

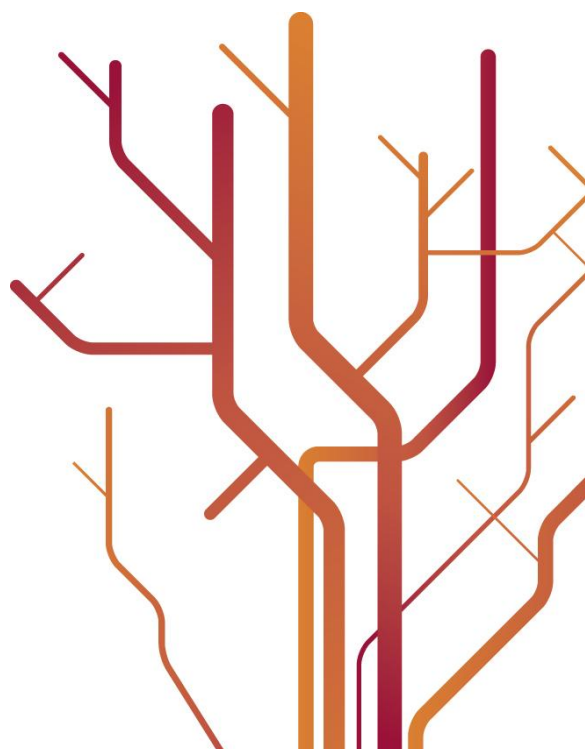
## Kundenes, ledelsen og de ansattes opplevelse og oppfatning av servicekvaliteten i Handelsbanken



**Ingrid Bruun**

Mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon  
- studieretning markedsføring og strategi (30 stp)

Mai 2011





## **Forord**

Denne oppgaven markerer slutten på en epoke, slutten på fem år ved Handelshøgskolen i Tromsø, og en uteksaminering i master i økonomi og administrasjon. Oppgaven har vært krevende, men prosessen har lært meg mye jeg tar med meg videre.

Jeg vil først takke min veileder, Svein Ottar Olsen, for all hjelp, veiledning og gode råd i forbindelse med oppgaven.

Min nåværende og framtidige arbeidsgiver Handelsbanken fortjener en stor takk. All hjelp med datainnsamling har vært uunnværlig for oppgaven. Særlig takker jeg de fem rådgiverne og administrerende direktør Dag Tjernsmo som tok seg tid til å snakke med meg. Jeg vil også benytte anledningen til å takke for at dere har nok tro på meg som nyutdannet, til å ansette meg. Til alle mine kolleger på kontoret i Tromsø, sender jeg en takk for alle faglige og ikke faglige diskusjoner – samt sosialt lag. Jeg gleder meg til å starte arbeidslivet hos dere.

Til Michelle vil jeg også gi en takk, for mange og gode samtaler. Du har beriket mine studieår på mange måter, og jeg har fått en venn for livet i deg.

Jeg vil også takke min familie som har hatt tro på meg og mine mange prosjekter. Mamma og pappa har også vært gode korrekturlesere, noe som har hjulpet meg i slutfasen.

Særlig vil jeg rette en stor takk til min kjæreste Øystein, som gjennom alle mine studieår har hatt stor tro på meg og min evne til å klare alt – bare jeg bestemte meg for det. Jeg er i tvil om jeg hadde kunnet gjøre alt dette, hadde det ikke vært for deg og din enorme støtte. Min fritid med deg har vært kjærkomne avbrekk, i en til tider stresset og hektisk hverdag.

Tusen takk!

Med vennlig hilsen

Ingrid Bruun



## Sammendrag

Formålet med oppgaven var å undersøke kundenes, ledelsen og de ansattes opplevelse og oppfatning av servicekvaliteten i Handelsbanken. Jeg ønsket å se nærmere på Handelsbankens fokus på empati og omtanke, samt om det hadde oppstått noen gap i leveransen av servicekvaliteten til kunden. Med dette som bakgrunn utviklet jeg tre problemstillinger. Den første problemstilling ble formulert som følgende:

*”Hvilke faktorer er viktig for kundenes opplevelse av servicekvalitet i Handelsbanken?”*

Problemstillingen ble belyst ved hjelp av Handelsbanken Service Quality (HSQ), et tilpasset måleinstrument på 7 dimensjoner. Måleinstrumentet HSQ søkte å avdekke kundenes oppfatning av viktighet på de ulike dimensjonene, samt opplevd kvalitet i en kvantitativ spørreundersøkelse distribuert til 100 utvalgte kunder i Handelsbanken. Funnene viste at dimensjonen reliabilitet ble oppfattet som viktigst av kundene, etterfulgt av dimensjonen empati som står i fokus i Handelsbanken. Dimensjonen empati fikk også høyest opplevd kvalitetsvurdering fra kundene. Dimensjonen med minst samsvar mellom vurdert viktighet og opplevd kvalitet var pris. Dimensjonen effektivitet og sikkerhet hadde størst samsvar mellom vurdert viktighet og opplevd kvalitet.

Handelsbanken hevder at de kjenner sine kunder og deres behov, sett i sammenheng med deres interne merkevarehåndbok. I henhold til en tilpasset gap-modell basert på servicetriangelet kan det oppstå gap mellom hvilken servicekvalitet kunden ønsker skal bli levert, sammenlignet med bedriftens (ledelsen og ansatte) oppfatninger og prioriteringer. Den andre problemstillingen ble formulert som følgende:

*”I hvilken grad har ledelsen og rådgiverne en riktig oppfatning av hvilke servicefaktorer som er viktige for kunden i Handelsbanken, eller eksisterer det gap mellom kundenes opplevelser, oppfatninger og forventninger, og bankens oppfatninger og prioriteringer?”*

For å belyse denne problemstillingen benyttet jeg meg av dybdeintervju med fem rådgivere og administrerende direktør i Handelsbanken, samt en kvantitativ spørreundersøkelse basert på HSQ til ledelsen, de ansatte og kundene som søkte å avdekke deres oppfatning av vurdert viktighet. Funnene viste ulik grad av gap på de 7 målte dimensjoner, med hensyn på ledelsens og de ansattes forståelse av viktige dimensjoner hos kunden – sammenlignet med kundens vurdering av viktighet på dimensjonene.

Dimensjonen effektivitet og sikkerhet hadde minst gap blant de tre gruppene (ledelsen, ansatte og kunden), mens dimensjonen fysiske omgivelser hadde størst gap.

Handelsbankens fokus på empati synes interessant å undersøke i en konkurranseutsatt bankbransje, som stadig møter utfordringer i henhold til teknologi og leveranse av service til kundene. Den tredje og siste problemstilling ble formulert som følgende:

*”Er Handelsbankens fokus på empati mot kunden et korrekt fokus, og i så fall hvorfor?”*

For å belyse problemstillingen ble både det kvalitative dybdeintervju og den kvantitative spørreundersøkelsen benyttet. Funnene viste at internt i Handelsbanken opplever særlig rådgiverne fokuset på omtanke og empati mot kunden som positivt. Empati dimensjonen var også den dimensjonen som kundene opplevde best kvalitet på. Empati kan føre til tilfredshet og lojalitet hos kundene i følge uttalelser fra rådgiverne og ledelsen, samt relevant litteratur på området.

For Handelsbanken kan det synes viktig å rendyrke sine fokusområder i henhold til hva kundene mener er viktige dimensjoner i HSQ. Ved at rådgiveren utnyttes på en best mulig måte vil vedkommende kunne redusere eventuelle gap som har oppstått eller vil oppstå. I tillegg kan rådgiveren være med på å gi kunden omtanke og empati i henhold til Handelsbankens fokus, for å øke andelen tilfredse og lojale kunder.

Nøkkelord: Servicekvalitet, Bank, Gap, Empati, Handelsbanken



## Innhold

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Handelsbanken.....	3
1.3 Problemstilling og faglig forankring .....	4
1.4 Oppgavens relevans .....	5
2. Teoretisk bakgrunn.....	7
2.1 Det generelle servicebegrepet.....	7
2.2 Servicekvalitet .....	8
2.2.1 Konsekvenser av servicekvalitet for tilfredshet og lojalitet.....	9
2.2.2 Servicekvalitetens fem generelle dimensjoner.....	11
2.2.3 Servicekvalitet innen bank .....	13
2.3 Ledelsen og de ansattes oppfatning og prioritering av servicekvalitet.....	14
2.3.1 Rådgiverens rolle .....	16
2.3.2 GAP i oppfatninger mellom kunde og leverandør av tjenester.....	17
2.3.3 Årsaker til ulik forståelse og kunnskap av servicekvalitet.....	19
2.4 Betydningen av empati som pådriver av servicekvalitet .....	21
2.4.1 Empati som et generelt begrep .....	22
2.4.2 Empati i servicesammenheng .....	22
2.4.3 Empati og omtanke i bank .....	24
2.4.4 Betydningen av empati og emosjonelt arbeid .....	25
2.4.5 Analysemodell .....	27
3. Metode.....	28
3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode – en kombinasjon.....	28
3.2 Metodisk tilnærminger til måling av servicekvalitet.....	29
3.3 Dybdeintervju .....	30
3.3.1 Intervjuguide .....	31
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene .....	32
3.4 Utvalg – dybdeintervju .....	33
3.5 Spørreundersøkelse - survey.....	34
3.5.1 Utforming av spørsmål i spørreundersøkelsen .....	34
3.5.2 Utvalg i spørreundersøkelsen.....	37
3.6 Metodiske svakheter .....	37
3.7 Reliabilitet og validitet .....	38
4. Resultat og analyse.....	40
4.1 Kundenes opplevelse av servicekvalitet i Handelsbanken .....	40
4.1.1 Reliabilitet.....	41



4.1.2 Empati .....	41
4.1.3 Effektivitet og sikkerhet.....	42
4.1.4 Pris .....	42
4.1.5 Serviceportefølje .....	42
4.1.6 Tilgang .....	43
4.1.7 Fysiske omgivelser.....	43
4.1.8 Kundens opplevelse av kvalitet sammenlignet med kundens vurdering av viktighet .....	44
4.1.9 Empati .....	44
4.1.10 Effektivitet og sikkerhet.....	44
4.1.11 Fysiske omgivelser.....	45
4.1.12 Tilgang .....	45
4.1.13 Reliabilitet.....	45
4.1.14 Serviceportefølje .....	45
4.1.15 Pris .....	45
4.1.16 Tilfredshet og lojalitet.....	46
4.2 Ledelsens og de ansattes oppfatning og forståelse av kundenes behov og prioriteringer .....	47
4.2.1 Empati .....	48
4.2.2 Effektivitet og sikkerhet.....	49
4.2.3 Reliabilitet.....	50
4.2.4 Serviceportefølje .....	51
4.2.5 Pris .....	51
4.2.6 Fysiske omgivelser.....	52
4.2.7 Tilgang .....	52
4.3 Handelsbankens fokus på empati .....	53
4.3.1 Forstår kundenes behov og alltid hjelper kundene .....	54
4.3.2 Løse kundens problem .....	54
4.3.3 Individuell oppmerksomhet .....	55
4.3.4 Viktigheten av empati i Handelsbanken .....	55
5. Oppsummering og diskusjon.....	57
5.1 Opplevelse av servicekvalitet – viktighet og opplevd kvalitet .....	57
5.1.1 Reliabilitet.....	57
5.1.2 Empati .....	58
5.1.3 Effektivitet og sikkerhet.....	59
5.1.4 Pris .....	59
5.1.5 Serviceportefølje .....	60
5.1.6 Fysiske omgivelser.....	60

5.1.7 Tilgang .....	61
5.2 Tilfredshet og lojalitet .....	62
5.3 Konklusjon og implikasjoner.....	63
5.4 Ledelsen og de ansattes oppfatning og forståelse av kundenes behov og prioritering...	65
5.4.1 Effektivitet og sikkerhet.....	65
5.4.2 Tilgang .....	66
5.4.3 Empati .....	66
5.4.4 Serviceportefølje .....	67
5.4.5 Pris .....	67
5.4.6 Reliabilitet.....	68
5.4.7 Fysiske omgivelser.....	68
5.5 Konklusjon og implikasjoner.....	69
5.6 Hvorfor er empati viktig for Handelsbanken? .....	71
5.7 Konklusjon og implikasjoner.....	72
6. Oppgavens begrensning og videre forskning .....	74
Referanseliste .....	76
Litteratur .....	76
Internett.....	81
Vedlegg .....	82
Vedlegg 1: Intervjuguide rådgivere Handelsbanken i Oslo.....	82
Vedlegg 2: Intervjuguide leder Handelsbanken i Oslo .....	84
Vedlegg 3: Spørreundersøkelse av servicekvalitet i Handelsbanken .....	86
Vedlegg 4: Resultat fra spørreundersøkelse kunder .....	89
Vedlegg 5: Banking Service Quality (Bahia & Nantel, 2000).....	92
Vedlegg 6: GAP-modellen for servicekvalitet (Parasuraman et al.1988).....	93

## Figurliste:

Figur 1: Sammenhengen mellom servicekvalitet, tilfredshet og lojalitet(Wilson et al.2008, Newman, 2001, Hallowell, 1996, Zeithaml, 2001, Martenson, 2008).....	10
Figur 2: Kundernes vurdering av generell servicekvalitet(Parasuraman et al.1988) .....	12
Figur 3: Tilpasset servicetriangel (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994).....	15
Figur 4: Tilpasning fra Parasuraman et al.(1988) og Bitner, Kotler m.fl i Wilson et al. 2008	18
Figur 5: Konseptuel modell (Martenson, 2008; Varca, 2009; Wilson et al. 2008; Parasuraman et al.1988).....	27

## Tabell-liste:

Tabell 1: Vurdering av viktighet og kvalitet av kunder i Handelsbanken .....	41
Tabell 2: Kundens opplevde kvalitet sammenlignet med vurdering av viktighet.....	44
Tabell 3: Tilfredshet, forventning og kvalitet .....	46
Tabell 4: Lojalitet og vareprat .....	47
Tabell 5: Viktighet av dimensjoner – ansatte, ledelsen og kunder.....	48
Tabell 6: Empati i Handelsbanken - detaljert.....	53

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Finanskrisen rammet verdens banker hardt og fikk også ringvirkninger for bankbransjen i Norge. Behov for omstilling gjorde at noen banker har valgt å fokusere på enkeltkunden, mens andre banker i større grad kutter kundekontakten. For å redusere kostnader og eliminere usikkerhet, prøver bankene i større grad å bruke teknologi som en standardisert service som reduserer den direkte personlige kontakten mellom kunde og bankansatt (Joseph et al.1999). Wilson et al.(2008) påpeker at teknologi er den trenden som påvirker servicemarkedsføring aller mest i dag. Det eksisterer nettbank, telefonbank, mobilbank og andre liknende tjenester som kan forenkle kundenes forhold til banken, og som gjør at de ikke behøver å oppsøke banken hver gang de har en oppgave som må utføres. Nå kan kunden i større grad sitte hjemme og gjøre oppgavene selvstendig, uten hjelp eller kontakt med banken. For kunden kan dette av bekvemmelighetshensyn være det enkleste (Foo et al.2008). Men for andre som ikke behersker teknologi eller som ønsker direkte kontakt med servicepersonell i sin bank, kan økt bruk av teknologi og mindre satsning på direkte personellkontakt med kundene, bli en utfordring.

Servicemarkedsføring som foretaksstrategi og fagfelt har vokst og utviklet seg de siste 30 årene (Grove et al.2003; Rao & Singhapakdi, 1997). Service og tjenester står for 2/3 av den totale økonomiske aktiviteten i de fleste velutviklede land, og halvparten av den økonomiske aktivitet i andre land. Service er karakterisert som mer heterogent, immateriell og langt vanskeligere å evaluere enn et fysisk gode eller produkt (Wilson et al.2008). For å klargjøre innhold og betydning av service, bruker praktikere og forskere begrepet servicekvalitet for å kartlegge kundenes evaluering av en service eller tjeneste. Denne forskning har vist at kunder oppfatter eller opplever servicekvalitet gjennom fem generelle dimensjoner, reliabilitet, responsivitet, sikkerhet, empati og fysiske attributter (Parasuraman et al.1988). Disse dimensjonene viser hvordan kunder organiserer eller kategoriserer informasjon om servicens kvalitet i sitt tankesett. Dimensjonene varierer i ulike servicebransjer, slik at det blir nødvendig å foreta visse justeringer i forhold til banktjenester (Bahia & Nantel, 2000). Med dette som bakgrunn er det interessant å se nærmere på hvordan disse dimensjonene vurderes og oppleves på banktjenester, samt hva som er viktig og mindre viktig i å utforme deres totale opplevelse av kvalitet og service i en bank; tilfredsstille deres samlede behov, ønsker og forventninger.

Bankene opplever et press på å være innovativ og utvikle nye måter de kan forbedre sin service og tjenester på. Det kommer stadig nye måter å levere en service på, og med dette vil tjenestens kvalitet bli differensiert (Julian & Ramaseshan, 1994; Wilson et al.2008).

Forskere mener at i service og tjenester er det frontansatte som har kundekontakt, som representerer leveransen av dette (Wilson et al.2008). Den ansatte personifiserer leveransen av servicen ved å være organisasjonen, merkevaren og markedsførerne av merket. Derfor har vedkommende svært stor makt og betydning for kundens opplevelse av tilfredshet og lojalitet (Wilson et al.2008). Måten distribusjonen av selve tjenesten eller servicen bedriften yter, blir differensieringsstrategien i markedet. Dette kan ses i kontrast til andre bransjer hvor det fysiske produktet som blir levert er konkurransefortrinnet (Foo et al.2008).

Begrepet emosjonelt arbeid ble utviklet av Arlie Hochschild (1983) for å forklare arbeid som går utenfor de fysiske eller mentale egenskaper en behøver for å levere god servicekvalitet. Emosjonelt arbeid viser til det å smile, ha øyekontakt og særlig vise interesse i og engasjere seg i personer som er fremmede mennesker, og som vedkommende mulig aldri ser igjen. Empati og omtanke direkte mot kunder krever store mengder emosjonelt arbeid og ressurser fra den ansatte, som med dette får et stort ansvar ovenfor organisasjonen. Empati defineres i denne sammenheng som omtanke og individuell oppmerksomhet som bedriften gir sine kunder (Wilson et al.2008). Disse begrepene er sentrale i bankbransjen, hvor en møter kunder hver dag i ulike situasjoner, hvor kundene har ulike behov og ønsker.

En kundes totale oppfatning av en serviceopplevelse er basert på vedkommendes oppfatning av resultatet, men også selve prosessen i følge Edvardsson (1998). Litteraturen ser i denne sammenheng på tre grupper i et samspill, som skal tilfredsstilles i serviceprosessen. Kunder er den første gruppen som en ønsker å tilfredsstille. De ansatte og ledelsen/eierene er de to resterende grupper som forskningen mener har en viktig rolle i serviceprosessen. Edvardsson (1998) sier likevel at kunden ikke skal ha mindre fokus, men for å kunne gi kunden optimal kvalitet på servicen eller tjenesten, er de andre gruppene like viktig å tilfredsstille. Edvardsson (1998) hevder at definisjon av kvalitet er å tilfredsstille behov og ønsker, samt møte forventningene til kunder, ansatte og ledelsen. Om det eksisterer et gap mellom hva kunder, ansatte og ledelsen oppfatter og opplever, er dette noe som kan påvirke den leverte service (Wilson et al.2008). De klassiske modellene fokuserer på gapet mellom kundens forventning og opplevelse av den gjeldende service.

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på de eventuelle gap som kan oppstå mellom de tre grupper; kunder, ansatte og ledelse i leveransen av servicen.

## **1.2 Handelsbanken**

Handelsbanken er blant Norges største banker, og er en bank med både privat og bedriftskunder. Handelsbanken sier at de har kunden i sentrum og lytter til kundens mål og behov. Det er også viktig for Handelsbanken at det er kvalitet i alle ledd, og at kunden får møtt sine forventninger. Handelsbanken har vært i Norge siden 1986, og har i dag 50 bankkontorer spredt over hele Norge. Banken er i fortsatt vekst og øker stadig sin kundemengde (www.handelsbanken.no, 29.03.2011).

Handelsbanken uttaler selv at den fokuserer på ulike verdier som respekt, langsiktighet, tilgjengelighet, enkelhet og omtanke. Særlig om omtanke uttaler Handelsbanken i sin merkevare-handbok følgende;

*”En riktig bank visar omtanke - Vi känner våra kunder väl. Därmed kan vi värna om deras bästa och utveckla långsiktiga relationer. Därför kan vi få alla som besöker oss att trivas. Vi förstår också att det lilla kan göra stor skillnad, därför strävar vi efter att ge vardagsservice av världsklass”* (Merkevarehandbok Handelsbanken 2010:15). Merkevarehandboken kan av konfidensialitetshensyn ikke gjøres tilgjengelig i sin helhet.

Ledelsen har ulike kvalitets- og servicefaktorer som de ønsker skal representere Handelsbanken. Det er interessant å se nærmere på om disse faktorene blir en del av kundenes og de ansattes prioritering særlig sett i sammenheng med dimensjonen empati som Handelsbanken fokuserer på. Samtidig er det også interessant å undersøke om faktorene er forstått på en korrekt måte i alle ledd. Som ansatt i Handelsbanken er jeg også interessert i at Handelsbanken går ”mot strømmen”, og velger å fokusere på å bygge og utvikle langsiktige relasjoner, bli kjent med kunden og yte god service og omtanke. Dette i kontrast til redusert kontakt og fokus på teknologisk bekvemmelighet, som andre banker velger å gjøre. Det er dette jeg ønsker å se nærmere på.

### 1.3 Problemstilling og faglig forankring

Jeg ønsker først å se nærmere på hvordan kundene opplever servicekvaliteten i Handelsbanken, og hvilke faktorer som er viktige for å tilfredsstille deres behov og totale opplevelse av servicekvalitet. Dette er særlig viktig å avdekke, da en forståelse av dimensjonene innenfor servicekvalitet, vil kunne gi Handelsbanken et enda mer korrekt fokus mot sine kunder. Min første problemstilling blir som følgende:

*”Hvilke faktorer er viktig for kundenes opplevelse av servicekvalitet i Handelsbanken?”*

Denne problemstillingen vil kunne avdekke hvilke dimensjoner kundene i Handelsbanken mener er de viktigste for en opplevd god servicekvalitet. I tilknytning til denne problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i Parasuraman et al.(1988) sine fem ulike dimensjoner for servicekvalitet, samt Bahia & Nantel (2000) sine dimensjoner for servicekvalitet i bank. Ved hjelp av dette vil jeg utvikle et tilpasset måleinstrument for å kunne vurdere servicekvaliteten i Handelsbanken.

Handelsbanken hevder at den kjenner sine kunder og vet hva de ønsker, sett i sammenheng med deres merkevarehåndbok. Samtidig kan det som tidligere nevnt oppstå gap mellom den servicekvalitet en ønsker å levere, og den kvalitet som faktisk blir levert (Wilson et al.2008). I en servicebedrift som Handelsbanken er det ofte frontpersonell og kunderådgivere som leverer den personlige servicen som oppfattes som en viktig del av den totale servicekvaliteten. I servicemarkedsføring er det avgjørende å kjenne kundenes forventinger og forstå viktigheten av disse (Wilson et al.2008). For å etterprøve om Handelsbanken kjenner sine kunder, vil min andre problemstilling være som følgende;

*”I hvilken grad har ledelsen og rådgiverne en riktig oppfatning av hvilke servicefaktorer som er viktige for kunden i Handelsbanken, eller eksisterer det gap mellom kundenes opplevelser, oppfatninger og forventninger, og bankens oppfatninger og prioriteringer?”*

Jeg vil undersøke om det eksisterer et gap mellom hva kundene opplever, forventer og fokuserer på, i forhold til hva ledelsen og rådgiverne opplever, oppfatter og forventer. Ved å avdekke et eventuelt gap kan en se nærmere på om Handelsbanken har et korrekt fokus mot sine kunder. For å belyse denne problemstillingen, vil jeg benytte den delen av litteraturen som analyserer gapet mellom kundenes forventinger av servicekvalitet og leverandørens (her bankenes) oppfatninger og prioriteringer (Parasuraman et al.1988; Wilson et al.2008).

Handelsbanken legger spesiell vekt på personlig omtanke i sin merkevareprofil. Derfor mener jeg at det er særlig viktig å se nærmere på Handelsbankens fokus på empati, også kalt emosjonelt arbeid. Empati er en av Parasuraman et al.(1988) dimensjoner for kundens vurdering av servicekvalitet. Min siste problemstilling vil derfor ha fokus mot følgende spørsmål:

*”Er Handelsbankens fokus på empati mot kunden et korrekt fokus, og i så fall hvorfor ?”*

Denne problemstillingen innebærer at jeg vil legge en spesiell vekt på hva empati er som servicefenomen (Varca, 2009) og hvor viktig den er i totalsammenheng. Jeg vil se på ulik litteratur fra blant annet Hoschchild (1983) og Wilson et al.(2008), hvor deres fokus på empati og emosjonelt arbeid kan belyse problemstillingen i forhold til det som eksisterer i Handelsbanken.

I henhold til de tre problemstillinger vil jeg kunne avdekke et sentralt spørsmål som Handelsbanken og andre bedrifter stadig stiller seg – om den måten en tilnærmer seg sine kunder på er riktig, og om den oppfattes slik av alle i servicebedriften.

#### **1.4 Oppgavens relevans**

Denne oppgaven vil kunne ha nytteverdi for Handelsbanken i form av hvilke funn og resultater som kan framkomme. For Handelsbanken vil det gi den kjennskap til hva som er viktig for kunder i valg av bank når det gjelder kvalitetsegenskaper. Det vil også kunne avdekkes hvordan kundene evaluerer Handelsbanken på de ulike egenskapene, og avdekke deres sterke og svake sider i henhold til disse egenskapene og dimensjonene. Det kan også være slik at denne konkrete informasjonen ikke eksisterer i Handelsbanken per i dag.

Oppgaven kan avdekke om deres satsing og fokus på empati et riktig valg. Det kan belyse om dette er viktig for deres kunder, men også om de kan levere den opplevde kvalitet på empati i henhold til kundenes oppfatning.

Oppgaven er derfor viktig og interessant for Handelsbanken fordi det tester deres strategiske mål mot kunden. Det gjennomføres årlige undersøkelser som måler kundenes tilfredshet i Handelsbanken. Disse undersøkelsene er i midlertidig mer generelle vurderinger av noen av verdiene Handelsbanken står for. Spesielt viktig vil denne oppgaven kunne være når Handelsbanken vokser og utvides med flere kontorer ([www.handelsbanken.no](http://www.handelsbanken.no), 29.03.2011).



Oppgavens relevans kommer til tydelighet i debatten som har versert i media om nedlegging av kassefunksjon i store banker i deler av Nord-Norge ([www.nrk.no](http://www.nrk.no), 23.03.11 ). Denne oppgaven stiller spørsmål om redusert kundekontakt er optimalt for bankene i dag. Resultatet fra oppgaven kan gi svar på om bankene bør endre sine framtidige strategier.

## 2. Teoretisk bakgrunn

Oppgavens teoretiske bakgrunn består først av en redegjørelse for servicekvalitetens ulike dimensjoner og hvordan disse påvirker kundenes totale opplevelse av servicekvalitet (Wilson et al.2008; Parasuraman et al.1988). I denne sammenheng vil jeg også redegjøre for hvordan tidligere forskning har kartlagt servicekvalitet i bank, og velger å se nærmere på måleinstrumentet Banking Service Quality utviklet av Bahia og Nantel (2000). Deretter vil jeg redegjøre for en generell gap-modell innen serviceledelse (Parasuraman et al.1988) som blir tilpasset i henhold til begrepet servicetrianglelet (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994). Særlig vil jeg se nærmere på rådgiverens rolle som sentral i Handelsbanken. Etter dette vil jeg gå nærmere inn på betydningen av empati i Handelsbanken, med et fokus på begreper som omtanke, individuell oppmerksomhet med videre, sett i sammenheng med rådgiverens rolle og kundenes oppfatning av viktighet og opplevelse av kvaliteten (Varca, 2009; Martenson, 2008). Jeg vil også komme med en konseptuel modell som kan sammenfatte sammenhengen mellom begrepene i litteraturen, og betydningen av de ulike dimensjonene i slutten av teorikapittelet.

### 2.1 Det generelle servicebegrepet

Service defineres i denne oppgaven som en tjeneste som ytes - ikke et håndfast gode. Det eksisterer i følge Parasuraman et al.(1985) tre dimensjoner av service; Uhåndgripelig (intangibility), ulikhet (heterogenity) og udelbart (inseparability).

Intangibility oversettes til det som er uhåndgripelig. De fleste servicer og tjenester er ytelser og oppleves derfor ikke som håndfaste. Det er også slik at en presis og standardisert praksis i forhold til kvaliteten, er vanskelig å definere. På grunn av dette kan det være vanskelig for en bedrift å forstå hvordan kundene oppfatter og evaluerer deres service. Et eksempel på service kan være en bank som utfører tjenester til kunder, slik som finansiell rådgivning (Parasuraman et al.1985). Den andre karakteristikken heterogenity oversettes til ulikhet. Det vil bety at ytelsen av en service vil variere fra produsent til produsent, fra kunde til kunde og fra dag til dag. Det er vanskelig å standardisere innhold og likhet fra de som yter servicen.

Et eksempel kan være en ski-guide, som guider personer på fjell og skiturer. Hver dag kan været variere, personene i gruppa vil variere, og fjellet vil kunne oppleves annerledes (Parasuraman et al.1985). Den siste karakteristikken inseparability kan oversettes til noe som er udelbart eller som ikke kan deles. Produksjon og konsum av de fleste servicer og tjenester er udelelige.

De kan ikke lagres til senere bruk, eksempelvis en hårklipp hos en frisør. Tjenesten skjer til avtalt tid, og kun da. Kunden kan komme tilbake for å få en ny hårklipp, men da er det en ny serviceopplevelse. Dette vil bety at i enkelte servicebransjer som for eksempel en bank, vil kvaliteten i stor grad forekomme når servicen blir levert. Vanligvis skjer dette i interaksjon mellom kunden og ansatte fra servicebedriften.

## **2.2 Servicekvalitet**

Opplevd kvalitet er av Aaker (1991:300) definert på følgende måte:

*“Perceived quality can be defined as the customer's perception of the overall quality or superiority of a product or service with respect to its intended purpose, relative to alternatives.”*

Forskningen har i følge Parasuraman et al.(1985) vist at de strategiske fordelene av god kvalitet, kan føre til større markedsandeler og høyere profitt. Det er også hevdet at kvalitet er noe som kunder krever i større grad enn før (Parasuraman et al.1985). Kvalitet kan defineres som en sammenligning mellom forventinger og ytelse, i følge Parasuraman et al.(1985). Andre forskere definerer kvalitet som en evaluering av hvor godt eller dårlig et produkt er på et generelt grunnlag (opplevd kvalitet) eller for å få tilfredsstilt kundenes forventning (opplevd tilfredshet)(Wilson et al.2008).

Det er vanskeligere for kunden å evaluere servicekvalitet i en service eller tjeneste, enn et gode (Parasuraman et al.1985). Samtidig er det gjort forsøk på å definere servicekvalitet som den grad en service møter kundenes behov eller forventning. Det kan også defineres som kundens totale evaluering i møtet med servicen, altså kun opplevelsen (Carrillat et al.2007). Når en kjøper en service er det langt mindre fysiske objekter som eksisterer. I en bank vil det begrense seg til lokalet, de ansatte og utstyret i banken. Når man ser på fraværet av de fysiske objektene som er enklest å evaluere kvaliteten på, må kunder vurdere denne på andre områder. Pris er nevnt som en kvalitetsfaktor som vurderes i fraværet av fysiske omgivelser eller objekter (Parasuraman et al.1988). For noen personer kan derfor pris være avgjørende for valg av bank, mens for andre kunder kan det være andre faktorer som spiller inn som for eksempel en nær relasjon til sin kunderådgiver.

Servicekvalitet er et kritisk element i kundens oppfatning av servicen og evaluering av denne.

Det hevdes at kunden vurderer kvaliteten på en service basert på oppfatningen av resultatet på servicen, selve prosessen og kvaliteten på ”servicescapet” der servicen ble levert (Wilson et al.2008).

Servicescapet er den fysiske delen av servicekvalitet, i miljøet der servicen er levert og hvor bedriften og kunden samhandler (Wilson et al.2008).

Det er også slik at det er i selve møtet – the service encounter – at løftene som kunden forventer kan bli holdt eller brutt. Fra en kundes synspunkt er det i selve servicemøtet, når servicen blir gjennomført og levert at kunden sammenligner sine forventinger med opplevelsen, også kalt sannhetens øyeblikk (moment of truth) (Wilson et al.2008). Det er ulike former for ”service encounters” eller møter som det også kan kalles. Noen møter oppleves som fjerne hvor kunden ikke har noe personlig kontakt med den som leverer servicen. Dette kan være en ren nettbasert bank eller en minibank, hvor en kunde kun benytter tjenester som er knyttet til bedriften. Allikevel er disse også viktige fordi de utgjør en mulighet for bedriften å gi god servicekvalitet selv om den personlige kontakten ikke er tilstede. På den andre siden har man ansikt-til-ansikt kontakt med en ansatt, møter hvor en kunde opplever servicen direkte fra servicepersonellet. Servicemøtene mellom kunde og leverandør kan derfor anses som svært viktige. Avhengig av bedriften er det ulike type servicemøter som er viktige for bedriften, noen nærere kunden enn andre(Wilson et al.2008).

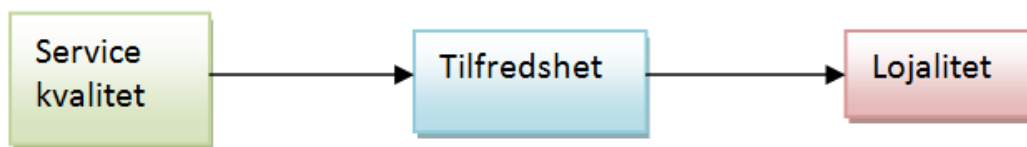
I Handelsbanken kan det oppfattes som viktig å ha nær kontakt med kunden, mens i andre banker kan det være at møter med mindre kundekontakt er å foretrekke. Det er også slik at begrepet servicerecovery er koblet tett til selve servicemøtet (Yavas et al.1997).

Servicerecovery omhandler hva de ansatte gjør når leveransen av servicen feiler. Dette vil jeg komme tilbake til i sammenheng med servicekvalitetsdimensjonen empati.

### **2.2.1 Konsekvenser av servicekvalitet for tilfredshet og lojalitet**

Serviceleverandører bør ha kunnskap om hvorfor det er viktig å levere god servicekvalitet.

Under har jeg illustrert sammenhengen mellom servicekvalitet, tilfredshet og lojalitet som i følge litteraturen kan henge sammen:



**Figur 1: Sammenhengen mellom servicekvalitet, tilfredshet og lojalitet(Wilson et al.2008; Newman, 2001; Hallowell, 1996; Zeithaml, 2001; Martenson, 2008)**

I følge Wilson et al.(2008) benyttes uttrykkene tilfredshet og kvalitet i sammenheng med hverandre, men forskere ønsker å være mer spesifikk på betydningen og målingen av disse. Tilfredshet defineres i følge Wilson et al.(2008) som i hvilken grad kundenes forventning og ønsker til et produkt eller en service blir møtt. Det forskere er enige om er at tilfredshet er sett på som et generelt bredere konsept – det er påvirket av oppfatninger av servicekvalitet, produktkvalitet og pris i tillegg til situasjons- og person-faktorer(Wilson et al.2008). I følge Newman, 2001:127 er kundetilfredshet definert slik:

*“Customer satisfaction is the result of the buyers' perception of service quality and satisfaction leads to customer retention, which leads to repeat purchase and increased scope for relationship building and word of mouth recommendation.”*

Det vil også kunne bety at tilfredshet er starten på en langvarig prosess som kan gi ulike utfall for bedriften. Servicekvalitet er en fokusert evaluering av fem dimensjoner tidligere nevnt (Wilson et al.2008). Det å være tilfreds med en service er derfor påvirket av ulike faktorer, hvorav servicekvalitet er en av dem, slik vi ser uttalt av Newman (2001). Samtidig vil det være slik at siden tilfredshet påvirkes av ulike faktorer, er det viktig for en bedrift å være klar over hvilke faktorer deres kunder lar seg påvirke mest av. Om en kunde opplever god servicekvalitet, kan det føre til en kundes tilfredshet. Tilfredshet kan igjen føre til lojalitet, som betyr at god servicekvalitet kan føre til kundelojalitet(Newman, 2001; Wilson et al.2008; Zeithaml, 2001; Reicheld, 1996). Lojalitet er forsøkt definert av mange, men en generell definisjon er at kunder er lojale så lenge de fortsetter å benytte eller bruke produktet eller servicen. Samtidig er det også definert som kundens tilhørighet og engasjement til produktet (Wilson et al.2008).

Bowen & Chen (2001:214) definerer lojalitet på følgende måte:

*“Customer loyalty refers to the tendency of holding favorable attitudes towards the service/product and commit to repurchase and/or use a service/product”*

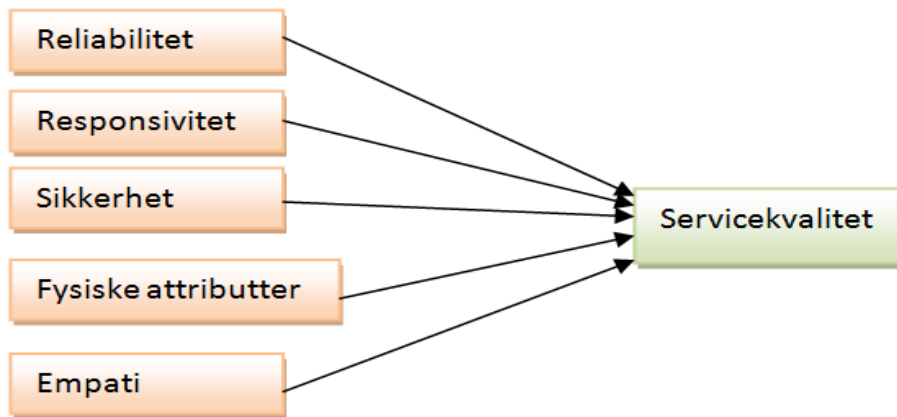
Hallowell (1996) påpeker også en annen sammenheng hvor det hevdes at kundetilfredshet fører til kundelojalitet som igjen fører til profitt. Tilfredse kunder kan være lojale kunder som allokere sikre inntekt til Handelsbanken. Griffin & Lowenstein (2001) sier videre at siden tidligere og nåværende kunder er kjent med produktene, vil de være enklere å gi god servicekvalitet til, enn å innhente nye kunder som ikke kjenner til bedriften eller produktene.

Wilson et al.(2008) mener det er viktig å beholde og forbedre de nåværende kunderelasjonene, og ha mindre fokus på å innhente nye kunder. Griffin & Lowenstein (2001) understreker også at kunder som forsvinner, er vanskeligere å få tilbake. Samtidig er det også at langt mer kostnadsbærende å innhente nye kunder, enn det er å beholde de nåværende kundene. Lojale kunder er varige kunder som bygger relasjoner og kundeforhold til bedriften. Bedriften bør ha et strategisk perspektiv som eksempelvis flere lojale kunder som følge av dette.

Serviceforbedrende tiltak gir økt nivå av kundetilfredshet (Zeithaml, 2001). Økt kundetilfredshet fører videre til en samlet bedre kundetilfredshet. Høyere samlet servicekvalitet og kundetilfredshet vil lede til økte atferdsmessige konsekvenser som mulig gjenkjøp. Atferdsmessig økt intensjon kan videre gi jevnlig gjenkjøp eller kundelojalitet og positiv word-of-mouth (w-o-m). Personlige kilder som venner og kolleger vil ofte kunne bli spurt eller rådført i ulike situasjoner når en kunde søker informasjon om ulike alternativ. Dette er fordi personlige kilder er ansett som mer troverdig enn eksempelvis reklame og markedsføring (Murray, 1991). Derfor kan det i sammenheng med kundetilfredshet og lojalitet, være viktig å se på servicekvaliteten og hvordan en kan forbedre denne i Handelsbanken (Zeithaml, 2001). Som nevnt tidligere mener forskning at kunder vurderer kvaliteten på en service langs fem generelle dimensjoner (Wilson et al.2008). Jeg vil nå se nærmere på disse generelle begrepene.

### **2.2.2 Servicekvalitetens fem generelle dimensjoner**

I eksisterende litteratur er det vanlig å fremstille en påstand om at en kunde vil evaluere oppfattet kvalitet på service langs fem dimensjoner(Wilson et al.2008; Parasuraman et al.1988). Disse fem dimensjonene former et totalbegrep som betegnes som den totale servicekvalitet for en bedrift, slik dette er illustrert i figur 2:



**Figur 2: Kundens vurdering av generell servicekvalitet (Parasuraman et al.1988)**

I følge ovennevnte teori er det på fem dimensjoner hvor servicekvalitetsbegrepet blir oppfattet av kunden. (Wilson et al.2008). Den første dimensjonen kalles reliabilitet, og handler om å holde et løfte. Reliabilitet (reliability) defineres som evnen til å utføre den service som er lovet på en pålitelig og korrekt måte. Det er viktig at servicepersonellet overholder et gitt løfte, og leverer i henhold til dette. En bedrift bør alltid sørge for å levere det som er lovet, for eksempel god distribusjon, kjapp og enkel problemløsning, konkurransemessig prising med videre. Denne dimensjonen er ofte en av de viktigste faktorene for kundens opplevelse av god servicekvalitet (Wilson et al.2008).

Den andre dimensjonen responsivitet(responsiveness) omhandler viljen til å hjelpe kunder og utføre en presis service (Vandamme & Leunis, 1992). Tiden det tar før kunden får hjelp, får svar på spørsmål og generell oppmerksomhet er sentrale elementer. For å utmerke seg i denne dimensjonen må bedrifter sørge for velutdannede og kunnskapsrike ansatte som kan sine produkter, i tillegg til raske og effektive personer i alle ledd.

Den tredje dimensjonen sikkerhet(assurance) er definert som de ansattes kunnskap og høflighet, samt firmaets evne til å inspirere til tillit og tiltro. De ansatte vil i sin rolle koble kunden til bedriften, ved hjelp av tillit og lojalitet fra kunden. Kunden må kunne stole både på de ansatte og bedriften, og bedriften bør sørge for å ha strategier som jobber mot dette. I noen banker får kundene en egen ”personlig rådgiver” som kan kontaktes direkte og som kjenner kundens behov. Dette kan føles sikrere enn ulike bankrådgivere ved hvert besøk (Wilson et al.2008).

Den nest siste dimensjonen og gjenstand for nærmere undersøkelse i denne oppgaven er kalt empati (empathy). Empati i denne sammenheng defineres som oppriktig og personlig oppmerksomhet som kunden mottar fra bedriften (Varca, 2009). Bedriften må erkjenne at hver og en kunde er unike og ulike, og behandle vedkommende deretter. Det sentrale aspektet i denne dimensjonen er å bygge relasjoner til kunder, både private og bedriftskunder. Det er viktig for alle typer kunder at den bestemte bedriften tilpasser servicen til deres individuelle behov, eksempelvis familiesituasjon og bosted eller industri og bransje (Wilson et al.2008).

Til slutt er det fysiske attributter og omgivelser (tangibles), definert som det fysiske i bedriften eksempelvis utstyr, kontorer, personell og generelt materiell. Disse representerer det fysiske bildet av det bedriften ønsker å være. Det fysiske er en del av servicen i en bedrift som eksempelvis et banklokale med bankansatte, men det er også viktig å kombinere det fysiske med de ovennevnte dimensjoner (Wilson et al.2008). Dette kan ses i sammenheng med det tidligere nevnte begrepet servicescapet, hvor servicen blir levert.

Forskning viser at disse dimensjonene er forskjellige i ulike studier og sektorer (Babakus & Boller, 1992). Dette vil si at servicekonseptet må tilpasses i henhold til ulike bransjer (Bahia & Nantel, 2000). Særlig påpekes det at å tilpasse og spesifisere skalaen vil være hensiktsmessig. Dette fordi ledelsen vil i større grad kunne bruke denne skalaen og informasjonen som resulterer i undersøkelsen til praktiske implikasjoner (Karatepe et al.2005). Jeg vil nå se videre på servicekvalitet i bank.

### **2.2.3 Servicekvalitet innen bank**

I følge Howcroft (1991) innebærer servicekvalitet i bank å ha kunnskap om kundenes forventning og behov, samt tilfredsstille de behov og forventninger som kundene måtte ha. Banker som søker å gi en høy servicekvalitet må identifisere behov og forventninger som kunden har og hvordan disse kan prioriteres, for å kunne yte optimal servicekvalitet. Det vil også bety at bankene må være oppmerksomme på at kundenes forventninger og behov kan endre seg. Dersom bankene ønsker å gi god servicekvalitet, må de sørge for å identifisere kundenes behov og forventninger (Blanchard & Galloway, 1994).

Banking Service Quality er en fokusert vurdering av servicekvalitet i bank (Bahia & Nantel, 2000). Dette begrepet er undersøkt av mange forskere, som søker å utvikle metodologi og mål på servicekvalitet i bank. Bahia & Nantel (2000) mente at for å måle kvaliteten i bank kunne en ikke bare se på SERVQUAL som er en tradisjonell måling av servicekvalitet.



Dette fordi denne metoden syntes for generell og fokusert på produkt-dimensjonen i tjenester og service. Derfor utviklet de flere begrep og en måleskala som ser kun på bankbransjen generelt, kalt Banking Service Quality (BSQ). BSQ har 6 ulike dimensjoner for en fokusert vurdering av servicekvalitet. Disse dimensjonene er basert på Parasuraman et al.(1988) sine fem dimensjoner for vurdering av servicekvalitet, men tilpasset bankbransjen. Dimensjonene kalles; effektivitet og sikkerhet (effectiveness and assurance), tilgang (access), pris (price), fysiske omgivelser (tangibles), serviceportefølje (services portfolio) og reliabilitet (reliability).

I de fleste tradisjonelle banker er det en stor andel personlig kontakt, og denne bransjen karakteriseres som en ”høy-kontakt service” (Lassar et al.2000). Andelen personlig kontakt kan føre til at kunden får et mer personlig forhold til banken, noe som kan føre til at kunden forblir lojal til banken. Særlig er empati viktig for at en kunde skal være tilfreds med sin bank i følge Lassar et al.(2000). Jeg vil nå se nærmere på teori rundt ledelsen og de ansattes oppfatning og forståelse av kundenes behov.

### **2.3 Ledelsen og de ansattes oppfatning og prioritering av servicekvalitet**

I serviceleveransen er det flere grupper som virker sammen for å få en god servicekultur. Forskere har hevdet at en kunde- og service-orientert bedrift vil ha en innarbeidet servicekultur. Servicekultur er derfor definert på følgende måte (Wilson et al.2008:269):

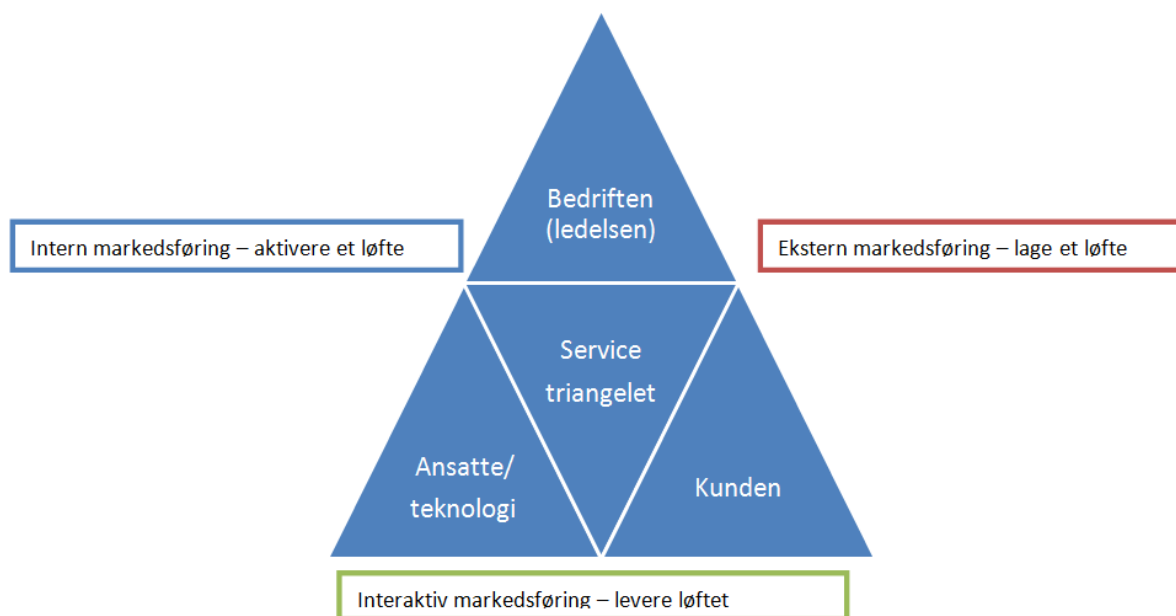
*”A culture where an appreciation for good service exists, and where giving good service to internal as well as ultimate, external customers is considered a natural way of life and one of the most important norms by everyone”*

Denne definisjonen vil kunne føre til flere implikasjoner for en bedrift. Alle i bedriften må vite at god service er viktig og verdifullt, samtidig er det også et felles forståelsesfundament. Det betyr at bedriften internt sørger for god service og samarbeid, i tillegg til god service til sine eksterne kunder og andre aktører. I følge litteraturen er god service eneste måte å ha fokus på, og jobbe mot i en bedrift som har en slik servicekultur (Wilson et al.2008).

En bedrift med en god servicekultur kan betegnes som en bedrift med et konkurransemessig fortrinn (Wilson et al.2008). Dette fordi i en servicebedrift kan en ikke overvåke eller standardisere alle operasjoner som blir utført av de ansatte. I mange servicesituasjoner vil det også være slik at det er de ansatte som samhandler med kunden, mens ledelsen aldri er tilstede i disse øyeblikkene.

Derfor må bedriften stole på sin servicekultur for å kunne påvirke de ansattes tanker, følelser og atferd overfor sine kunder (Wilson et al.2008).

Min andre problemstilling retter fokus mot sammenhengen mellom kundenes oppfatning av servicekvalitet og i hvilken grad dette samsvarer med den kunnskap og prioritering Handelsbanken har på dette området. Derfor kan det være interessant å se nærmere på samspillet i en servicebedrift sett i sammenheng med en god servicekvalitet, mellom ledelse og de ansatte. Servicetriangelet er et strategisk rammeverk som viser de tre grupper som sammen jobber for å utvikle, promotere og levere serviceløftet ut til kunden. I følge Wilson et al.(2008) er alle disse tre gruppene essensielle for å kunne levere en service eller tjeneste, og alle tre gruppene bør være likestilte og dele et gjensidig avhengighetsforhold.



**Figur 3: Tilpasset servicetriangel (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994)**

Servicetriangelet kan gi en indikasjon på viktigheten av et samspill mellom de ulike gruppene i serviceleveransen (Wilson et al.2008). Den eksterne markedsføringen vil si at firmaet er engasjert i å følge opp kundenes forventinger ved å lage løfter til kunden på det som vil bli levert. All mulig kommunikasjon til kunden før serviceleveransen, er en del av dette. Videre følger interaktiv markedsføring som er hvor løftene blir holdt eller brutt, også sett i sammenheng med servicemøtet som tidligere nevnt. Det er bedriftens ansatte, teknologien, agenter eller andre som kan holde løftet. Om løftet ikke blir holdt kan kundene bli utilfreds og velge å avslutte forholdet med bedriften. Den viktige rollen til den interne markedsføringen spiller derfor en stor rolle.

Ledelsen sørger for at alle aktiviteter skal inneholde muligheten for de ansatte til å levere servicen som er lovet. Dette kan være i forhold til rekruttering, opplæring, motivasjon, incentiver, utstyr og teknologi som sammen skal sørge for at løftene blir holdt. Om de ansatte ikke har alle forutsetninger for å kunne levere i henhold til det gitte løftet vil hele triangelet kunne kollapse og bedriften vil nødvendigvis ikke nå sine mål. Alle tre sider er like viktige og skal ha like stor betydning i en bedrift (Wilson et al.2008). Servicetriangelet gir en indikasjon på at det er ikke bare en enkel dimensjon eller måte å levere og yte service på. Alle ledd er like viktige og hensiktsmessige, samtidig viser modellen at begrepet service også er mer komplekst enn først antatt.

### **2.3.1 Rådgiverens rolle**

I følge Martenson (2008) vil kunder kontakte sine rådgivere i banken fordi de ønsker hjelp til å ta bedre beslutninger. Dette gjelder særskilt når en skal ta komplekse beslutninger som for eksempel søke om lån til bolig eller bil, plassere en sum med penger med videre. Kunder kan også søke råd fordi de trenger informasjon, de trenger hjelp til å definere deres preferanser, de ønsker å bli kjent med de ulike mulighetene som eksisterer og andre eventuelle grunner (Martenson, 2008).

Bankbransjen er en av bransjene som har lettest identifiserbare kunder. Kundene har ikke bare en men flere erfaringer med bedriften, samt en pågående relasjon som kan strekke seg over mange år og som involverer mange transaksjoner per år (Martenson, 2008). Det er også viktig for en rådgiver å være klar over at dens rolle kan ha positiv og negativ effekt for kunden. Som rådgiver i Handelsbanken er vedkommende nødt til å etterfølge handbøker, og arbeidsinstruksjoner som følger med stillingen. I Handelsbankens merkevarehandbok(2010) er det som tidligere nevnt spesifikke områder bedriften ønsker at de ansatte har fokus på. Særlig viktig er omtanke for kunden, i form av å kjenne kunden godt og å vite hva kunden har behov for. Jeg vil komme tilbake til empati og omtanke senere i oppgaven.

Det er i følge Martenson(2008) ansatte som har kundekontakt, og som er med på å utvikle gode kundeforhold som utvikler seg gjennom ulike faser. I denne oppgaven vil jeg bruke betegnelsen rådgivere, da den største andelen av de ansatte i Handelsbanken jobber som rådgivere mot kunden. Det er særlig dette noe av oppgaven min vil se nærmere på. Rollen til disse rådgiverne er å tiltrekke, utvikle og gjøre kunder knyttet og lojale til bedriften, ved å utvikle god kvalitet på relasjonen dem i mellom(Martenson, 2008).

Som tidligere nevnt er det også slik at den ansatte er servicen, bedriften, merket og organisasjonen i kundenes øyne (Wilson et al.2008). Rådgiveren representerer bedriften til enhver tid, og om kunden opplever at vedkommende har en negativ atferd på ulike måter, vil kundens oppfatning av bedriften kunne bli negativ selv om andre ansatte ikke har en slik atferd. Imaget som kunden har av bedriften, eksempelvis Handelsbanken, er formet av rådgiveren og kundens samhandling og interaksjon (Wilson et al.2008). Kundens vurdering av om den ansatte er kunnskapsrik, forståelsesfull og empatisk vil derfor kunne påvirke kundens totale vurdering av Handelsbanken.

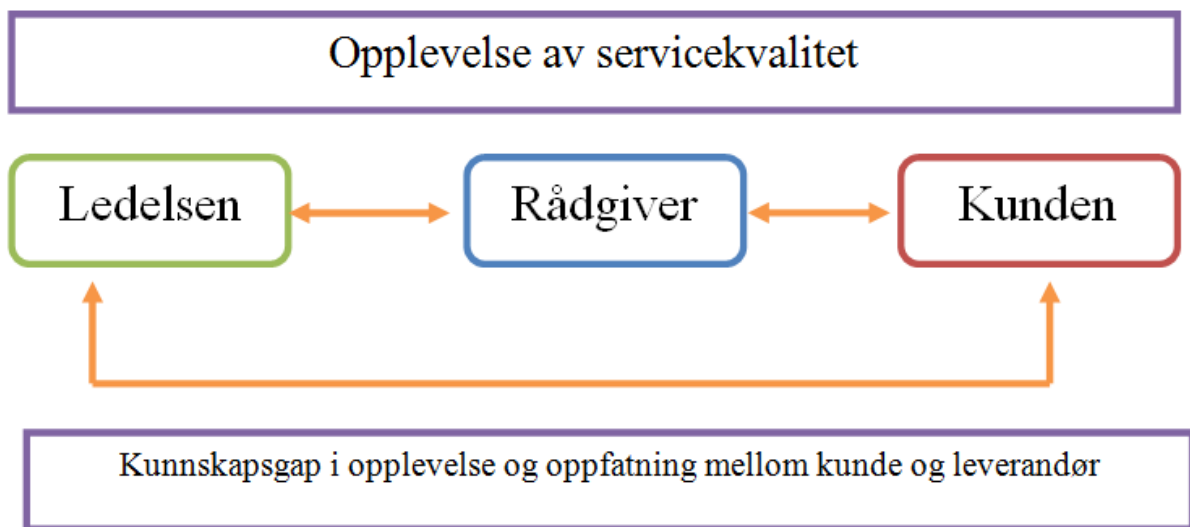
Disse rådgiverne påvirker kundelojaliteten, noe som gjør at interaksjonen mellom kunden og rådgiveren både viktig og avgjørende for bedriften. Lojale kunder er mindre prissensitive og bruker mer tid på bedriften. I tillegg gir lojale kunder positive anbefalinger, benevnt som word-of-mouth, av sine favorittmerker eller favorittbedrifter til bekjente og venner (Griffin & Lowenstein, 2001). Derfor er det svært viktig for enhver bedrift, også Handelsbanken, å fokusere på sitt servicepersonell.

### **2.3.2 GAP i oppfatninger mellom kunde og leverandør av tjenester**

Kundens opplevelse av kvaliteten på en service er ikke bare en utfordring å identifisere og kartlegge, men også viktig å forankre internt i de ulike servicebedrifter. For å synliggjøre dette fenomenet, utviklet av Parasuraman et al.(1988) en modell kalt GAP-modellen for service kvalitet. Modellen ble utviklet etter at man fant ulikheter i oppfatning av service, kvalitet på service og vurdering av denne i undersøkelsen Parasuraman et al.(1985) utførte. Ulikheten gjorde at det kunne utvikles en generell modell for servicekvalitet. Figur i vedlegg 6 viser 5 ulike gap, hvor gap 1-4 til sammen utgjør gap 5, kundens gap (the customer gap) (Wilson et al.2008). Kundens gap er differansen mellom opplevd service og forventet service, selve målingen av servicekvaliteten(Wilson et al.2008). Forventinger kunden har er referansepunkter eller standarder som kunden tar med seg i serviceopplevelsen, mens kundens oppfatning er subjektive vurderinger av den faktiske serviceopplevelsen (Wilson et al.2008).

I denne oppgaven kommer mitt fokus til å være på gap som kan oppstå mellom kundene, rådgiverne og ledelsens opplevelser og oppfatninger av servicekvalitet i en bank.. Modellen jeg har utviklet er på grunnlag av Parasuraman et al.(1988) GAP-modellen (se vedlegg 6), med en tilpasning til oppgavens tema og problemstilling.

Jeg har i den forbindelse valgt å utvide modellen til å omhandle bankens ledelse og rådgivers samt kundens oppfatning og opplevelse av servicekvaliteten i Handelsbanken, hvordan vurderer (opplever, oppfatter og forventer) de servicekvaliteten og er det et eventuelt kunnskapsgap mellom hva som vurderes av kundene og det banken (leverandørene) tror er kundens behov, opplevelse og forventning.



**Figur 4: Tilpasning fra Parasuraman et al.(1988) og Bitner, Kotler m.fl i Wilson et al. 2008**

Gap nr 1 i Parasuraman et al.(1988) sin modell for servicekvalitet, er brukt som et utgangspunkt for det mulige gapet som kan oppstå i modellen over. Den tilpassede modellen ønsker å forklare at opplevelsen og oppfatningen av servicekvalitet kan være ulik i forskjellige ledd, og at det med dette kan oppstå gap i flere ledd. Gapene som kan oppstå avhenger særlig av rådgiveren og vedkommendes utførelse av servicen.

Årsaken til dette er i følge Julian & Ramaseshan (1994) at det personellet som er i direkte kontakt med kunden, som avgjør i hvilken grad kunden er tilfreds med den opplevde servicen. I denne oppgavens vil dette være rådgiveren i banken. Alle ansatte som har kundekontakt kan forme kundens forventning (Julian & Ramaseshan, 1994). I forhold til merkevarehåndboken (2010) er det også interessant og se om rådgiverne forstår og etterlever verdiene og fokuset på omtanke mot kunden. Det er ofte ledelsen som utvikler arbeidsrutiner, håndbøker med videre. Derfor bør det fokuseres på om ledelsen i Handelsbanken kjenner godt nok til kundens opplevelse og oppfatning av servicekvalitet, og at arbeidsrutinene er utviklet i henhold til dette, og om de nevnte etterfølges av rådgiverne.

Men det er ofte slik i følge Parasuraman et al.(1988) at servicebedriftens ledelse ikke alltid forstår hvilke egenskaper som gir inntrykk av høy kvalitet, hvilke egenskaper en service må ha for å møte kundenes behov, og på hvilket nivå ytelsen av disse egenskapene må være for å levere en høy kvalitet på servicen. Dette innebærer kunnskap om hva som er viktige og mindre viktige kvalitetsegenskaper eller dimensjoner. Ledelsen må derfor fokusere på at de ansatte skal yte god servicekvalitet, men også å utarbeide rutiner som gir de ansatte mulighet å utføre og levere den ønskede kvaliteten på servicen. Og viktigst av alt må det fokuseres på hva kundene forventer, og om Handelsbanken kan oppfylle dette.

Martenson (2008) mener at tilfredse og kunnskapsrike ansatte gir servicekvalitet til kundene. I følge Johnston (1995) er det viktig å se nærmere på forståelsen av hvordan et slikt gap kan oppstå og hvordan lederne kan minimere og styre dette gapet i størst mulig grad. Ledelsens strategier og styring er svært viktige, men viktigst av alt bør bedriften etterleve sine verdier i alle ledd. Min andre problemstilling kan være med på å avdekke om dette er tilfelle.

### **2.3.3 Årsaker til ulik forståelse og kunnskap av servicekvalitet**

I følge Wilson et al.(2008) er det flere moment som resulterer i gapet som kan kalles kunnskapsgapet, og som er utgangspunktet for denne oppgaven. For det første kan det skyldes dårlig eller manglende markedsundersøkelser. Det vil si at bedriften har gjort dårlig undersøkelse av deres marked, samt undersøkelsen kan mangle fokus på servicekvalitet. Slike undersøkelser kan brukes for å forstå kundens forventning av servicen. Markedsundersøkelser kan også avdekke ytelsen og eventuelle mål bedriften har satt seg, og i tillegg kan en overvåke eventuelle endringer i markedet. For det andre kan et slikt gap skyldes mangel på kommunikasjon oppover i bedriften. Ansatte som har kundekontakt har ofte mer kunnskap om bedriftens kunder, og om ledelsen ikke kommuniserer på en optimal måte med disse ansatte og ikke forstår hvilken kunnskap de sitter inne med, vil gapet kunne bli større. Det kan ofte være for mange dimensjoner og dårlig struktur av mellomledere, avdelingsledere og andre som gjør det vanskelig å ha en god gjennomgående kommunikasjon. For det tredje kan et slikt gap skyldes dårlig fokus på relasjonsbygging i bedriften. Bedriften kan ha gjort en for dårlig jobb med å segmentere markedet, de fokuserer også for mye på transaksjonen framfor relasjonen til kunden, og tar bedre vare på nye kunder enn de eksisterende. For det fjerde kan det skyldes dårlig servicerecovery – eller behandling av klager som kan oppstå. Bedriften mangler forståelse for kundenes klager, og kan også mangle rutiner og motivasjon til å handle korrekt når misnøyen har oppstått (Wilson et al.2008).

For å minske dette gapet er det behov for å etablere en kultur hvor markedsundersøkelser gjennomføres og implementeres i bedriften. Videre er det særlig viktig at bedriften bygger sterke og varige relasjoner til kunden, samt lærer seg å forstå kundenes behov over tid (Wilson et al.2008). Når vi ser på ledelsens rolle, er det slik at det eksisterer en forskjell mellom hva kundene forventer og hva ledelsen/bedriften oppfatter av forventninger (Wilson et al.2008).

Ledelsen må derfor sørge for en god kommunikasjon, særlig til de serviceansatte som møter kunden og har kunnskap om deres behov. I tillegg er det viktig å ha fokus på sine nåværende kunder og ikke innhenting av nye kunder, samt bygge relasjoner og lojalitet til disse. Om ledelsen ikke ønsker informasjon om kundenes forventninger kan dette gapet bli stort (Wilson et al.2008) Formelle og uformelle metoder på å innhente informasjon kan være nøkkelen til å forstå hva kundene ønsker. Kundeintervjuer, surveys, klagesystemer og kundepanel kan være med å redusere gapet og gi ledelsen en forståelse av sine kunder i Handelsbanken. Særlig er korrekte klagesystemer og rutiner viktig for å minske dette gapet.

Ifølge Kelley (1990) er det slik at ansatte som er tilfredse, motiverte og som forstår hvor viktig deres posisjon er i bedriften, er langt mer kundeorienterte og opptatt av å skape en kunderelasjon. Om ledelsen fokuserer nok på å lære opp ansatte, ha klare mål og god kommunikasjon kan man få ansatte som er dyktige relasjonsbyggere og som opptrer empatisk mot kunden og med dette reduserer et mulig gap. En av nøkkelutfordringene til ledelsen er i følge Molina et al.(2007), å forstå hvilken påvirkning de kan ha på bedriftens fokus mot empati for kunden fra den serviceansatte. Videre er det også slik at ledelsen må få innblikk i hvilken betydning et slikt fokus kan ha for banken, og særlig om fokuset endres over tid eksternt i samfunnet og internt i banken.

Det virker som at bankkunders holdning overfor ansatte samt ansikt-til-ansikt kontakt kontra nettbank og andre teknologiske tiltak, gir en indikasjon til Handelsbankens ledelse i forhold til framtidens trender relatert til hvilken transaksjonsstrategi som skal utvikles. Ledelsen må lære å kjenne kunden over tid, særlig i en bransje som er konkurranseutsatt (Wilson et al.2008). Skal ledelsen fokusere på mest mulig bekvemmelighet og enkelhet for kunden, eller sterkere relasjoner til kunden, kommunikasjon og forståelse av kundenes klager. En forståelse av de underliggende fokus hos kunders atferd, vil gjøre at finansielle servicebedrifter vil kunne forbedre selve serviceleveransen, men også planlegge relevante kommunikasjonsstrategier mot spesifikke kundegrupper.

Som nevnt tidligere må ledelsen identifisere sine ulike kunder og utarbeide strategier på grunnlag av dette. Som uttrykt av Wilson et al.(2008:107):

*“When people with authority and responsibility for setting priorities do not fully understand customers’ service expectations, they may trigger a chain of bad decisions and suboptimal resource allocation that results in perception of poor service quality”*

Det vil derfor si at ledelsen i Handelsbanken må ha et helhetlig fokus på å forstå sine kunder, samt sørge for at de ansatte etterlever kundenes preferanser for å få god servicekvalitet og tilfredse kunder.

Deres avgjørelser og prioriteringer får store konsekvenser for bedriften og deres kunder. God ressursallokering er svært viktig for å kunne redusere et kunnskapsgap. Ledelsen og rådgiverne må forstå sine kunder ved å fokusere på relasjonsbygging, god markedskommunikasjon, god klagehåndtering og god markedsundersøkelser som til sammen vil være med på å redusere dette gapet. Jeg skal nå se nærmere på begrepet empati som er sentralt i kundenes vurdering av servicekvalitet, men også svært viktig for Handelsbanken i henhold til deres strategi.

#### **2.4 Betydningen av empati som pådriver av servicekvalitet**

En av de sentrale dimensjoner i servicekvalitet er empati (Wilson et al.2008). Som tidligere nevnt har Handelsbanken brukt begreper som omtanke, som en sentral strategi for å bygge relasjoner til sine kunder. Denne kan ses i sammenheng med dimensjonen empati i den generelle modellen for servicekvalitet (Parasuraman et al.1988). Begrepet emosjonelt arbeid er arbeid som er særlig viktig i bedrifter som operer med mye kundekontakt. Emosjonelt arbeid er viktige for bedrifter på to grunnlag. På den ene siden kan emosjonelt arbeid føre til profitt og produktivitet i mange ulike bransjer. På den andre siden er emosjonelt arbeid i noen tilfeller koblet til utbrenthet og jobbmisnøye (Seery & Corrigall, 2009). Emosjonelt arbeid er ressurskrevende slik at det må vurderes om emosjonelt arbeid er verdifullt nok for bedriften. Emosjonelt arbeid, omtanke og empati er begreper som i denne oppgaven kan kobles tett til hverandre. I henhold til min tredje problemstilling ønsker jeg å undersøke om Handelsbankens fokus på empati og omtanke er et korrekt fokus.

Det er også viktig å nevne at ulike kunder vurderer ulike dimensjoner innen servicekvalitet, som mer viktige enn andre. I en bank vil det eksempelvis være viktigere for noen å føle seg forstått av sin rådgiver enn at de fysiske omgivelsene er estetisk vakre (Joseph et al.1994).



I en servicereelasjon som kan forekomme mellom en bankkunde og en rådgiver vil kunden kunne identifisere vedkommende som den som leverer servicen (Martenson, 2008). En rådgiver er den representant som leverer bankens service, og som har en relasjon med kunden.

#### **2.4.1 Empati som et generelt begrep**

Arlie Hochschild publiserte i 1983 et studie som fokuserte på emosjonelt arbeid. Hochschild (1983) hevdet at emosjonelt arbeid har tre karakteristikk. Først er emosjonelt arbeid ansikt-til-ansikt kontakt eller stemme-kontakt (telefon) mellom ansatte og personer som kan være kunder, klienter, pasienter, gjester med videre. Den andre karakteristikken sier at hensikten med emosjonelt arbeid er å forme andre personers følelser. Den tredje og siste karakteristikken sier at de ansatte emosjonelle uttrykk er formet av organisatoriske regler og krav som er formalisert gjennom en arbeidsbeskrivelse. Disse er ofte direkte resultat fra bedriftens misjon, kultur og hva ledelsen ønsker å ha fokus på. England & Farkas (1986) hevdet også at emosjonelt arbeid er og prøve å forstå andre, ha empati med deres situasjon og kjenne på personens følelser som sine egne. Derfor kan det synes at emosjonelt arbeid og empati er nærliggende fenomen og begreper som fungerer sammen.

Empati er som et generelt begrep definert på mange ulike måter. Davis (1983) definerte empati i sitt videste begrep som reaksjoner fra et individ på observerte opplevelser til et annet individ. Chlopan et al.(1985) definerte empati som identifikasjon med en annen person og oppmerksomhet mot de følelsene den identifikasjon medfører. Davis(1983) så også på den kognitive reaksjonen – empatisk - som evnen til å forstå et annet individs situasjon. Samtidig mente Davis (1983) også at det er mange følelser og emosjoner koblet sammen med empati.

#### **2.4.2 Empati i servicesammenheng**

Yavas et al.(1997) viser i sine undersøkelser at empati er den eneste av de fem sentrale dimensjoner for å vurdere servicekvalitet som også er nært sammenkoblet med klageatferd, også kalt servicerecovery. Det kan da drøftes at empati kan være viktig når kunden klager. Om kunden møter forståelse for sin klage og utilfredshet, kan det snus til en positiv situasjon og gjøre at kunden blir tilfreds etter å ha opplevd forståelse og empati for sine behov. Som tidligere nevnt kan kunnskapsgapet minskes ved at bedriften har et fokus på gode klagerutiner og klagebehandling(Wilson et al.2008). Som nevnt tidligere i servicetriangelet er en del av det å levere service til kunden, også det å levere et løfte (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994). Om løftet ikke holdes vil det kunne oppstå en feil i serviceleveransen.

Bedriften er da avhengig av en god klagebehandling for å kunne rette opp det dårlige inntrykket som kunden kan sitte igjen med.

Lassar et al.(2000) mener også at kommunikasjon spiller en viktig rolle i serviceleveransen. Det er tidligere nevnt at om bedriften overser eller misforstår kundenes forventning, kan det føre til at kunden blir utilfreds. Kommunikasjon med kunden og forståelse av vedkommendes behov, noe som er en empatisk atferd fra en rådgiver vil kunne gjøre at kundens forventning blir forstått og oppfylt. Undersøkelsen Lassar et al.(2000) gjennomførte gir empirisk støtte for at empatidimensjonen har en positiv og signifikant effekt på kundenes tilfredshet. Martenson (2008) mener at en empatisk person som har en evne til å forstå og identifisere seg med tankene og følelsene til kunden, kan ha en evne til å bygge en relasjon til kunden. Bitner et al.(1990) la vekt på relasjonelle momenter i leveransen av god servicekvalitet. Dette kan bety at empati og omtanke fra en serviceansatt, fører til tilfredse kunder som også utvikler en langvarig relasjon med servicebedriften.

Kunden har en relasjon med servicepersonellet i servicebedriften. Utrykket relasjon brukes i dagligtale for å definere en kobling, et forhold eller en assosiasjon mellom to eller flere personer eller objekter (Foo et al.2008). Kunder etablerer relasjoner med merker på samme måte som med venner og familie sett i en sosial kontekst. Kunder kan derfor utvikle langsiktige relasjoner som er basert på psykologiske, sosiale, emosjonelle, økonomiske eller kunnskaps bånd. I servicerelasjoner hvor konsumenter velger å bli eller avslutte en relasjon er det sterkt påvirket av både de emosjonelle og affektive bånd med serviceyteren (Foo et al.2008). Tilfredshet og tillit er i følge Martenson(2008) viktige faktorer for å bygge relasjoner til kunden. Noen forskere mener at tilfredshet leder til tillit, mens andre mener tillit leder til tilfredshet. Chlopan et al.(1985) mener at empati handler om å forstå kunden gjennom en relasjon. Derfor kan man drøfte om man er avhengig av empati for å bygge en relasjon til en kunde.

Samtidig har forskere benyttet begreper som identitet, empati og personlig tilknytning for å begrunne at servicekvalitet avhenger av en form for relasjon mellom serviceansatte og kunden. Empati kan bety at en ansatt setter seg inn i situasjonen og forstår kunden. Samtidig kan empati også være en mer intens form for engasjement hvor den ansatte er ”i” situasjonen og relaterer hendelsen til egne erfaringer.

Empati i den tradisjonelle SERVQUAL og i selve serviceleveransen handler om at bedriften gir individuell oppmerksomhet til kunden, har deres beste interesser i fokus, ha bekvemme åpningstider og forstår de spesifikke behovene til hver kunde (Yavas et al.1997; Lassar et al.2000). Dette kan bety at empati overfor en kunde er nødvendig for å kunne gi god servicekvalitet. Særlig viktig er det også at en ønsker å hjelpe kunden, og at en har viljen til å utføre et slikt arbeid (Davis, 1983). Varca(2009:53) definerer empati i servicesettingen som:

*”The ability to put yourself mentally in another person’s situation and understand how that person feels”.*

### **2.4.3 Empati og omtanke i bank**

I undersøkelsen Varca(2009) gjennomførte var det å vise empati viktigst for de ansatte i møtet med kunden. Empati kan derfor sies å være en del av en viktig relasjon mellom en rådgiver i en bank og kunden. I tillegg mener Varca(2009) å kunne påstå at servicekvaliteten avhenger av en emosjonell tilknytning mellom kunden og den ansatte kunden har kontakt med. Det å vite hva kunden behøver er særlig viktig for en rådgiver slik at vedkommende kan yte god servicekvalitet, men også å gjøre jobben sin. Samtidig nevner Varca(2009) også at jo mer empati den ansatte viser kunden, og jo nærrere relasjon personene har, jo større sjanse er sjansen for at den ansatte opplever økt stress samt en rollekonflikt mellom hva kunden ønsker og hva bedriften ønsker. Det kan da drøftes om empati også medfører økt ressursbruk fra den ansatte, og et press på å tilfredsstille kunden i større grad også nevnt av Hoschchild (1983). Allikevel må dette ses i sammenheng med gleden en kunde opplever når vedkommende finner en bank som de føler forstår deres individuelle behov, som vil gi en høy grad av service og som responderer korrekt på deres klager (Yavas et al.1997). Det er store markedsmuligheter for banker som er villige til å satse på god servicekvalitet med et fokus på empati i følge Yavas et al.(1997).

Ulike typer kunder ønsker ulike relasjoner i følge Foo et al.(2008). Dette vil derfor kunne drøftes at ulike kunder ønsker ulik mengde empati og omtanke fra sin rådgiver, og nærhet til sin rådgiver. Molina et al.(2007) mener at det eksisterer ulike kundesegmenter innenfor bank i forhold til preferanser for en mulig nær eller fjern relasjon. Joseph et al.(1999) påpeker også at når kunder evaluerer servicekvaliteten vil de bruke ulike kriterier basert på hva de mener er viktigst, hver kunde har sine kriterier de fokuserer på. Derfor kan det drøftes om Handelsbanken må se nærmere på sine kunder, hvilke kundesegment de har og hvordan de kan utvikle relasjonene deretter.

Noen kunder vil ønske nær og tett service og evaluerer servicekvaliteten på grunnlag av dette, mens andre kan evaluere banken kun på bakgrunn av nettsiden, det teknologiske eller andre faktorer.

#### **2.4.4 Betydningen av empati og emosjonelt arbeid**

I følge Karatepe et al.(2005) er leveranse av god servicekvalitet en bedrifts mulighet til å differensiere seg i markedet. Samtidig hevdes det også at høy servicekvalitet resulterer i kundetilfredshet og lojalitet, større vilje til å anbefale servicen til andre, reduksjon i kundeklager, og økt mengde av kunder som kommer tilbake. Som nevnt tidligere av Julian et al.(1994) er det selgeren som kan avgjøre tilfredsheten til kunden. Det nevnes også at når en kunde kjøper en service, ser kunden ofte på servicepersonen som selve servicen. Dette kan gi oss en pekepinn på hvor viktig relasjonen mellom rådgiveren og kunde er i leveranse av god servicekvalitet.

Johnston(1995) gjorde en undersøkelse som viste at begrepene ”care”, ”friendliness” og ”attentiveness” var begrep som hadde en innvirkning på tilfredsheten hos kunden. Det å bry seg om kunden, og å vise vennlighet og forståelse er viktige elementer i en empatisk atferd. Handelsbankens rådgivere bør i henhold til fokuset på empati jobbe på en slik måte, ved å bry seg om kunden og å være oppmerksom. Det er her begrepet emosjonelt arbeid blir tydelig, det å ha en atferd som gjør at en kan sette seg inn i andres situasjon, forstå hva de føler og levere service deretter. Molina et al.(2007) mener at det er ikke bare kundenes vurdering av hva som er sluttlevering/produktet men også selve serviceleveransen som påvirker tilfredsheten. Det kan også drøftes om det kan kobles opp mot klageatferd på levert service som er nevnt tidligere som reduksjon på kunnskapsgapet, og som har en nær relasjon mot empati. Martenson (2008) mener at personell som har kundekontakt er ansvarlige for å levere servicekvalitet og kan derfor ha en stor påvirkning på kundelojalitet. Dette kan bety at hele leveransen av servicen påvirker kundens tilfredshet. Empati og emosjonelt arbeid fra rådgiveren kan være avgjørende for kundens mening og holdning til Handelsbanken, og om kunden ønsker å fortsette som kunde i banken.

Jamal & Naser (2002) viser i deres forskning at bekvemmelighetshensyn er noe som kunder legger stor vekt på, og bankene bør finne strategi som forbedrer leveransen av service både i forhold til de ansatte og eventuelt teknologien. Bankkunders atferd med hensyn på måten servicen blir levert på og kundens tilfredshet, vil kunne påvirke bytteatferd mer enn om serviceleveransen ble gjort gjennom teknologi.

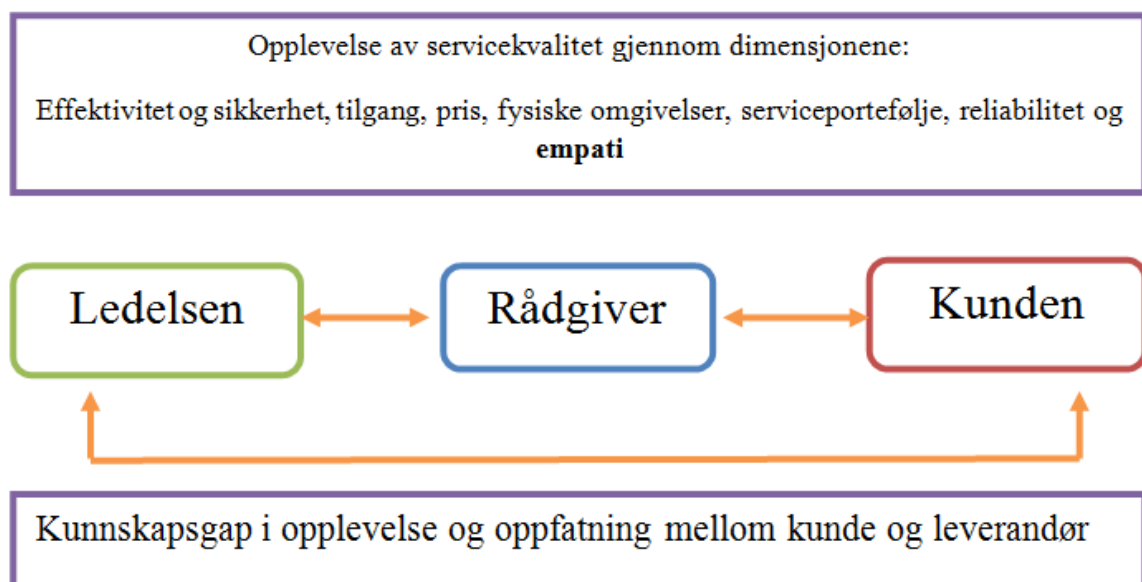
Linken mellom serviceleveransen og kundenes tilfredshet er synlig i ulike studier, og finansielle institusjoner bør kontinuerlig sørge for å finne effektive måter for og systematisk kunne måle og lede kundenes varige tilfredshet og gjenbesøk.

Når vi ser på bankene i dagens samfunn, er det svært mange som fokuserer på teknologisk bekvemmelighet for kunden. Som nevnt i innledning er det slik at mange kunder ønsker å kunne gjøre mange oppgaver selv uten å måtte gå i banken. Samtidig har Durkin et al.(2003) påpekt at en må undersøke kundenes holdning til bruk av slike kanaler og i hvilken grad kunder fremdeles verdsetter tradisjonell ansikt-til-ansikt interaksjon med banken sin. I følge Nehmzow (1997) er internettbank en mulighet for et firma å redusere distribusjonskostnadene sine. Samtidig er internettbank en mulig trussel mot markedsandeler fra de tradisjonelle bankene, fordi det tvinger dem å levere ny teknologi og mer effektiv og produktiv service til kunden. Kunder kan også samtidig oppleve at teknologien oppleves usikker og at ønsket om å snakke med en ansatt ansikt-til-ansikt gjør at kunden velger å ikke bruke nettbank og heller møte kundebehandleren og opprettholde relasjonen med denne (Kwan, 1991). For en bank er det viktig å reflektere rundt bruken av internett og teknologi.

For Handelsbanken kan ovennevnte litteratur vise at fokus på omtanke for kunden i henhold til deres merkevarehåndbok(2010) kan være korrekt. Det er dette som skal undersøkes nærmere i oppgaven. Empati overfor kunden og en relasjon til kunden kan ha en positiv innvirkning på kundens opplevelse av servicekvaliteten, i tillegg kan det påvirke kundens tilfredshet og lojalitet. Det er rådgiveren som etterlever dette i praksis, og som sørger for å bygge relasjoner og ha en empatisk atferd mot kunden. Derfor er det svært viktig at rådgiveren har alle tilgjengelige ressurser for å kunne gjøre dette. Det er ledelsen i en bedrift som avgjør hvilke fokusområder og ressurser hver rådgiver skal ha. Samtidig er det den ansatte som utfører arbeidet, det emosjonelle arbeidet. Det er et arbeid som krever en større ressursbruk og som også krever at den ansatte yter hele tiden. Dette vil kunne bety at emosjonelt arbeid og empati er krevende, men samtidig kan dette være avgjørende for bedriften og prioritere å jobbe etter sett fra kundens perspektiv. Derfor skal jeg nå undersøke nærmere om dette er et korrekt fokus, og i tillegg hvilke følger dette har for kundene i Handelsbanken.

### 2.4.5 Analysemodell

Oppgavens tar for seg ulike aspekter av servicekvalitet i Handelsbanken. Kvalitetsbegrepet er delt inn i ulike dimensjoner basert på eksisterende teori omkring servicekvalitet generelt (Parasuraman et al.1988) og bankkvalitet spesielt (Bahia & Nantel, 2000), med et fokus på empati. I tillegg til å vurdere kvalitet på de ulike dimensjoner og egenskaper, vil oppgaven også kartlegge hvor viktig de ulike dimensjonene oppleves. Etter som Handelsbanken i sin strategi legger spesiell stor vekt på betydningen av empati (Varca, 2009; Martenson, 2008), vil denne dimensjonen vies spesiell oppmerksomhet. Jeg har ved hjelp av litteraturen i denne oppgaven utviklet en konseptuel modell, som jeg mener kan belyse de ulike relasjonene mellom dimensjonene som er drøftet i oppgavens teori.



**Figur 5: Konseptuel modell (Martenson, 2008; Varca, 2009; Wilson et al. 2008; Parasuraman et al.1988)**

Med dette grunnlaget har ledelsen, rådgiverne og kunden en interaksjon hvor de i et servicetriangel aktiverer, lager og leverer et løfte (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994). I en slik leveranse og samhandling kan det oppstå et kunnskapsgap i opplevelsen og oppfatningen mellom kunden og leverandøren (Handelsbankens ledelse og ansatte). Derfor vil denne oppgaven også drøfte et eventuelt kunnskapsgap i opplevelser og oppfatninger av servicekvalitet i Handelsbanken; Hvordan Handelsbanken oppleves av kundene og hva som er viktig for å tilfredsstille kundenes behov, krav og forventninger til servicekvalitet i bank generelt og Handelsbanken spesielt.

### **3. Metode**

For å kartlegge og forklare kvalitet i serviceforetak, benyttes det både kvalitative og kvantitative forskningsdesign (Wilson et al.2008). Den kvalitative forskningen er eksplorerende og utføres for å gå i dybden på ulike problem, for å forberede og gjøre klar mer formell forskning og for å klargjøre ulike problemer. Kvalitative undersøkelser kan være med på å gi en pekepinn på hva en skal undersøke nærmere i kvantitative undersøkelser. Det er derfor vanlig å starte med kvalitative undersøkelser, og bruke svarene i disse undersøkelsene til å forstå og operasjonalisere spørsmål som kan brukes i den kvantitative undersøkelsen. Kvantitativ forskning innen servicemarkedsføring er viktig for å vurdere og forbedre serviceleveransen, på en kvantitativ eller målbar måte. Denne type forskning vil kunne gi organisasjonen mer eksakt informasjon om sine kunder, og en mulighet til å forbedre og forandre sin servicekvalitet (Wilson et al.2008). Slike studier kvantifiserer kundens meninger og holdninger. Resultat fra kvantitative studier kan være med på å belyse spesifikke svakheter som kan bli nærmere undersøkt gjennom en oppfølgende kvalitativ undersøkelse. Derfor vil denne oppgaven benytte både kvalitative og kvantitative undersøkelser. I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de metodiske valg som er gjort i oppgaven.

#### **3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode – en kombinasjon**

Kvalitativ metode er en forskningsstrategi som legger vekt på ord og språk, i stedet for analyse av tall og data (Bryman & Bell, 2007). Kvalitativ metode kan være med på å belyse tema på en langt mer dynamisk måte enn kvantitativ metode, og kan sette fokus på relasjoner og forhold mellom ulike tema. Kvantitativ forskning er en forskningsstrategi som legger vekt på kvantifisering av begrep, og målbare aspekter i forskning. En slik metode kan være med på å spesifisere relasjonen mellom flere begrep (Bryman & Bell, 2007).

Hver metode har sine fordeler og ulemper. Historisk sett har kvalitativ forskning fått mindre anerkjennelse, og har blitt kritisert for mangel på vitenskapelig styrke, små utvalg og subjektive og ikke-kopierbare bidrag til forskning (Goodyear, 1990). Samtidig får kvantitativ forskning kritikk for å ikke se verden ”slik den er”. Kvantitativ metode beskyldes for å være for kunstig, og gir et statisk syn på relasjoner mellom begreper. Kvantitativ metode kan i noen tilfeller mangle en kobling til hverdagslivet (Bryman & Bell, 2007). Det kan derfor være hensiktsmessig å vurdere en blanding av to metoder, både kvalitativ og kvantitativ.

I følge Cahill (1996) er det slik at begge metodene kan være kompletterende og utfyllende, og kvalitativ metode kan være med på å teste gyldigheten til de kvantitative aspekter og fokus.

Nancarrow et al.(1996) foreslo at en overføring av kvantitative og kvalitative metoder er fordelaktige for begge tilnærmingene, og at en kvalitativ tilnærming vil kunne heve kvantitativ forskning. Det er uansett slik at kvalitativ og kvantitativ metode ikke er absolutte og gjensidig utelukkende metoder (Cahill, 1996). Kombinasjonen med både kvalitativ og kvantitativ metode kan gi mer verdi for forskeren og leseren. Det er med dette utgangspunktet jeg ønsket å benytte meg av begge metodene i denne oppgaven, da det virker hensiktsmessig å kvantifisere begreper og relasjoner samtidig som dybdeintervju kan være med på å avdekke hvilke begreper og relasjoner som bør undersøkes nærmere.

### **3.2 Metodisk tilnærming til måling av servicekvalitet**

Jeg startet i denne oppgaven med å vurdere SERVQUAL som en mulig metode for måling av service- og tjenestekvalitet. Måleinstrumentet i SERVQUAL består av 22 spørsmål (items) som igjen kan kategoriseres i fem ulike dimensjoner (responsivitet, reliabilitet, sikkerhet, empati og fysiske attributter) som måler kundens forventning til firmaet, og en 22-item skala som måler kundenes opplevelse av firmaet. Disse utgjør sammen ”gap scores” for hver av de 5 ovennevnte dimensjoner. SERVQUAL ble utviklet av Parasuraman et al.(1988) og er en av de mest anvendte måleinstrumentene innenfor servicekvalitetsforskning.

Cronin & Taylor (1992) utviklet i etterkant av SERVQUAL et annet måleinstrument kalt Service Performance, kjent som SERVPERF. SERVPERF er i følge Cronin & Taylor (1992) opplevelses-dimensjonen i SERVQUAL. Der SERVQUAL måler gapet mellom forventinger og opplevelse, måler SERVPERF kun den totale evaluering av opplevelsen innenfor de 5 dimensjonene i SERVQUAL. Dette er fordi SERVPERF antar at når en responderer på spørsmålene, sammenlikner vedkommende automatisk forventning med opplevelse av firmaet. SERVPERF mener derfor at det å måle forventning er unødvendig (Carrillat et al.2007). Argumenter for SERVPERF er basert på holdningen om at oppfatning av ytelse til et firma er et resultat av kunders sammenlikning av dens forventning og faktisk opplevelse. (Babakus & Boller, 1992; Oliver & DeSarbo, 1988).

Andre funn i litteraturen viser også at SERVQUAL må i større grad tilpasses konteksten og bransje enn SERVPERF (Carrillat et al.2007). Annen litteratur som tar for seg servicekvalitet i bank støtter også påstanden om at det er mest hensiktsmessig å måle kun opplevelse og utelukke forventning (Joseph et al.1999, Martenson,2008; Lassar et al.2000; Johnston,1995).

I min undersøkelse vil jeg derimot skille mellom nivå på evalueringene (SERVPERF) og hva som er viktige egenskaper (Ittersum, 2007).



For eksempel kan empati vurderes som viktig og signifikant i Handelsbanken, men samtidig ikke være viktig for kunden. I tradisjonell kvalitetsmåling er det viktig at leverandørene er gode på de sentrale egenskapene for kundene, dvs de egenskaper som i størst grad tilfredsstillter kundenes behov.

Jeg vil derfor ta utgangspunkt i den tilnærming som brukes i SERVPERF, når jeg utvikler spørsmål til kvalitativt dybdeintervju og kvantitativt spørreskjema. Når det gjelder de ulike dimensjoner og egenskaper tar jeg utgangspunkt i både SERVQUAL (Parasuraman et al.1988) og Banking Service Quality (Bahia & Nantel,2000).

### **3.3 Dybdeintervju**

Intervju er i følge Bryman & Bell (2007) den mest anvendte metoden innen kvalitativ forskning. Stokes & Bergin (2006) mener også at individuelle dybdeintervju har klare fordeler relatert til kvaliteten på forskningsresultatet. Et dybdeintervju er definert av Webb, 1995:121:

*”... an unstructured personal interview which uses extensive probing to get a single respondent to talk freely and to express detailed beliefs and feelings on a topic”*

Definisjonen vil si at en ustrukturert form for innhenting av data kan gi en dypere forståelse av en respondents tanker om et spesifikt tema. Fordelen med dybdeintervju er i følge Stokes & Bergin (2006) flere. Anvendelsen av dataene er unike, særlig når det gjelder sensitive og personlige tema (Robson & Foster, 1989). Det vil da kunne drøftes at dataene som innsamles i denne oppgaven er særegne for denne konkrete situasjonen og kan føre til spennende og interessante innblikk i Handelsbanken. Fordelen med hensyn på utvalg er større kontroll over utvelgelse av respondenter, og som følge av dette, mer dypere kontekst og fleksibilitet i utspørringsprosessen (Cassell & Symon, 2004). Forskeren vil da kunne gjøre et utvalg basert på egne preferanser. I denne oppgaven har utvalget i dybdeintervjuet i stor grad vært gjort at Handelsbanken sentralt, men med ønsker om variasjon i alder og kjønn.

Andre fordeler med dybdeintervju er fortrinnsmessige resultater med hensyn på dybden og bredden på informasjonen som kommer fram. Respondenten kan for første gang gå i dybden og analysere konkrete hendelser. Det hevdes også i følge Berent (1966) at respondenten kan sette pris på å bli hørt på, og få lov til å dele sine meninger om et tema slik at det kan gi respondenten en følelse av makt. Det kan være mulig å foreslå konkrete synspunkter til respondenten som kan føre til mer presis tolkning og forståelse av temaet. Det gjør at man kan bygge tillit som kan forbedre kvaliteten på dataene som kommer fram.

Det gjør også at en enklere kan tolke avvik. I denne oppgaven har jeg kunnet få snakke med rådgivere og ledelsen i en langt mer uformell samtale, hvor respondentene ble hørt og fikk dele sine tanker om ulike tema.

### **3.3.1 Intervjuguide**

Intervjuene som ble utført i denne oppgaven, ble gjort i en semi-strukturert metode. I slike intervju har intervjueren en rekke spørsmål på spesifikke aspekter som vedkommende ønsker å avdekke, kalt intervjuguiden. Samtidig har respondenten som intervjues en større frihet i hvordan vedkommende ønsker å svare. Forskeren har også anledning til å stille oppfølgingsspørsmål i henhold til aspekter som kan dukke opp underveis i intervjuet (Bryman & Bell, 2007). Allikevel vil spørsmålene og ordlyden være stort sett den samme fra respondent til respondent. Intervjuprosessen ses på som fleksibel og det er et fokus på hva respondenten synes er viktig i å forklare og forstå hendelser, mønster og atferd (Bryman & Bell, 2007)

Intervjuguiden som ble brukt i dybdeintervjuet med de ansatte og administrerende direktør ble utviklet på grunnlag av de tre problemstillingene i oppgaven, og hadde som mål å avdekke ulike aspekter innenfor den faglige referanseramme. I følge Bryman & Bell (2007) bør en spørre seg – hva trenger jeg å vite for å kunne svare på mine problemstillinger? Spørsmålene ble utviklet på grunnlag av å avdekke dette, samtidig å kunne gi respondenten frihet til å fortelle hva vedkommende følte. Det er derfor mange spørsmål og svar i intervjuguiden som ikke ble benyttet i oppgaven, men som synes viktig å bruke som en del av respondentens resonnement og tanker på de ulike tema.

De første spørsmål ble formulert for å avdekke de ansattes og ledelsens oppfatning av hva som er viktig for en kunde når det gjelder servicekvalitet. Som tidligere nevnt kan det oppstå et gap mellom hva kundene prioriterer og hva de ansatte tror kundene prioriterer. For å avdekke eventuelle gap vil svarene kunne sammenlignes mellom de ansatte og ledelsen. I tillegg vil spørreundersøkelsen kunne gi kvantifiserte mål som kan sammenlignes med de kvalitative dybdeintervjuene. På en slik måte vil det kunne være mulig å avdekke et eventuelt gap mellom kunder, ansatte og ledelsens oppfatninger av servicekvalitet.

Den andre delen av spørsmålene ble utviklet på grunnlag av Parasuraman et al.(1988), undersøkelse for servicekvalitet og Bahia & Nantel (2000) undersøkelse av servicekvalitet i bank.

Parasuraman et al.(1988) er utgangspunktet til Bahia & Nantel (2000) sitt måleinstrument, hvor de ved hjelp av en faktoranalyse definerte særlige dimensjoner som er spesielle for bankbransjen. Disse spørsmålene skulle avdekke konkret hva ansatte og ledelsen tror kundene prioriterer i henhold til banker generelt og Handelsbanken konkret.

Til slutt ble det formulert spørsmål for å avdekke den siste problemstillingen som fokuserte på empati i Handelsbanken. Spørsmålene fulgte ikke en mal, men formålet var å drøfte rundt begrepet empati. Begrepene innenfor servicekvalitet og empati kan være ukjente begrep for mange og derfor kan et kvalitativt intervju være med på å la respondentene snakke fritt rundt spørsmålene. Denne delen hadde et særlig fokus på hva ansatte og ledelsen mener om dimensjonen empati, og om de følte at Handelsbanken og Handelsbankens kunder opplever dette som viktig. En eksakt beskrivelse av begge intervjuguidene ligger vedlagt oppgaven, se vedlegg 1 og 2.

### **3.3.2 Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuprosessen ble utført slik at hver respondent fikk muligheten til å sette seg til rette, mens jeg ga informasjon om meg selv og oppgaven. For mange var denne situasjonen svært ukjent, og jeg hadde bevisst valgt å ikke fortelle om intervjuet på forhånd. Derfor brukte jeg tid på å få respondentene til å føle seg trygge og komfortable før jeg startet intervjuet. Jeg spurte også respondentene om tillatelse til å ta opp intervjuene på bånd. Alle ga meg tillatelse til dette, men ønsket ikke en full transkribering av intervjuene grunnet sjansen for identifisering. Derfor er det kun brukt utdrag av intervjuet i resultatdelen.

Kvale (1997) karakteriserte det kvalitative intervjuet som en samtale som hadde en struktur og et mål. Kvale (1997) hadde retningslinjer til spørsmål som det syntes hensiktsmessig å benytte meg av. Jeg startet med introduksjonsspørsmål om respondenten både i henhold til utdanning, erfaring og alder. Disse svarene var ment for å starte intervjuet med svar som respondenten enkelt kunne besvare, men ble av anonymitetshensyn ikke tatt med i oppgaven. Mellom hvert temaskifte benyttet jeg meg av det som kalles strukturelle spørsmål, hvor en bevisstgjør at det skiftes tema, som: *"Nå skal vi snakke om omtanke og empati i Handelsbanken"*. De fleste av spørsmålene var direkte spørsmål, som for eksempel: *"Hva mener du er viktige årsakene til at privatkunder velger Handelsbanken?"*. Etter hvert kom oppfølgings spørsmål som kunne sørge for å avdekke meninger og holdninger som jeg ikke hadde tenkt på, som for eksempel: *"Hva mener du med...? Kan du utdype...?"*

I tillegg påpeker Kvale (1997) at det er viktig med tolkende spørsmål som for eksempel: ”*Mener du at rådgiveren er særlig viktig fordi du føler at vedkommende representerer Handelsbanken*”?

Det viktigste i følge Bryman & Bell (2007) å lytte på respondenten. På en slik måte kan intervjueren følge med på respondentens atferd, og følge dette opp med tilpassede spørsmål. Derfor ble intervjuguiden først og fremst benyttet som en mal, mens jeg under intervjuet sørget for å komme med tolkende og oppfølgingsspørsmål som kunne avdekke ulike momenter. I slutfasen er det i følge Bryman & Bell (2007) viktig å la respondenten få muligheten til å komme med kommentarer og utdypninger om vedkommende ønsker det. Det siste spørsmålet også kalt ”catch-all”, var ment for å gi respondenten en mulighet til å kommentere på spesifikke momenter og komme med en personlig mening: ”*Med tanke på det vi har snakket om, hvor viktig tror du empati er for kunder generelt/Handelsbankens kunder?*”. Respondentene fikk også mulighet til å velge om noe skulle slettes fra lydopptaket, eller om det var noe de ikke ønsket å bli sitert på.

### **3.4 Utvalg – dybdeintervju**

Et strategisk utvalg er den utvalgte målgruppen som undersøkeren mener er mest relevant for problemstillingen som skal undersøkes. Utvalget er ikke representativt men hensiktsmessig (Johannessen et al.2005) noe som er mer vanlig i kvalitative undersøkelser. I denne oppgaven ble fem rådgivere i Handelsbanken valgt ut, samt administrerende direktør som representerte ledelsen. Disse to målgruppene var relevante for mine problemstillinger. Utvalget var også homogent hvor det var svært liten variasjon ut i fra sentrale kjennetegn. Kjennetegnene var rådgivere som hadde jobbet i Handelsbanken i flere år, som jobbet på privatmarkedet og hadde egen kundeportefølje. Det var også kriteriet at alle skulle jobbe i Oslo slik at jeg på en mer effektiv måte kunne gjennomføre alle intervjuene. Utvalget ble gjort av kommunikasjonsavdelingen i Handelsbanken på grunnlag av hvilke rådgivere som hadde mulighet å sette av tid til en slik undersøkelse. Utvalget kan ikke sies å være representativt, da det ikke representerer samtlige enheter i Handelsbanken, er geografisk begrenset og ikke et tilfeldig utvalg. Jeg vil nå se nærmere på den kvantitative datainnsamlingen som ble benyttet i oppgaven.

### **3.5 Spørreundersøkelse - survey**

Et spørreskjema er en form for undersøkelse hvor respondenten svarer på spørsmål ved å fullføre et spørreskjema på egenhånd. Et spørreskjema er en vanlig metode brukt i markedsføring og den mest vanlige metode for kartlegging av servicekvalitet (Bryman & Bell, 2007; Wilson et al.2008). Spørreskjema kan brukes til å avdekke konkrete holdninger og atferd hos respondenten. Wilson et al.(2008) argumenterer for at undersøkelser som SERVPERF er en type relasjonsundersøkelser, fordi de søker å finne kundens relasjon og forhold til en bestemt bedrift. Det kan også anbefales å gjøre slike undersøkelser årlig for å avdekke eventuelle endringer.

Fordelen med spørreskjema er at de først og fremst er enkle å administrere, både i tid og ressursbruk. Et spørreskjema vil heller ikke ha intervjuer-effekt, hvor respondenten kan påvirkes på ulike måter av intervjueren. Spørreskjema er også enklere av bekvemmelighetshensyn for respondenten, da vedkommende kan velge når og hvor han/hun ønsker å svare på spørreskjemaet. Spørsmålene som stilles kan heller ikke oppfattes på flere måter, da spørsmålsformulering er lik på hvert spørreskjema. Anvendelsen av data er konkret og kan oppleves enklere å forstå og sammenligne, enn for eksempel dybdeintervju og andre kvalitative metoder (Bryman & Bell, 2007).

#### **3.5.1 Utforming av spørsmål i spørreundersøkelsen**

Det eksisterer ulike metoder for utvikling av spørsmål og svar. I denne oppgaven benyttet jeg i det vesentlige meg av spørsmål som ble utformet på et ordinalt målenivå. Utformingene ble gjennomført både som en Likert-skala (enig-uenig) og en semantisk differensial skala.

Et ordinalt målenivå lar forskeren få mulighet til å rangere respondentens respons (Burns & Bush, 2000). Samtidig er det slik at et ordinalt målenivå eller skala indikerer kun en relativ forskjell mellom objektene. Det vil si at vi ikke vet hvilken størrelse det er mellom hvert svar. Et eksempel på dette er grad av tilfredshet. En Likert-skala er en skala hvor respondentene blir bedt om å indikere en grad av enighet og uenighet på en symmetrisk skala for ulike påstander (Burns & Bush, 2000). En semantisk differensial-skala bruker en rekke adjektiver for å måle ulike begrep og påstander, som høy kvalitet-lav kvalitet, vennlig-uvennlig og så videre. Forskere kan benytte seg av begge skalaene for å avdekke respondentens holdninger, opplevelse og oppfatninger inklusive opplevelse av kvaliteten på varer og tjenester noe som ble gjort i denne oppgaven (Burns & Bush, 2000).

For å operasjonalisere de ulike begrepene er spørreskjemaet i hovedsak hentet fra Bahia & Nantel (2000) sin utvikling av en måleskala for banker, kalt BSQ – Banking Service Quality. De baserte seg på Parasuraman et al.(1988) undersøkelse av servicekvalitet, men så nærmere på artikkelens ti dimensjoner som framkom av en faktoranalyse. BSQ er en tilpasning fra Parasuraman et al.(1988) SERVQUAL og virker mer hensiktsmessig i henhold til oppgavens tema. Alle egenskaper ble ikke benyttet, da ikke alle virket like hensiktsmessige i forhold til oppgavens problemstillinger. Egenskaper som ble utelukket fra undersøkelsen var for eksempel spørsmål om kontoutskriftene ble oppfattet som presise. Spørsmål 4, 5, 13, 18, 21, 24 og 31 i Banking Service Quality (Bahia & Nantel, 2000) ble sett på som mindre viktige i henhold til denne oppgavens problemstillinger. En nærmere presisering av målene i BSQ er gjengitt i vedlegg 5.

Ettersom en av mine problemstillinger fokuserte på empati valgte jeg å utvikle flere spørsmål som omhandlet begrepet empati utover det som er kjent fra SERVQUAL hentet fra blant andre Parasuraman et al.(1988), samt Karatepe et al.(2005). Bahia & Nantel (2000) har integrert empati i sin dimensjon effektivitet og sikkerhet, men det syntes viktig å benytte seg av en egen dimensjon for å kunne avdekke flere mulige interessante funn. Dette gjorde at mitt tilpassede måleinstrument ble på 26 spørsmål/egenskaper som søker å måle servicekvalitet i Handelsbanken, samt vurdering av empati. Måleinstrumentet utviklet i denne oppgaven kan kalles Handelsbanken Service Quality, HSQ.

I tillegg til å vurdere hvordan kundene opplever kvalitet på de ulike egenskapene assosiert med Handelsbanken, utformet jeg en spørsmålsrekke hvor jeg kartla hvilke betydning (viktighet) de samme ulike egenskapene har når kundene velger bank. Dette ble gjort på en 9-punkts Likertskala fra ”Helt uvesentlig” (1) til ”Ekstremt viktig” (9), med følgende introduksjon: ” Som nevnt over har forskning vist flere forhold som påvirker en kundes vurdering av servicekvaliteten i en bank. Jeg ønsker nå at du skal vurdere hvor viktig du synes de ulike egenskapene er for deg personlig/som kunde. Hvor viktig er det at Handelsbanken.....” Tilsvarende måte å kartlegge viktighet til ulike egenskaper på er tidligere gjennomført i tidligere studier av blant andre Ittersum et al.(2007). For å kunne avdekke egenskapers viktighet og relevans er det nødvendig med en undersøkelse av dimensjoners viktighet. I denne oppgaven er det flere momenter som kan være med på å gi strategiske og praktiske implikasjoner for Handelsbanken. Det synes derfor viktig å benytte seg av Ittersum(2007) fokus på vurdering av viktighet på ulike egenskaper.

Til slutt ble det benyttet spørsmål som søkte å avdekke hvor tilfredse kundene var, om de var lojale og om de ville anbefale Handelsbanken til andre. For eksempel ble totaltilfredshet målt på spørsmålet: *"Hvor tilfreds er du med Handelsbanken generelt sett?"* tilpasset fra Martenson (2008). I tillegg ønsket jeg å se om kundens forventning til Handelsbanken ble møtt på spørsmålet: *"Hvor godt svarer Handelsbanken til dine forventinger?"* Lojaliteten til Handelsbanken ble målt på spørsmålet: *"Hvor sannsynlig er det at du er kunde i Handelsbanken om 1 år?"* (Molina et al.1998). Vareprat eller word-of-mouth ble målt på spørsmålet: *"Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale Handelsbanken til en venn eller kollega?"* (Molina et al.1998) og *"I hvilken grad har du anbefalt eller snakket positivt om Handelsbanken til andre?"*. Det ble i tillegg benyttet et spørsmål som søkte og avdekke kvaliteten i Handelsbanken på spørsmålet: *"Generelt sett, hvor godt eller dårlig vil du vurdere kvaliteten i Handelsbanken?"*(Wilson et al.2008).

Disse spørsmålene ble utviklet med grunnlag i eksisterende litteratur som har operasjonalisert tilfredshet i bank (Yavas et al.1997, Martenson, 2007) og lojalitet i bank (Bloemer et al.1998), samt generell litteratur på kundelojalitet og word-of-mouth (Griffin & Lowenstein, 2001; Zeithaml, 2001). Målene avdekker hvor nær relasjon kunden har til banken (Molina et al.2007). Mange av begrepene kunne oppfattes som abstrakte. Jacobsen (2005) hevder at det å konkretisere slike begreper ofte kan være vanskelig. Det ble derfor gjort et forsøk å utvikle spørsmål som fungerer i dagligtale og som kan forstås av alle. I henhold til ønske fra Handelsbanken, er ikke resultatene fra spørreskjemaet gjengitt i sin helhet i vedleggene, men oppsummert i henhold til alle kunder målt i forhold til hvert spørsmål og oppdelt i verdi på opplevd kvalitet og viktighet (se vedlegg 4).

De ansattes spørreskjema ble utviklet i henhold til gap-modellen for å avdekke om det er et kunnskapsgap mellom hva de ansatte tror kundenes opplevelse og oppfatninger er om Handelsbanken, jmf. Parasuraman et al.(1988). Ved å benytte seg av samme type spørsmål kan jeg sammenlikne kundenes opplevelse og oppfatninger, med de ansattes oppfatning av dette. De fem ansatte og ledelsen som jeg utførte et dybdeintervju på, mottok spørreskjema men med litt annen formulering – med søkelys kun på hva de tror kundene mener er viktige dimensjoner. Som tidligere nevnt kan det oppstå gap som det er viktig å oppdage (Wilson et al.2008).

### **3.5.2 Utvalg i spørreundersøkelsen**

Utvalget i denne oppgaven besto i utgangspunktet av kunder med ulik størrelse på engasjement, kjønn, og geografisk tilknytning innenfor et bestemt område – Oslo. Utvalgsmetoden var en tilfeldig trekking av respondenter ut fra de tidligere nevnte krav. Et slikt utvalg vil i følge Johannessen et al.(2005) ikke garantere et representativt utvalg, men vil gi en større sannsynlighet for at utvalget er representativt sammenlignet med et rent bekvemmelighetsutvalg.

Jeg ble supplert med en kundeliste på 1000 kunder. På grunn av tidsmessige hensyn, så jeg det ikke mulig å kontakte 1000 kunder manuelt. Derfor valgte jeg ut 100 kunder som fikk en introduksjon på e-post, hvor de ble bedt om å gi tilbakemelding på om de ønsket å svare på et enkelt spørreskjema om Handelsbanken. Deretter sendte jeg ut spørreskjema kontinuerlig til de kundene som takket ja. Dette kunne gjøre at respondenter som ønsket å delta var mer motivert for å svare på spørreskjemaet. Dette var også et ønske fra Handelsbanken. Responsraten var på 17 % noe som i følge Johannessen et al.(2005) ikke er tilfredsstillende. Dette vil gjøre det vanskelig å generalisere resultatene til alle kunder i Handelsbanken. Det var heller ikke lovet noen form for belønning for å gjennomføre undersøkelsen. Dette kan være noen av forklaringene på hvorfor svarprosenten var relativt lav.

### **3.6 Metodiske svakheter**

I denne oppgaven benyttet jeg meg av dybdeintervju, hvor jeg tolket svarene til respondentene. Greenbaum(1998) mener at dybdeintervju er vanskeligere å tolke grunnet den omstendige måten å innhente data på. Det er også slik at tidsbruk og kostnader, ressursbruken i metode av dybdeintervju er forholdsvis høy og ikke nødvendigvis behøver å være noe som kan lønne seg. Dybdeintervju er heller ikke en forskningsteknikk som kan observeres (Stokes & Bergin, 2006). Dette kan gjøre at min tolkning i oppgaven ikke nødvendigvis er korrekt. I tillegg ble det også brukt mye tid og ressurser på å gjennomføre dybdeintervjuene, noe som kan være negativt etter som respondentene kan gå lei av intervjusituasjonen.

Denne oppgaven hadde også et spørreskjema som ble distribuert til kunder, ansatte og ledelsen. Ulempen med et spørreskjema er at en kan ikke gjøre oppfølgingsspørsmål som kan dukke opp underveis, slik en kan gjøre i et dybdeintervju. Respondenten kan heller ikke spørre om hjelp eller assistanse om noen av spørsmålene er uklare. I denne oppgaven ble spørreundersøkelsen sendt ut til flere respondenter. Ingen av disse hadde mulighet å kontakte meg for spørsmål underveis.



Et sentralt problem med spørreskjema kan være lav svarprosent (Bryman & Bell, 2007). En lav svarprosent kan føre til at funnene ikke kan generaliseres eller at det ikke kan anses som signifikant. I mitt tilfelle var svarprosenten (uten puring) på 17 %, noe som kan virke lavt i forhold til et akseptabelt nivå på 50% eller mer (Mangione, 1995). Men etter som mitt utvalg i utgangspunktet heller ikke er representativt, vil funnene uansett ikke kunne generaliseres til alle kundene i Handelsbanken.

Oppgavens utvalg av ansatte kunderådgivere er også svært begrenset. Spesielt kan det stilles spørsmål om de ansatte ikke har nok bredde i sin kompetanse og erfaring. I tillegg er det kun 5 respondenter, noe som er meget lavt.

### **3.7 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet omhandler målenes pålitelighet og troverdighet. I denne oppgaven var det mål både i kvalitativ og kvantitativ metodikk. En av denne oppgavens fordel er at den kombinerer et kvalitativt dybdeintervju med en kvantitativ spørreundersøkelse. Dette kan gjøre at oppgaven kan oppfattes som mer troverdig fordi den kan sammenligne resultater.

Intern reliabilitet fokuserer på om de mål som utvikles er konsistente og måler det de skal måle, og om de som måler dette observerer det samme. Om en benytter ulike utvalg, skal en kunne oppnå like resultater. I denne oppgaven er det gjort mål på servicekvalitet i Handelsbanken, hvor det kan drøftes at målene er stabile over tid. Dette fordi SERVQUAL (Parasuraman et al.1988) og BSQ (Bahia & Nantel, 2000) er benyttet som utgangspunkt for både den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen, og er to metodikker som er gjennomtestet nøye. Det kan derfor drøftes at oppgaven innehar en intern troverdighet på grunnlag av den teoretiske bakgrunn i måleinstrumentene. Samtidig vil det ikke være sikkert at de samme resultatene ville blitt observert over tid, da den kvalitative metoden ikke kan sies å være standardisert.

Ekstern reliabilitet handler om i hvor stor grad en studie kan bli kopiert. I denne oppgaven kan dette være todelt. Den kvantitative spørreundersøkelsen kan brukes i ulike banker, men undersøkelsen er også laget med særlig fokus på empati og omtanke som er noen av Handelsbankens viktige verdier. I andre banker som ikke har dette som fokusområde, vil det kunne oppleves feil å ha et slikt fokus på en eventuell undersøkelse. Det samme vil også gjelde for den kvalitative undersøkelsen og funnene som framkom der. Dybdeintervjuet ble gjennomført semi-strukturert og derfor vil mange av svarene som kom fram være et resultat av en samtale og dialog med meg som intervjuer og respondenten.

Det kan også være en mulighet for at jeg har påvirket respondentene. I denne oppgaven kan en drøfte at den eksterne reliabiliteten ikke er tilfredsstillende, og at studiet ikke like enkelt kan kopieres til andre banker eller servicebedrifter.

Den interne validitet omhandler om det er en god match mellom det forskerne observerer, og den teorien som blir utviklet (en eventuell hypotese). I denne oppgaven kan det drøftes at de observerte funn, stemmer med teoriene som er utviklet. Dette er hovedsakelig styrken i den kvalitative undersøkelsen hvor jeg har kunnet tilpasse spørsmålene nærmere teorien, og hvor jeg kunne ha utført oppfølgingsspørsmål for å oppklare uklare momenter. I den kvantitative undersøkelsen ser en særlig nærmere på om indikatorene har en skala eller et instrument som er konsistent.

Den eksterne validitet omhandler om funnene kan generaliseres fra en lignende situasjon til en annen. Måleinstrumentet HSQ er tilpasset denne konkrete oppgavens fokus og teori, samt Handelsbankens fokus. Dette gjør at måleinstrumentet ikke vil være like generaliserbart til andre banker. Funnene kan heller ikke på grunn av svært lav svarprosent og begrenset utvalg generaliseres til alle banker i Norge. Det er også slik at svarene ikke vil kunne gjelde hele Handelsbanken og alle deres kunder, siden utvalget er begrenset og svarprosenten lav. Derfor kan det drøftes at oppgaven ikke innehar ekstern validitet. Samtidig er dette ikke hensikten med en slik oppgave som denne. Jeg vil nå presentere resultatene av mine undersøkelser.

## **4. Resultat og analyse**

Denne masteroppgaven har tre problemstillinger som søker å avdekke ulike aspekter innenfor servicekvalitet og Handelsbanken. Det synes derfor nødvendig å dele opp resultat og analysekapittelet i henhold til disse problemstillingene og de ulike data som er innsamlet. Det vil bety at både kvalitative og kvantitative data blir brukt for å belyse oppgavens ulike problemstillinger.

### **4.1 Kundenes opplevelse av servicekvalitet i Handelsbanken**

Denne problemstillingen besvares hovedsaklig ved hjelp av spørreundersøkelsen som ble utført blant Handelsbankens kunder. Som tidligere nevnt ble spørreundersøkelsen sendt ut til et utvalg av Handelsbankens kunder, hvor de som ønsket det kunne svare på undersøkelsen. Resultatene fra denne undersøkelsen ville avdekke hva kundene mente om Handelsbankens servicekvalitet med utgangspunkt i SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988) og Banking Service Quality (BSQ). Kundene ble videre bedt om å rangere de ulike faktorene ut i fra hver enkelt person oppfatning av grad av viktighet. I henhold til Aaker (1990) er opplevelsen av kvaliteten kundens oppfattede verdi av bedriften. Derfor ble kundene bedt om å vurdere kvaliteten på de samme dimensjoner som tidligere.

Det er gjort et snitt av egenskapene (spørsmålene) som dekker de ulike dimensjonene, både i henhold til viktighet og opplevd kvalitet. Tabellen under viser et rangert oppsett fra høy til lav viktighet, av de ulike dimensjonene i HSQ, (Handelsbanken Service Quality). Til høyre i tabellen har jeg gjengitt hvor god eller dårlig (opplevd kvalitet) kundene evaluerte Handelsbanken på de samme dimensjonene og egenskapene på en skala fra 1-9. I vedlegg 4 har jeg også beskrevet mål på viktighet og kvalitet på enkeltegenskaper (spørsmål) under hver enkelt dimensjon. De presenteres i tallverdi med en desimal grunnet hensiktsmessige årsaker. Resultatene som presenteres vil ha utdrag av viktige observasjoner som høyest og lavest verdi på viktighetsvurdering og opplevd kvalitet.

**Tabell 1: Vurdering av viktighet og kvalitet av kunder i Handelsbanken**

<b>HSQ</b>	<b>Viktighet</b>	<b>Opplevd kvalitet</b>
<b>Reliabilitet</b>	8,3	6,3
<b>Empati</b>	8,1	7,6
<b>Effektivitet og sikkerhet</b>	7,8	7,4
<b>Pris</b>	7,4	5,7
<b>Serviceportefølje</b>	7,2	5,8
<b>Tilgang</b>	5,4	6,4
<b>Fysiske omgivelser</b>	5,2	6,7

#### **4.1.1 Reliabilitet**

Den viktigste dimensjonen for kundene i Handelsbanken er reliabilitet. Denne dimensjonen ble målt ved hjelp av spørsmål omkring en egenskap. På en skala fra 1-9 var snittet på denne dimensjonen hele 8,3. Siden dette spørsmålet kun ble målt ved et spørsmål var det dette spørsmålet som fikk høyest viktighetsvurdering og kvalitetsvurdering. Som tidligere nevnt er reliabilitet ofte oppfattet som den viktigste dimensjonen for god servicekvalitet i enhver servicebedrift (Wilson et al.2008). Kundene vurderte i snitt Handelsbanken 6,3 på reliabilitet i forhold til den opplevde kvaliteten.

#### **4.1.2 Empati**

Den nest viktigste dimensjonen er empati, og hadde et gjennomsnitt på 8,1. Denne dimensjonen ble målt ved hjelp av 4 ulike egenskaper (spørsmål). Av de ulike egenskapene var det å ha ansatte som var villige til å løse kundens problem viktigst. Denne fikk hele 8,3. Lavest ut av egenskapene kom det å gi kunden individuell oppmerksomhet med 7,8 i verdi. I Handelsbanken er empati sterkt i fokus, og dette kan forklare hvorfor kundene anser dette som en av de viktigste dimensjonene. Kunden vurderte Handelsbanken i snitt 7,6 på empati i forhold til den opplevde kvaliteten. Høyest kvalitetsvurdering fikk Handelsbanken på egenskapen ansatte som er villige til å løse kundens problem. Denne egenskapen fikk hele 8. Den som kundene opplevde som den dårligste egenskapen, var ansatte som forstår kundenes behov. Denne egenskapen fikk 7,1 og det kan anses som en forholdsvis høy verdi.

### **4.1.3 Effektivitet og sikkerhet**

Den tredje viktigste dimensjonen er effektivitet og sikkerhet. Den gjennomsnittlige vurdering av viktighet var 7,8. Dette er en svært stor dimensjon som dekker ulike aspekter av SERVQUAL (Parasuraman et al.1988), og måles i denne oppgaven ved hjelp av 9 egenskaper. Den viktigste egenskapen for kundene var at banken behandler kundenes opplysninger på en konfidensiell måte, med en meget høy verdi 8,8. Samtidig er det et sprik i de ulike egenskapene, noe som gjør at det er enkelte av egenskapene som er mer viktige enn andre. Den laveste egenskapen i forhold til viktighet var det at banken kjenner deg igjen, verdi 5,8. Når det gjelder opplevd kvalitet hadde denne dimensjonen en gjennomsnittlig verdi på 7,4. Av de ulike egenskapene som målte kvalitet ble egenskapen; Handelsbanken er en bank du har tillit til den med høyest verdi – 7,8. Den egenskapen med lavest verdi var at ledelsen og ansatte ikke motsier hverandre, hvor verdien var 6,1.

### **4.1.4 Pris**

Den fjerde viktigste dimensjonen er pris, gjennomsnittlig verdi 7,4. Denne dimensjonen ble målt ved hjelp av 3 egenskaper. Pris kan være et viktig aspekt for kundene i fraværet av vurdering på fysiske omgivelser (Parasuraman et al.1988). Den egenskapen som ble vurdert som viktigst av kundene var at banken kontakter kunden når det er behov for det, verdi 7,8. Det var også denne dimensjonen som fikk høyest verdi på kvalitetsvurderingen (6,8). Kundene vurderte det at banken hadde godt begrunnede gebyrer som den minst viktigste egenskapen (6,8). Den var også denne egenskapen som i kundenes kvalitetsvurdering fikk lavest verdi 5. Den gjennomsnittlige vurdering av opplevd kvalitet var på 5,7 noe som er den laveste opplevde dimensjonen.

### **4.1.5 Serviceportefølje**

Serviceportefølje er den femte viktigste dimensjonen, og ble målt ved hjelp av 2 spørsmål. Denne dimensjonen fikk 7,2 i vurdert viktighet. Av egenskapene som ble vurdert var det å ha oversikt over alle tjenestene en yter den viktigste egenskapen (7,4), samt den egenskapen som hadde høyest verdi på en total kvalitetsvurdering (6,1). Serviceportefølje vil i en bank oppleves som viktig og for mange svært avgjørende, da dette er kundens produkt. Den egenskapen som fikk den laveste verdi, var det andre spørsmålet – at Handelsbanken har moderne tjenester som er innovative og konkurransedyktige i forhold til andre banker en verdi på 7,1.

Det vil si at oversikt over tjenestene var viktigere for kunden, enn at Handelsbanken har moderne tjenester. Denne egenskapen fikk også verdi 5,5 på en kvalitetsvurdering av egenskapen. Den gjennomsnittlige verdien i forhold til kvalitet var 5,8 noe som er den nest lavest vurderte dimensjonen.

#### **4.1.6 Tilgang**

Den sjettede viktigste dimensjonen er tilgang, og måles ved hjelp av 4 ulike egenskaper. Denne dimensjonen omhandler tilgang til fysiske fasiliteter og ses derfor litt i sammenheng med de fysiske omgivelsene. Den gjennomsnittlige verdien for vurdert viktighet er 5,4. For å kunne vurdere dimensjonen tilgang er det slik at kundene må forholde seg til et eventuelt oppmøte i banken. Av de ulike egenskapene som ble målt fikk det å ikke vente lenge på hjelp høyest verdi på en viktighetsvurdering, verdi 7,3. Det var også denne egenskapen som fikk høyest kvalitetsvurdering, verdi 7,5. Det spørsmålet som fikk lavest vurdert viktighet var tilstrekkelig med minibanker for kunden (4,2). Lavest ut i kvalitetsvurdering kom samme spørsmål med 5,1 som verdi. Den gjennomsnittlige opplevde kvaliteten fikk en verdi på 6,4, noe som er høyere enn den gjennomsnittlige viktighetsvurderingen.

#### **4.1.7 Fysiske omgivelser**

Den syvende dimensjonen målt i viktighet er de fysiske omgivelsene, og målt ved hjelp av 3 egenskaper. Viktighetsvurdering av denne dimensjonen kom dårligst ut, gjennomsnittlig verdi 5,2. Den egenskapen som ble vurdert som hadde høyest viktighet var det at banken hadde optimale arbeidslokaler for sine ansatte, verdi 6. Den minst viktige egenskapen ble vurdert som at banken hadde dekorative og fine lokaler (4,3). For kundene vil det i større grad være viktigere at lokalene er optimale og korrekt, enn at de er fine og dekorative. Denne dimensjonen fikk i en gjennomsnittlig kvalitetsvurdering verdi 6,7. Av egenskapene som ble målt var det rene lokaler som hadde høyest opplevd kvalitet med en verdi på 7,4. Den egenskapen som hadde lavest verdi på opplevd kvalitet var optimale arbeidslokaler som hadde en verdi på 6,1. Det var nettopp denne egenskapen som ble vurdert som viktigst av kundene. Denne dimensjonen kan ses i sammenheng med servicescapet, der hvor servicen leveres.

#### 4.1.8 Kundens opplevelse av kvalitet sammenlignet med kundens vurdering av viktighet

I Handelsbanken er det den personlige rådgiveren som har kontakt med kunden og leverer servicen til vedkommende. Derfor er det særlig slik at den opplevde kvalitet i Handelsbanken av kunden, er basert i stor grad på hvordan vedkommende oppfatter servicekvaliteten levert av rådgiveren. Under illustrer tabellen hvordan kundene oppfatter kvaliteten på servicen i Handelsbanken, sammenlignet med hvor viktig kundene synes de ulike dimensjonene innen servicekvaliteten er. Tabellen er rangert i henhold til høyest opplevd kvalitet.

**Tabell 2: Kundens opplevde kvalitet sammenlignet med vurdering av viktighet**

HSQ	Opplevd kvalitet	Viktighet	Vurdering av samsvar
Empati	7,6	8,1	Middels
Effektivitet og sikkerhet	7,4	7,8	Best
Fysiske omgivelser	6,7	5,2	Middels
Tilgang	6,4	5,4	Middels
Reliabilitet	6,3	8,3	Dårlig
Serviceportefølje	5,8	7,2	Dårlig
Pris	5,7	7,4	Dårligst

Som vi kan se av tabellen er det flere dimensjoner hvor kunden ikke opplever at deres forventninger gjennom viktighetsvurdering, ikke stemmer overens med den opplevde kvaliteten. Det synes hensiktsmessig å drøfte dimensjoner som skiller seg ut.

#### 4.1.9 Empati

Empati er den dimensjonen som Handelsbanken leverer best på i henhold til en kvalitetsvurdering hos kunden. Denne dimensjonen er også den nest viktigste hos kunden. Det vil si at en klarer å møte kundens forventning i stor grad. Empati vil bli drøftet nærmere i tredje resultat og diskusjonskapittel.

#### 4.1.10 Effektivitet og sikkerhet

Denne dimensjonen er som illustrert i tabell 2, den dimensjonen med best samsvar mellom vurdering av viktighet og opplevd kvalitet.

Som nevnt er det slik at denne dimensjonen er målt av hele 9 egenskaper, hvor det er stor variasjon. Det at Handelsbanken klarer å levere nesten tilnærmet likt den vurderte viktigheten av kunden, kan anses som positivt.

#### **4.1.11 Fysiske omgivelser**

De fysiske omgivelser har et middels samsvar, og kundene opplever kvaliteten på denne dimensjonen bedre enn vurdert viktighet. Det eksisterer derfor et såkalt omvendt gap, hvor Handelsbanken lever bedre enn kundenes viktighetsvurdering.

#### **4.1.12 Tilgang**

Tilgang er tett sammenkoblet med foregående dimensjon, fysiske omgivelser. Også denne dimensjonen har et middels samsvar, hvor kundenes opplevde kvalitet er bedre enn tidligere vurdert viktighet på denne dimensjonen.

#### **4.1.13 Reliabilitet**

Det vises av tabellen at reliabilitet er vurdert som den aller viktigste dimensjonen av kundene. Allikevel har denne dimensjonen et dårlig samsvar i forhold til kundens opplevde kvalitet på denne. Siden kundene vurderer denne som svært viktig kan dette være gjenstand for videre diskusjon og analyse.

#### **4.1.14 Serviceportefølje**

Denne dimensjonen har et forholdsvis dårlig samsvar som vi ser av tabell 2. Kundene har vurdert denne dimensjonen som langt viktigere, enn den opplevde kvaliteten på servicen som er levert.

#### **4.1.15 Pris**

Pris er den dimensjonen som har aller dårligst samsvar mellom vurdert viktighet og opplevd kvalitet fra kunden. I Handelsbanken kan det derfor drøftes at en ikke nødvendigvis har høye priser, men at egenskaper som godt begrunnede gebyrer og god informasjon og bedre og billigere løsninger ikke foreligger like bra som kundene ønsker, sett i sammenheng med HSQ egenskaper for å måle denne dimensjonen. Jeg vil nå se nærmere på resultatene i henhold til blant annet tilfredshet og lojalitet



#### 4.1.16 Tilfredshet og lojalitet

Den andre delen av kundenes oppfatning av servicekvalitet, omhandler tilfredshet og lojalitet for kundene i Handelsbanken. Kundene ble spurt om hvor generelt tilfredse de var med Handelsbanken.

I den forbindelse stilte jeg også spørsmål om hvor godt Handelsbanken tilfredstilte deres forventninger og deres totale kvalitetsvurdering av banken. Resultatet vises i tabell 3:

**Tabell 3: Tilfredshet, forventning og kvalitet**

Tilfredshet	Forventning	Kvalitet
7,5	7,3	7,5

Disse aspektene kan være viktige å avdekke i enhver servicebedrift. Slike resultater kan gi bedriften en pekepinn på hvordan kundenes nåværende og framtidige atferd vil bli. Det kan være at kundene er generelt sett fornøyde, men at de vurderer å bytte bank. Disse aspektene vil kunne gi strategiske og framtidige implikasjoner for hvordan Handelsbanken bør arbeide.

Kundene ble spurt om hvor tilfredse de var med Handelsbanken generelt, hvor verdien ble 7,5. Denne verdien kan anses som tilfredsstillende for Handelsbanken. Kundene ble videre spurt om den generelle kvaliteten i Handelsbanken, og verdi var på 7,5. Dette vil også kunne anses som en tilfredsstillende verdi for Handelsbanken. Kundene ble også spurt om hvor godt Handelsbanken svarte til deres forventninger. Den gjennomsnittlige verdien ble på 7,3 noe som sammenfatter med de forrige nevnte dimensjonene, kvalitet og tilfredshet. Sammenhengen mellom opplevd kvalitet og tilfredshet synes å være god, det kan synes ut fra tabell 2 at kundenes forventning til servicekvaliteten også er tilfredsstillende.

For å måle lojalitetsbegrepet benyttet jeg tre ulike spørsmål. Det første spørsmålet omhandlet sannsynligheten for at du er kunde i Handelsbanken om ett år. I tillegg stilte jeg to spørsmål som kan betegnes som vareprat (Word-of-mouth(w-o-m)). I servicebedrifter kan w-o-m oppleves som svært viktig, fordi det kan gi bedriften en tilbakemelding på kundenes tilfredshet og lojalitet. Tabell 4 viser resultatene til Handelsbanken:

**Tabell 4: Lojalitet og vareprat**

Word-of-mouth	Framtidig anbefaling	Lojalitet
6,9	7,6	8,3

Som vi kan se av figuren og tabellen er Handelsbankens kunder svært lojale. Dette er det aspektet de scorer høyest på, og som gir Handelsbanken en indikasjon på at de spurte kunder ønsker å bli i banken. En verdi på 8,3 kan anses som meget tilfredsstillende for Handelsbanken.

Kundene ble spurt om de har anbefalt eller snakket positivt om Handelsbanken til andre, og om de ønsker å anbefale Handelsbanken til venner eller kolleger. På det første spørsmålet ble den gjennomsnittlige verdien 6,9 og en kan tolke ut fra dette at ikke alle har snakket like positivt om Handelsbanken. Allikevel er det en større andel som ønsker å anbefale Handelsbanken i framtiden, 7,6 ble denne verdien.

#### **4.2 Ledelsens og de ansattes oppfatning og forståelse av kundenes behov og prioriteringer**

Denne problemstillingen besvares hovedsaklig gjennom spørreundersøkelsen som ble utført blant Handelsbankens kunder, samt de ansatte og ledelsen. Som tidligere nevnt er spørreundersøkelsen basert på SERVQUAL (Parasuraman et al.1988) og Banking Service Quality (Bahia & Nantel, 2000). De ansatte og ledelsen ble kun bedt om å rangere de ulike dimensjonene etter viktighet (Ittersum et al.2007), da det ikke virket hensiktsmessig at disse uttalte seg om opplevd kvalitet fra kundens side. I tillegg ble det utført kvalitative dybdeintervju av fem rådgivere, samt administrerende direktør for Handelsbanken (vedkommende representerer ledelsen). Navnene på respondenten er fiktive for å beholde deres anonymitet. Det kvalitative dybdeintervju vil i hovedsak bli brukt for å supplere funn i den kvantitative analysen.

I serviceleveransen er det flere grupper som virker sammen for å lage en god servicekultur. Kunden, de ansatte og ledelsen virker i et samspill som sammen jobber for å utvikle, promotere og levere serviceløftet til kunden (Wilson et al.2008). Tabell 5 viser dimensjonene i Handelsbanken Service Quality (HSQ), og verdien av viktighet hos de ulike gruppene. I rangeringen har jeg vurdert dimensjonene etter de ansattes prioriteringer. Jeg vil hovedsakelig kommentere gapene basert på umiddelbare observasjoner. Det kan defineres klare verdier for aksepterte/ikke aksepterte gap, men dette har ikke vært et fokus i denne oppgaven og kan være gjenstand for videre forskning.

**Tabell 5: Viktighet av dimensjoner – ansatte, ledelsen og kunder**

<b>HSQ</b>	<b>Ansatte</b>	<b>Ledelsen</b>	<b>Kunder</b>	<b>Gap</b>
<b>Empati</b>	7,9	7,7	8,1	Gap mellom Handelsbanken og kundene
<b>Effektivitet og sikkerhet</b>	7,6	7,8	7,8	Minimalt gap
<b>Reliabilitet</b>	7,5	8	8,3	Gap mellom ansatte og ledelsen
<b>Serviceportefølje</b>	6,6	7	7,2	Gap mellom ansatte og ledelsen
<b>Pris</b>	6,4	6,6	7,4	Gap mellom Handelsbanken og kundene
<b>Fysiske omgivelser</b>	6,2	4,6	5,2	Stort gap
<b>Tilgang</b>	5,0	5,2	5,4	Minimalt gap

#### 4.2.1 Empati

Som vi kan se av tabellen er dimensjonen empati er oppfattet av alle gruppene som svært viktig, hvorav den laveste score er 7,7 (ledelsen). De ansatte har rangert denne som den viktigste dimensjonen, Samtidig har Handelsbanken som tidligere nevnt et fokus på en nær relasjon med sine kunder, og de ønsker også at de ansatte skal være empatisk og gi omtanke til sine kunder. Dette er også bekreftet fra Handelsbankens rådgivere og ledelse:

**Berit:** "Når de kommer inn hit kan de prate med en person om alt, det er liksom hele cluet til Handelsbanken. Den personen må jo levere i henhold til det kunden vil ha. Da vil det også være svært viktig at personen gjør det han skal."

**David:** "Vi som rådgivere har en viktig rolle. Vi er jo den som kunden møter, og det er viktig at kunden føler at vi forstår deres behov."

**Ledelsen:** "Å bry seg er en del av det å jobbe i bank. Og en rådgiver er jo den som gir denne empatien til kunden. Vedkommende blir et mellomledd mellom oss i bedriften og kunden"

Som vi kan se av uttalelsene mener rådgiverne at deres rolle som en kontaktperson og mellomledd mellom kunden og Handelsbanken (bedriften) er viktig.

#### 4.2.2 Effektivitet og sikkerhet

Den nest viktigste dimensjonen er vurdert som effektivitet og sikkerhet, og omhandler 9 egenskaper innenfor servicekvalitet i bank. Denne dimensjonen har minst gap i kundenes viktighetsvurdering, og det er slik at denne dimensjonen forstås likt av leder og rådgiver, samt kundene. Det handler blant annet om å levere som lovet, samt å ha god kunnskap om det en holder på med. Dette ser vi er kommentert og drøftet av rådgiver og ledelsen i tabellen under:

**Arne:** "Ja da spør du rette person, jeg er veldig opptatt av å kunne det vi holder på med. Vi må jo kunne dekke kundens behov, og vet vi ikke hvordan vi gjør det..ja da blir det jo helt feil."

**Ledelsen:** "Ja det er viktig å ha både evne og kunnskap til å hjelpe. Samtidig gjør jo kunden mye selv. Så jeg tror møtet er viktig i tilfeller hvor man VIL treffe banken. Da er det kundemøtet veldig viktig og opplevelsen av om rådgiveren kan det han holder på med."

I tillegg handler det om at kunden skal føle seg sikker og trygg som kunde i Handelsbanken. I tillegg er det rådgiveren og banken som behandler kundens opplysninger. Det handler derfor om at vedkommende vil kunne levere som lovet for å kunne bygge tillit hos kunden. Kunden må kunne ha tillit til serviceleverandøren.

En høy score på denne dimensjonen vil kunne bety at Handelsbanken har et samsvar i måten å jobbe på blant ledelsen og de ansatte, og at kundens prioriteringer blir etterfulgt.

**Berit:** ” Noe av det verste du kan gjøre er å love noe du ikke holder. Og det er viktig at kunden kan stole på oss og banken. Det handler jo om pengene deres.”

**Erik:** ” En må alltid holde det en lover. Man får heller love litt mindre, og så levere over forventningene til kunden! Og ja..det er klart at kundene må stole på oss. Jeg håper det gjør det, vi prøver i alle fall å bygge tillit.”

**Ledelsen:** ”Det er veldig viktig å holde det en lover. Jeg tror Handelsbanken er bedre på det. Vi er langsiktige og setter kundens behov i sentrum. Det at vi holder det vi lover er en viktig del av vår kultur. Og når det gjelder tillit..Banking handler jo om tillit. Den dag vi ikke har tillit hos kunden, kan vi bare pakke sammen! Det handler om etikk, seriøsitet, moral og langsiktighet”

Som vi kan se av uttalelsene synes rådgiver og ledelse at dette er svært viktig. Det nevnes at det handler om kundenes økonomi, og særlig da kan det oppleves som viktig å levere i henhold til et løfte, samt bygge tillit ved å levere som lovet. Leder mener også at Handelsbanken er flinke på dette. Resultatene fra undersøkelsen kan være med på å støtte dette.

#### 4.2.3 Reliabilitet

Ledelsen har rangert reliabilitet som den viktigste dimensjonen, mens de ansatte vurderer denne som tredje viktigst. Kundene mener også at reliabilitet er den viktigste dimensjonen. Denne dimensjonen omhandler og ikke å ha feil i leveransen av sine tjenester. Dette er også kommentert av rådgiver og ledelse:

**Arne:** ” De tjenestene vi leverer er jo viktige at fungerer. Av og til kan det være at det oppstår feil, men det hører til sjeldenhetene. Kanskje det skjer noe med kortet til kunden, eller så er det et spareprodukt som ikke fungerer. Men om noe sånt skjer så hjelper vi jo til.”

**Ledelsen:** ”Det å levere det kunden ønsker er selvsagt viktig uansett hvilken bransje.”

#### 4.2.4 Serviceportefølje

Denne dimensjonen er vurdert som mindre viktig vurdert av de ansatte sammenlignet med ledelsen og kundene. Ledelsen vurderer denne dimensjonen som viktigere, mens kundene har høyest vurdering av viktighet på denne dimensjonen. Dette kan være fordi kundene og rådgiverne jobber tettere sammen og har et større fokus på produktspekteret og at det skal være moderne og innovativt enn det ledelsen har. Denne dimensjonen ble drøftet av ledelsen og rådgiverne:

**Berit:** *"Handelsbanken er kanskje ikke den mest moderne banken, men det betyr ikke at kundene ikke liker våre tjenester. Vi fornyer oss jo stadig!"*

**Ledelsen:** *"Tjenestene må fungere bra og dekke kundenes behov. Det er det aller viktigste!"*

#### 4.2.5 Pris

Pris er av kundene oppfattet som en viktigere dimensjon enn hos ledelsen og de ansatte. Dette kan oppfattes som et gap, da det ikke er noen klar grunn hvorfor denne dimensjonen er nedprioritert hos Handelsbanken. Samtidig uttaler flere av rådgiverne at prisen kan være en barriere for at kundene ikke velger Handelsbanken.

**Berit:** *"Det har jo ofte med pris å gjøre. Fordi vi aldri oppgir pris. Da blir vi utelukket av mange."*

**Christian:** *"Pris for eksempel. At det er kun pris som betyr noe for dem der og da."*

**David:** *"Hvis vi ikke kan matche vilkårene, eller prisen altså..Da velger de en annen bank"*

**Ledelsen:** *"Det kan være alt fra når man er ute og tester pris så vil eksisterende bank strekke seg langt. (...)Konkurrentene våre presser jo prisene veldig."*

I Handelsbanken opereres det ikke med fast prising, men kun individuell prising. I henhold til spørsmålene kan det oppfattes som at oppfølging og prising av kunder ikke blir gjort i like stor grad, fordi en har variert prising på hver kunde og det derfor kan føre til at ikke alle blir fulgt opp like bra. Når dette kan være en barriere for valg av Handelsbanken, kan denne dimensjonen være gjenstand for nærmere analyse.

#### 4.2.6 Fysiske omgivelser

Det største gapet synes ved første øyekast å tilhøre dimensjonen fysiske omgivelser. Ledelsen oppfatter denne dimensjonen som mindre viktig enn de ansatte og kundene. Dette kan oppstå fordi ledelsen ikke er ute på kontorene i Handelsbanken like ofte som de ansatte og kundene. Derfor kan det være at ledelsen oppfatter denne dimensjonen som mindre viktig enn det den er, og det oppstår et gap. De ansatte opplever denne dimensjonen som viktigere enn kunden, dette kan forklares med at de ansatte jobber i disse lokalene og kan anse dette som svært viktig fordi det er deres arbeidslokaler. Tilgang er også en dimensjon som naturlig drøftes sammen med de fysiske omgivelser, derfor kommer uttalelsene fra rådgiver og ledelsen i neste avsnitt.

#### 4.2.7 Tilgang

Dimensjonen tilgang er også rangert lavt av alle gruppene, og som tidligere nevnt er dette en del av de fysiske omgivelsene men fokuserer på tilgangen til disse. Fysiske omgivelser og tilgang er to dimensjoner som i denne oppgaven ikke anses som like viktige, og det synes derfor ikke hensiktsmessig å drøfte disse i like stor grad.

**Arne:** *”Altså det er jo viktig at det ser bra ut. Men det er nok ikke det viktigste for folk flest.”*

**Erik:** *”De fleste av våre lokaler ser bra ut, og jeg tror så lenge det er rent og pent og at vi åpner når vi sier så tror jeg de fleste er fornøyde.”*

**Ledelsen:** *”Det er selvsagt viktig, men jeg tror det at lokalene ligger sentralt og har en grei åpningstid er vel så viktig for kunden.”*

Som vi kan se av uttalelsene støtter de ansatte og ledelsen det at så lenge lokalene er åpne når de skal, og at det ser greit ut så er det andre momentet kundene vil bry seg om.

### 4.3 Handelsbankens fokus på empati

For å kunne avdekke om et fokus på empati er korrekt og hvorfor vil jeg da utgangspunkt i spørreundersøkelsen basert på SERVQUAL (Parasuraman et al.1988) og Banking Service Quality (Bahia & Nantel, 2000). I tillegg vil jeg ta utgangspunkt i det kvalitative dybdeintervjuet, og supplere med utvalgte utsagn fra rådgiverne og ledelsen som omhandler dimensjonen empati. Denne dimensjonen har vært diskutert og drøftet tidligere i oppgaven, derfor vil dette kapittelet ha en litt annen struktur og presentasjon. Jeg vil nå presentere relevante resultat for å kunne drøfte denne problemstillingen

For å ta utgangspunkt i kundenes spørreundersøkelse viser det seg at kundene mener empati dimensjonen er den nest viktigste dimensjonen. Kundene ble bedt om å vurdere dette på en skala fra 1 til 9, og verdien som Handelsbanken mottok kan anses som både høy og tilfredsstillende (8,1).

Det kan synes hensiktsmessig å gå nærmere inn på de ulike spørsmål for å kunne vite hvorfor kundene mener empati er en viktig dimensjon. Tabellen under viser gjennomsnittlig verdi fra alle kundene på fire spørsmål som søkte å dekke dimensjonen empati. Spørsmålene er forkortet i henhold til nøkkelbegrep for å identifisere de ulike egenskapene.

**Tabell 6: Empati i Handelsbanken - detaljert**

Viktighet vurdert i Handelsbanken	Alltid hjelper kundene	Individuell oppmerksomhet	Løser kundenes problem	Forstår kundenes behov
Handelsbankens kunder	8,3	7,8	8,3	8,2

Som vi kan se av tabellen er det ulike spørsmål som kundene prioriterer som viktigst. De to viktigste spørsmålene som kunden oppfatter er at Handelsbanken har ansatte som er villige til å løse kundens problem, samt at de har ansatte som alltid hjelper sine kunder.



### 4.3.1 Forstår kundenes behov og alltid hjelper kundene

**Arne:** ” Man må jo prøve å forstå og spørre. Det handler om å sette seg inn i situasjonen, og det er en del av jobben min. Jeg vil jo prøve å hjelpe kunden så godt jeg kan ”

**Christian:** ”Jeg bryr meg om mine kunder. Man må jo også skille litt, hvor mye man bryr seg, og så er det ikke alle kunder som ønsker at man bryr seg like mye. Ved å hjelpe kunden tror jeg de føler at vi bryr oss. Men det er jo stor forskjell på kundene.”

**Ledelsen:** ” Handelsbanken er gode på dette. Det som kjennetegner en god rådgiver er nettopp det – empati. Forståelse av kundens behov og innlevelse. Og så bruker vi våre produkter til å gi et passende tilbud.”

Som vi kan se av uttalelsene støtter de ansatte og ledelsen resultatene som tidligere er vist. Det virker som det er en enighet mellom hva empati er og hvordan det virker mot kunden. Samtidig er det også viktig å merke seg at kundene er ulike, nevnt av respondent Christian.

### 4.3.2 Løse kundens problem

Kommunikasjon med kunden og det å kunne løse deres problemer er også kalt for empatisk atferd. Som vi kan se av tabell 1 er dette også noe som kundene mener er viktig. I tillegg støtter de ansatte og ledelsen også dette, vist i tekstboksen under.

**Erik:** ” Du må klare å lese kunden og vite hvilke problemer kundene eventuelt har. God kommunikasjon er selvsagt nøkkelen til det.”

**Ledelsen:** ”Rådgiveren er den som kommuniserer med kunden. For å kunne komme med en god løsning må vedkommende vite hva han/hun skal spørre om.”

### 4.3.3 Individuell oppmerksomhet

Individuell oppmerksomhet fra rådgiveren til kunden er den av egenskapene som oppfattes som minst viktig, men har allikevel en svært høy score. Den høye scoren kan forklares med at kunden har en relasjon med rådgiveren i banken.

**Erik:** *"Jeg prøver å tilpasse meg til hver kunde i forhold til det de behøver. Når du sier individuell oppmerksomhet tenker jeg jo at det er sånn vi jobber i Handelsbanken. Fordi vi kjenner kundene våre."*

### 4.3.4 Viktigheten av empati i Handelsbanken

For å se nærmere på hvorfor empati og omtanke kan være viktig for Handelsbanken kan vi se på klare uttalelser fra respondentene i dybdeintervjuet:

**Arne:** *"Omtanke kan jo føre til at kundene blir mer fornøyde og at de snakker om Handelsbanken til andre."*

**Christian:** *"Empati kan jo føre til lojale kunder. Fordi man føler seg så knyttet til saksbehandleren."*

**David:** *"Omtanke kan jo gjøre kunden mer fornøyd og at de får større tillit."*

**Berit:** *"Omtanke kan jo føre til lojale og mer fornøyde kunder."*

**Ledelsen:** *"Vi ligger som bank nummer to på tilfredshetsundersøkelser i Norge. Empati mot kunden kan i så måte være en del av det."*

Som vi kan se er det enighet i at empati kan føre til tilfredshet, lojalitet og tillit hos kunden. Derfor kan det være interessant å se nærmere på hvorfor dette er viktig.

Når det gjelder hvordan empati leveres vil det i stor grad være rådgiveren som utfører emosjonelt arbeid mot sin kunde. Dette er noe som ledelsen og rådgiverne også støtter, vist i tekstboksen under:

**Arne:** ” Det at det er en person du har kontakt med. Det viser at vi kan, forstår og bryr oss”

**David:** ”Det er jo på en måte vår filosofi. Det er den enkelte som sitter med ansvaret for kunden og følger opp alt. Det er utvilsomt vår styrke.”

**Erik:** ”En kontaktperson, et nummer, en mailadresse. Det er jo det som skiller oss ut. Særlig er det jo mange andre banker som ikke har det slik. Det vet kundene våre.”

Ledelsen uttrykker seg også om rådgiverens rolle i henhold til dimensjonen empati:

**Ledelsen:** ”Rådgiveren er personen som er alfa omega i denne sammenhengen, nøkkelen rett og slett. Da handler det mest om personlige egenskaper. Det er ikke nok med kompetanse om du ikke har personlige egenskaper eller interesse for mennesker så lykkes man ikke.”

Uttalelsene gir videre grunnlag for å drøfte hvorfor denne dimensjonen kan være viktig for Handelsbanken. Jeg vil nå presentere analysen av de tre foregående resultatkapitlene.

## **5. Oppsummering og diskusjon**

Resultatene vil nå bli drøftet i henhold til de ovennevnte resultat og oppgavens problemstilling. Siden det eksisterer tre ulike problemstillinger synes det hensiktsmessig å dele inn diskusjonen deretter, for å få en mer sammenfattet struktur og forståelse. De ulike implikasjoner som kan forekomme i denne analysen for Handelsbanken vil bli drøftet i tilknytning til de ulike problemstillingene.

Formålet med den første problemstillingen var å avdekke kundenes opplevelse av servicekvalitet i Handelsbanken gjennom gitte dimensjoner i Handelsbanken Service Quality (HSQ), men også å se nærmere på hvilke av disse dimensjonene kundene opplevde som viktigst. Denne problemstillingen ble belyst gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse, distribuert til et utvalg av Handelsbankens kunder. Den teoretiske bakgrunn som dannet grunnlaget for undersøkelsen var Parasuraman et al.(1988) og Bahia & Nantel (2000). Deretter utviklet jeg et måleinstrument kalt HSQ som kombinerte disse to utprøvde teoriene, for å kunne belyse problemstillingen og oppgaven som en helhet på en best mulig måte. Undersøkelsen søkte også å avdekke tilfredshet og lojalitet hos kundene, da dette er aspekter som påvirkes direkte av den leverte servicekvaliteten (Newman, 2001; Wilson et al.2008; Zeithaml, 2001; Reicheld, 1996). I tillegg er forventning hos en kunde, oppfatning av kvalitet og viktighetsvurdering samt positiv vareprat, begreper som er nært knyttet til servicekvalitet i enhver bedrift (Zeithaml, 2001).

### **5.1 Opplevelse av servicekvalitet – viktighet og opplevd kvalitet**

Det synes hensiktsmessig å drøfte og sammenligne vurdert viktighet fra kundene med opplevd kvalitet i henhold til de 7 dimensjoner i HSQ.

#### **5.1.1 Reliabilitet**

Kundene i Handelsbanken oppfatter reliabilitet som den aller viktigste dimensjonen med en verdi på 8,3, men kundene har i en kvalitetsvurdering gitt dimensjonen verdien 6,3 og er derfor rangert som femte dimensjon på opplevd kvalitet. Det er en forholdsvis lav verdi, og særlig er det oppsiktsvekkende at kundene vurderer denne som aller viktigst og det fra litteraturens side også oppfattes som en viktig dimensjon. Wilson et al.(2008) påpeker at dette kan være en av de viktigste dimensjoner for kundenes tilfredshet i en servicebedrift. For Handelsbanken og banker generelt er reliabilitet svært viktig, fordi det handler om å holde et løfte og ikke ha feil i sine tjenester(Wilson et al.2008; Bahia & Nantel, 2000).

I en bank som Handelsbanken er det svært få fysiske gjenstander som gjør at kunden kan vurdere kvaliteten, men derimot handlinger og en interaksjon mellom banken og kunden (Parasuraman et al.1988). Denne kan ikke standardiseres, og derfor vil det muntlige eller skriftlige løftet bety mye for kunden. En bank leverer kontoer hvor kundene har sine penger, kort som de bruker for å betale varer med, lån som de har på huset og bilen sin med videre.

Derfor kan det være slik at på denne dimensjonen bør Handelsbanken ha en langt høyere verdi, for å kunne møte kundenes forventninger. Servicekvalitet handler som nevnt om å møte kundens forventning, og derfor kan det drøftes at servicekvaliteten ikke er så optimal som den burde være i henhold til kundenes oppfatning. Det kan derfor drøftes at på dette området bør Handelsbanken undersøke nærmere hva problemet kan være, og hvordan det kan løses. Siden denne dimensjonen kun er målt ved en egenskap, kan det drøftes at flere egenskaper og aspekter vil kunne avdekke hva årsaken til et slikt gap er.

### **5.1.2 Empati**

Den nest viktigste dimensjonen er empati vurdert til verdi 8,1. Den samme dimensjonen fikk best opplevd kvalitet av kundene, verdi 7,6. Handelsbanken har et sterkt fokus og strategisk arbeid, mot å kjenne sine kunder godt og levere god kvalitet på servicen på kjennskapen og kunnskapen om sine kunder som grunnlag. Når en har et slikt fokus er det svært viktig å møte kundenes forventning om hvordan kvaliteten skal være (Wilson et al.2008).

Empati kan være en dimensjon som vanligvis ikke prioriteres like høyt i banker som eksempelvis har et fokus på teknologi (Foo et al.2008). I denne oppgaven valgte jeg å legge til empati som en egen dimensjon, grunnet oppgavens fokus på dette. Handelsbanken har valgt å bruke begrepet omtanke, og det at den kjenner sine kunder godt som en viktig del av sin strategi. Derfor er det ikke så oppsiktsvekkende at Handelsbanken scorer så høyt på denne dimensjonen. Det handler om å kjenne sine kunder og gi dem individuell oppmerksomhet(Parasuraman et al.1988; Varca, 2009). Hver kundeansvarlig kan kontaktes direkte og kunden kan bygge en relasjon til vedkommende. Det kan også drøftes at kunder som velger Handelsbanken, er bevisste på deres fokus på omtanke mot sine kunder og derfor velger Handelsbanken fordi de selv mener denne dimensjonen er viktig. Dette kan ses i kontrast til andre banker som kun er nettbaserte, og hvor kunder velger disse bankene grunnet deres bekvemmelighet og ikke nødvendigvis deres hyggelige rådgivere.

Derfor kan det vurderes som positivt at Handelsbanken har høyest kvalitetsvurdering på denne dimensjonen. Dette vil også bety at Handelsbanken i dette tilfellet leverer i henhold til et løfte, sett i sammenheng med servicetriangelet (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994).

Som jeg skal komme tilbake til senere, kan det gi implikasjoner i forhold til hvordan Handelsbanken bør arbeide videre mot sine kunder. Den egenskapen som ble vurdert som mest tilfredsstillende var at de ansatte var villige til å løse kundens problem, verdi 8. Empati er tett koblet med begrepet servicerecovery, som forklarer hva som skjer når et problem eller en klage først er oppstått (Yavas et al.1997). Kunden må føle at vedkommende får forståelse for sine klager, og at problemene som oppstår kan løses. Dette vil kunne bety at kundene i Handelsbanken opplever rådgiverne som særlig dyktige på å løse problemer, og dette må kunne anses som positivt for Handelsbanken.

### **5.1.3 Effektivitet og sikkerhet**

Effektivitet og sikkerhet er den dimensjonen som fikk en viktighetsvurdering på 7,8 og en opplevd kvalitet på verdi 7,4. Dimensjonen opplevde derfor best samsvar mellom hva kundene ønsker og hva de opplever. I denne dimensjonen er det slik at kundene mener at de har tillit til Handelsbanken i stor grad, verdi 7,8. I en bank er det slik at en jobber med personlige og sensitive opplysninger, noe som gjør at det blir svært viktig for kunden å ha tillit til banken og personene som jobber der. Det er positivt at Handelsbanken klarer å skape en slik tillit hos sine kunder. Tillit kan som tidligere gjøre det enklere å bygge relasjoner, og det er også slik at tillit kan føre til tilfredshet (Martenson, 2008; Chlopan et al.1985). Derfor kan det være viktig at Handelsbanken fortsetter å levere god kvalitet i denne dimensjonen.

### **5.1.4 Pris**

Dimensjonen pris havner midt på treet når det gjelder en vurdering av viktighet med en verdi på 7,4. Den samme dimensjonen vurderte kundene til 5,7 på opplevd kvalitet, den laveste opplevde kvaliteten av kundene. Denne dimensjonen oppleves derfor å ha minst samsvar mellom opplevd kvalitet og vurdert viktighet hos kunden. Som tidligere nevnt var det et middels samsvar mellom kundene og Handelsbanken (ledelse og ansatte), hvor Handelsbanken anså denne dimensjonen som mindre viktig enn sine kunder. Dette kan være viktig å merke seg når dimensjonen oppleves som langt dårligere enn kundene ønsker.

Pris kan som tidligere nevnt være avgjørende for valg av bank (Parasuraman et al.1985), men det kan drøftes at i Handelsbanken er det ikke et like sterkt fokus på pris hos rådgivere. Dette fordi Handelsbanken opererer med individuell prising, noe som gjør at kundene i stor grad vil få en tilpasset levert servicekvalitet, men samtidig kan det drøftes at informasjonen rundt prisen til deres produkter mulig ikke er god nok. Derfor kan dette medføre at kundene føler at den opplevde kvaliteten blir dårligere. Når i tillegg de ansatte og ledelsen ikke oppfatter denne dimensjonen som like viktig som kunden, er det verdt å se nærmere på årsakene. Som nevnt av rådgiverne kan også pris være en barriere for at kundene ikke velger Handelsbanken, siden de ikke operer med fast prising. I denne undersøkelsen framkommer det ikke konkrete problemer eller hendelser som kundene har opplevd, men det synes det å anbefale at Handelsbanken avdekker det store gapet som er oppstått. Ved å avdekke dette kan Handelsbanken se nærmere på om det er slik at prisdimensjonen må blir mer fremtredende ved at de opplyser i større grad om priser, eller om det er andre tiltak som må til for å redusere dette gapet.

### **5.1.5 Serviceportefølje**

Når det gjelder dimensjonen serviceportefølje fikk dimensjonen en middels verdi på vurdert viktighet, verdi 7,2. Den opplevde kvaliteten fra kunden ble 5,8 noe som er en forholdsvis lav verdi og det eksisterer et dårlig samsvar mellom de to ulike målene. I bankbransjen er det som tidligere nevnt ulikt fokus hvor flere velger teknologi sin konkurransefordel (Joseph et al.1999). Selv om dimensjonen ikke er vurdert som viktigst kan det oppfattes negativt at det er et dårlig samsvar, da dimensjonen serviceportefølje er for mange en stor del av det ferdige produktet som leveres (Bahia & Nantel, 2000). Kundene gir derfor et signal om at Handelsbanken ikke leverer, og det kan anbefales å se nærmere på årsaken. Som tidligere nevnt kan det være dårlig eller manglende markedsundersøkelser som fører til en dårlig forståelse av markedet og kundens forventning til servicen (Wilson et al.2008). For Handelsbanken vil dette kunne avdekke om de bør oppdatere sine produkter som leveres til kunden, samt få en bedre oversikt over alle tjenester de yter. På en slik måte kan dette dårlige samsvaret minskes eller elimineres helt.

### **5.1.6 Fysiske omgivelser**

Denne dimensjonen ble oppfattet som minst viktig av kundene med en verdi på 5,2. Den opplevde kvaliteten fikk verdi 6,7. Det eksisterer i så måte et middels samsvar, men hvor det er slik at Handelsbanken leverer bedre kvalitet enn kundene anser som viktig.

Ikke bare resultatet av servicen men selve prosessen og kvaliteten på det fysiske miljøet spiller en rolle i leveransen av servicekvaliteten. Dette fordi det er ofte der bedriften og kunden samhandler (Wilson et al.2008). Det er forståelig at kundene ikke synes de fysiske omgivelsene er viktige. Selv om kundene vil besøke disse, er det andre dimensjoner som oppfattes som viktigere. Dette kan ses i sammenheng med at kundene ikke besøker banken i like stor grad som før, og en fokuserer mer på teknologi (Joseph et al.1999). Derfor vil det i stor grad bety at for noen kunder vil denne dimensjonen ikke være gjeldende da de sjeldent eller aldri besøker banken.

### **5.1.7 Tilgang**

Dimensjonen tilgang fikk en viktighetsvurdering på verdi 5,4 og opplevd kvalitet verdi 6,4. Dimensjonen kan i stor grad knyttes til de fysiske omgivelsene. For å kunne vurdere denne dimensjonen, er det også slik at kunden må besøke Handelsbanken. Det vil i større grad bli et mer kontantløst samfunn i framtiden, noe som gjør at denne dimensjonen vil kun oppleves viktig for et utvalg kunder.

Handelsbanken leverer også i denne dimensjonen bedre enn forventet hos kundene. Samtidig vil ikke dette bety at Handelsbanken ikke har behov denne dimensjonen. Det vil derimot kunne bety at Handelsbanken kan gjøre en nærmere undersøkelse blant sine kunder, som fokuserer kun på fysiske omgivelser og tilgang. På en slik måte kan en avdekke særlig endringer i kundenes prioritering og vurdering. Et slikt middels samsvar kan forklares med at få kunder opplever denne dimensjonen som særlig viktig, og at de som besøker banken føler at det er tilfredsstillende fasiliteter i henhold til deres behov og at Handelsbanken ikke behøver levere bedre på denne dimensjonen.



## 5.2 Tilfredshet og lojalitet

Det er servicekvaliteten i Handelsbanken som legges til grunn for kundenes tilfredshet. Som nevnt tidligere kan god servicekvalitet føre til tilfredshet og lojalitet hos kundene i Handelsbanken (Newman, 2001; Wilson et al.2008; Zeithaml, 2001; Reicheld 1996). Det er også slik at serviceleverandører bør forstå hvorfor det er viktig å levere god servicekvalitet i henhold til kundenes ønsker og oppfatning av hva som er viktig (Zeithaml, 2001).

Som vi ser av resultatene er Handelsbankens kunder svært lojale. Handelsbanken bør ha et strategisk perspektiv som følge av dette. Ved å sørge for fortsatt god servicekvalitet som svarer til kundens forventning og som videre kan føre til god tilfredshet, vil Handelsbanken kunne oppleve lojale kunder som snakker positivt om Handelsbanken til andre (Zeithaml, 2001). Som nevnt av Hallowell (1996) er det også en økonomisk gevinst i å ha lojale kunder, samt at det er mindre ressurskrevende da kundene kjenner produktene til bedriften. Ikke bare genererer de sikre inntekter, men ved hjelp av positiv vareprat til sine venner og kolleger, kan de sørge for å innhente flere kunder til Handelsbanken.

Konsekvensen av tilfredshet over servicekvaliteten kan være lojalitet, som tidligere nevnt (Wilson et al.2008). Derfor synes det viktig å se på den gjennomsnittlige verdien kundene ga på spørsmålet om de så for seg å være kunder i Handelsbanken om 1 år. Denne verdien ble på 8,3 noe som kan vurderes som meget tilfredsstillende. En så høy verdi vil kunne indikere at kundene synes servicekvaliteten er tilfredsstillende, og at deres forventinger er møtt. For Handelsbanken betyr det at kundene opplever at selv om de ikke scorer like høyt på alle dimensjoner, er kundene tilfredse med den servicen de mottar. Dette kan føre til en atferdsmessig lojalitet overfor Handelsbanken.

Atferdsmessig økt intensjon kan som tidligere nevnt gi jevnlig gjenkjøp eller lojalitet hos kunden. I tillegg kan dette føre til positiv vareprat i følge Zeithaml (2001). I undersøkelsen ga de verdien 6,9 på om de har snakket positivt om Handelsbanken hittil. Samtidig var det verdien 7,6 som representerte framtidig anbefaling av Handelsbanken. Som tidligere nevnt er det slik at vi stoler mest på personer vi kjenner godt (Murray, 1991). En reklame kan gi kunder et inntrykk av et merke eller en bedrift, men det vil ikke kunne overbevise alle. Handelsbanken har liten markedsføring av seg og sine produkter, men har i motsetning en oppfatning av at positiv vareprat og anbefalinger fra eksisterende kunder fungerer på en god måte. For individer som ikke er kunder i Handelsbanken vil det oppfattes som mer troverdig at deres venner sier at Handelsbanken er en meget god bank, i stedet for en reklameplakat.

For Handelsbanken vil det bety at den bør sørge for tilfredse og lojale kunder som snakker positivt om Handelsbanken. På en slik måte kan de generere flere kunder som blir tilfredse og anbefaler Handelsbanken til andre igjen.

### **5.3 Konklusjon og implikasjoner**

For Handelsbanken er det viktig å forstå sine kunder for å kunne levere i henhold til deres ønsker. I tillegg kan de også identifisere og segmentere sine kunder deretter. Det er viktig for Handelsbanken å spørre seg, hvorfor er dette viktig for mine kunder – og klarer jeg å levere i henhold til dette?

Spørreundersøkelsen avdekket kundenes prioriteringer i henhold til viktighet og opplevd kvalitet på de 7 dimensjonene i HSQ. For Handelsbanken og andre bedrifter som gjør lignende undersøkelser, vil dette kunne gi et svar på hvordan kundene prioriterer. Derfor er det viktig å sammenligne en total viktighetsvurdering mot opplevd kvalitet på de samme dimensjonene. Det er også slik at flere av dimensjonene har en lavere opplevd kvalitet enn viktighetsvurdering. Handelsbanken forstår på enkelte områder hva kundene oppfatter som viktige dimensjoner. Det eksisterer minimale gap i denne delen av resultatene. Problemet oppstår når Handelsbanken skal levere den service som kundene ønsker og forventer at skal bli levert. Handelsbanken svikter på enkelte dimensjoner, noe som ses i sammenheng med servicetriangelet og det å levere løftet ut til kunden (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994).

Handelsbanken fokuserer på empati og omtanke mot sine kunder, og det viser seg at kundene synes dette er en viktig dimensjon. Det kan drøftes at kundene i Handelsbanken er mer opptatt av empati, da dette er et av Handelsbankens fokusområder. Det er derfor gledelig at de klarer å møte kundenes forventning og ønsket om at empati blir prioritert og levert korrekt i Handelsbanken. Særlig på å kunne løse kundenes problem er Handelsbanken dyktig, og dette er noe de kan fokusere på og kommunisere i større grad til sine kunder. Samtidig kan de også forbedre egenskapen, å forstå kundenes behov. Dette er en naturlig del av en empatisk atferd mot en kunde (Varca, 2009), og vil føre til at de vil kunne levere enda mer korrekt i henhold til kundenes ønsker og behov.

Dimensjonen reliabilitet er den viktigste for kundene i Handelsbanken. Samtidig har dimensjonen en forholdsvis lav verdi i kvalitetsvurderingen. Det kan drøftes at Handelsbanken bør undersøke nærmere hva problemet er og hvordan det kan løses.

De implikasjoner som kan framkomme vil kunne føre til en forbedring av den viktigste dimensjonen for Handelsbankens kunder. Det er slik at en må hele tiden sørge for å forbedre den servicen en leverer for å stadig kunne levere god servicekvalitet (Wilson et al. 2008). En nærmere undersøkelse av dimensjonen reliabilitet kan være med på å forbedre servicekvaliteten. Dimensjonene pris og serviceportefølje er også noe som kan undersøkes nærmere for å avdekke hvorfor det eksisterer et dårlig samsvar med hensyn på opplevd kvalitet og viktighet. På en slik måte kan de avdekke hvorfor det eksisterer et dårlig samsvar mellom enkelte dimensjoner, og deretter forbedre servicen med hensyn på funn og observasjoner.

Serviceforbedrende tiltak øker tilfredshet i følge Zeithaml (2001). Om Handelsbanken forbedrer sin service i henhold til kundenes oppfatning av hva som er viktig vil dette kunne øke tilfredsheten og lojaliteten hos kundene deres. Dette kan igjen føre til økt positiv vareprat og en bedre oppfatning av kvaliteten. Derfor kan det i sammenheng være viktig å se på den oppfattede og opplevde servicekvaliteten og hvordan Handelsbanken kan forbedre denne (Zeithaml, 2001).

## **5.4 Ledelsen og de ansattes oppfatning og forståelse av kundenes behov og prioritering**

Som tidligere nevnt er det innenfor service en modell kalt servicetriangelet som forklarer tre grupper som sammen jobber for å utvikle, promotere og levere serviceløftet til kunden (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994). Det er derfor viktig å sammenligne disse gruppens oppfatning av hva som er viktige dimensjoner innen Handelsbankens servicekvalitet, for å kunne drøfte om Handelsbanken prioriterer rett i sine strategier og sitt arbeid mot kunden.

I sammenheng med servicetriangelet og Bahia & Nantel (2000) kan en si at ledelsen setter standarden, de ansatte jobber etter dette og kundene vurderer servicekvaliteten på det de mottar. Det som er verdt å observere er at det eksisterer en stor enighet om hva som er viktige faktorer i Handelsbanken, sett både fra kundene, rådgiverne og ledelsens perspektiv. Flere av dimensjonene opplever ikke store gapet på viktighet sammenlignet mellom de ulike gruppene. Samtidig er det viktig i følge Johnston (1995) å se nærmere på hvordan enkelte gap kan oppstå og hvordan dette kan minimeres av ledelsen i bedriften. Det kan derfor synes hensiktsmessig å drøfte rundt hver dimensjon, samt eventuelle gap og årsaker til disse. Dimensjonene er sortert etter minst gap først, og størst gap til slutt.

### **5.4.1 Effektivitet og sikkerhet**

Denne dimensjonen er som tidligere nevnt den største dimensjonen, med hele 9 egenskaper og er vurdert som nest viktigst av de ansatte. Dimensjonen hadde minst gap blant de tre gruppene, noe som kan anses som positivt da dette er en omfattende dimensjon. I en bank er det flere momenter som er særlig viktige, blant annet er det viktig å ha kunnskap om det en gjør og jobber med. Som nevnt av en rådgiver er det å ha kunnskap om det en gjør, en naturlig del av å dekke kundens behov. Ledelsen sier også at det er selve møtet som er viktig hvor løftet leveres, og det kan i denne sammenheng være viktig at rådgiveren vet hva han holder på med. Det vil kunne si at rådgiverens rolle er viktig, fordi det er denne personen som leverer og holder løftet til kunden og i tillegg har kunnskapen om servicen vedkommende leverer (Wilson et al.2008). Denne dimensjonen kan også ses i sammenheng med servicetriangelet (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994), hvor ledelsen, de ansatte og kunden jobber sammen for å levere god servicekvalitet. I denne dimensjonen er det også påpekt viktigheten av at ledelsen og de ansatte ikke motsier hverandre, men jobber sammen for et felles mål (Bahia & Nantel, 2000). Alle disse egenskapene er viktige i en bank, og derfor er det positivt

at det er denne dimensjonen får en så høy verdi, samt et samsvar mellom alle gruppene i Handelsbanken som samhandler for å levere en service.

#### **5.4.2 Tilgang**

Dimensjonen tilgang er nært sammenknyttet med fysiske omgivelser, fordi det omhandler tilgang til disse (Bahia & Nantel, 2000). Denne dimensjonen er rangert svært lavt av alle gruppene, kundene har rangert denne nest lavest og de fysiske omgivelser lavest. Det er også et svært lite gap mellom de tre gruppene. Som tidligere nevnt er bankkunder mer selvstendige enn før, og gjør mye av oppgavene via eksempelvis nettbank (Foo et al.2008). Derfor kan det drøftes at denne dimensjonen oppleves som mindre viktig, fordi dette ikke gjelder største andelen av Handelsbankens kunder. Samtidig er det også viktig å vite at god ressursallokering er nøkkelen til god servicekvalitet (Wilson et al.2008). Da er det også slik at det er enkelte dimensjoner som kan nedprioriteres av Handelsbanken, til fordel for et større fokus på andre viktigere dimensjoner.

#### **5.4.3 Empati**

Dimensjonen empati er opplevd som svært viktig av alle gruppene sett i sammenheng med servicetrianglelet (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994). I Handelsbanken er det som nevnt et uttalt fokusområde å bry seg om kunden, og å vise omtanke til vedkommende. Det har oppstått et mindre gap mellom Handelsbanken (ledelsen og ansatte) og kundene, hvor kundene mener denne dimensjonen er viktigere. For Handelsbanken er det viktigst av alt å forstå kundenes behov på en korrekt måte, slik at en kan levere det som kunden forventer (Wilson et al.2008). Empati er oppfattet som viktig av kunden fordi for mange kunder er dette et avgjørende moment for å velge nettopp Handelsbanken som sin bankforbindelse. I Handelsbanken er det ledelsen som sammen med de ansatte aktiverer et løfte, sett i sammenheng med det tilpassede servicetrianglelet (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler, 1994). Når det gjelder viktighet har man stort sett lykkes i å aktivere et løfte til kunden. Rådgiverens rolle er i så måte viktig, da det er rådgiverne som har kundekontakt som er med på å utvikle gode kundeforhold og relasjoner samt levere dette løftet (Martenson 2008, Wilson et al.2008). Det kan allikevel synes viktig å gjøre nærmere markedsundersøkelser nevnt av Wilson et al.(2008) for å redusere dette kunnskapsgapet ytterligere. På en slik måte kan en nærmere undersøke sitt marked, og tilpasse servicen i henhold til gitte resultater. Et slikt mindre gap kan også skyldes mangel på kommunikasjon oppover i bedriften(Wilson et al.2008). De ansatte har en høyere viktighetsvurdering enn ledelsen.

Som tidligere nevnt kan det være fordi det er de ansatte som har kundekontakt og har mer nærgående kunnskap om kundene (Wilson et al.2008). I Handelsbanken er det rådgiverne som samhandler med kunden, og som lærer å kjenne vedkommende over tid. Det er derfor viktig at deres kunnskap kommuniseres opp til ledelsen, for å kunne utnytte denne best mulig. På en slik måte kan en redusere gapet mellom ledelsen og de ansatte, samt Handelsbanken og kundene.

#### **5.4.4 Serviceportefølje**

Denne dimensjonen er ansett som minst viktig av de ansatte, men høyere av ledelsen og kundene. Det eksisterer et middels gap, hvor det største gapet er mellom de ansatte og kundene. Det er også uttalt av rådgiverne at Handelsbanken kanskje ikke er den mest moderne banken, men at den er under stadig fornyelse. Ledelsen mener også at tjeneste må dekke kundens behov, som det aller viktigste aspektet ved denne dimensjonen. Sett fra kundenes synspunkt kan det derfor oppfattes som mer viktig, da det er selve produktet som representeres i serviceporteføljen til Handelsbanken (Bahia & Nantel, 2000). Siden denne oppfattes som viktig, er det naturlig å tenke at dette er fordi det er produktene som kunden mottar som eksempelvis boliglån, kort, konto med videre. Dette bør i stor grad tilfredsstillere kundenes behov, da det er i dette tilfellet de kan vurdere om tjenesten tilfredsstillere forventninger og behov. For Handelsbanken kan det synes viktig å gjøre en markedsundersøkelse for å analysere dens nåværende produkter, og om disse tilfredsstillere kundenes behov og undersøke eventuelle endringer i markedet (Wilson et al.2008). På en slik måte kan de om ønskelig endre sin nåværende serviceportefølje ved å modernisere den mer, eller ha en bedre oversikt over tjenestene de yter. Ved å gjøre dette kan de levere stadig bedre servicekvalitet til sine kunder og redusere et slikt gap.

#### **5.4.5 Pris**

Det andre gapet som er særlig viktig er at kundene opplever prisdimensjonen som viktigere enn de ansatte og ledelsen. I Handelsbanken opereres det som tidligere nevnt med individuell prising i stedet for fast prising. Det kan medføre til mer fleksibilitet og individuell tilpasning til hver kunde, men det kan også føre til at kundene opplever utilfredshet fordi banken ikke kontakter dem ofte nok med forslag om nye og bedre løsninger sett i sammenheng med egenskapene til Bahia & Nantel (2000).

Det kan drøftes at siden en har individuell prising kan det oppleves vanskeligere å følge opp alle kundene, fordi det krever langt mer ressurser enn om alle kundene er innenfor like ”kundeprogrammer” og kun to tastetrykk må til for å endre noe. Pris er for enkelte kunder viktigere enn andre (Parasuraman et al.1985).

Derfor bør Handelsbanken undersøke nærmere hvorfor de ansatte og ledelsen ikke oppfatter denne dimensjonen som viktig nok. Særlig nevnt av flere av rådgiverne var det en mulighet for at pris ble en barriere for å ikke velge Handelsbanken som sin bankforbindelse. Det kan derfor være en viktig dimensjon og faktor å undersøke nærmere for Handelsbanken.

#### **5.4.6 Reliabilitet**

Denne dimensjonen er av ledelsen og kundene rangert som den viktigste dimensjonen, mens de ansatte vurderer denne som tredje viktigst. De ansatte uttaler at det er viktig at det en leverer fungerer, men at det hører til sjeldenhetene at det forekommer feil. Reliabilitet handler om at det ikke skal være feil i tjenestene en leverer (Bahia & Nantel, 2000). Det er vanskelig å vite nøyaktig årsak til hvorfor et slikt gap kan ha oppstått. For de ansatte er dette en mindre viktig dimensjon enn kundene. Det kan drøftes at de ansatte ikke har samme forståelse for feil i leveransen av disse tjenestene, da det er i stor grad rådgiverne som leverer dette til kunden. Allikevel er ikke gapet så stort at dette er et alvorlig tilfelle, men det bør undersøkes nærmere for å avdekke eventuelle årsaker til at det er oppstått.

#### **5.4.7 Fysiske omgivelser**

Det eksisterer det største gapet når det gjelder de fysiske omgivelser. I dette tilfellet mener de ansatte at dette er viktigere for kunden, enn hva kunden selv mener. Ledelsen mener at dette er mindre viktig for kunden, enn det kunden selv mener. Årsaken til et slikt kunnskapsgap kan være som nevnt av Foo et al.(2008) at kunder i større grad sitter hjemme og utfører oppgaver via nettbank eller annen teknologi. Dette kan føre til at kundene mener denne dimensjonen er mindre viktig enn eksempelvis den ansatte. De ansatte er den som samhandler med kunden, og som er i lokalene hvor selve servicemøtet foregår (Wilson et al.2008). Derfor kan det drøftes at de ansatte anser dette som et viktig aspekt for å levere god servicekvalitet, mens ledelsen som ikke er i nær interaksjon med kunden vil anse dette som en mindre viktig dimensjon. For Handelsbanken kan det være viktig å velge hvordan de ønsker å prioritere.

I dette tilfellet kan det være viktig med nærmere kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen for å finne ut hvordan denne dimensjonen skal prioriteres og forstås sett fra kundens perspektiv (Wilson et al.2008).

### **5.5 Konklusjon og implikasjoner**

I følge Kelley(1990) er det slik at ansatte som forstår hvor viktig deres posisjon er i bedriften, er langt mer kundeorienterte og opptatte av å skape en kunderelasjon. I Handelsbanken er det slik at det er rådgiveren som leverer servicen til kunden (Martenson 2008). Det er også den rådgiveren som har kundekontakt som kan forme kundens forventning (Julian & Ramaseshan, 1994). Den ansatte som har kundekontakt som oppfattes som servicen, bedriften, merket og organisasjonen i kundenes øyne (Wilson et al.2008). Det kan derfor synes nærliggende å si at rådgiverens rolle er en stor og viktig del av å redusere eventuelle kunnskapsgap som kan oppstå i en bedrift.

Samtidig er det slik at rådgiverne er underlagt ulike strategier, arbeidsinstrukser med videre fra ledelsen. Det er også nevnt av Molina et al.(2007) at ledelsens nøkkelutfordring er å forstå hvilken påvirkning de kan ha på bedriftens fokus på eksempelvis empati for kunden fra de ansatte. Om ledelsen ikke forstår kundenes forventning vil de sette i gang prosesser og avgjørelser som gir en dårlig ressursallokering som igjen fører til dårlig servicekvalitet levert til kunden (Wilson et al.2008). Ledelsens strategier og organisatoriske regler vil i følge Hoschchild (1983) sette begrensninger og føringer for hvordan de ansatte skal jobbe overfor kunden. Derfor synes det viktig at ledelsen i større grad er klar over eventuelle gap som oppstår, men også årsaken til disse og at prioriteringene som gjøres er i henhold til dette.

Handelsbanken forstår på enkelte områder hva kundene oppfatter som viktige dimensjoner. For Handelsbanken synes det viktig å gjøre markedsundersøkelser for å lære seg å kjenne sine kunder bedre, samt måle ytelsen på den service de leverer i dag. Det er også slik at det er ledelsen som prioriterer og fastsetter strategier, planer og arbeidsinstrukser. For ledelsen kan det synes viktig å kommunisere mer med rådgiveren, samt sørge for å undersøke hvorfor ulike gap kan ha oppstått. Særlig kan dimensjonen pris, reliabilitet og serviceportefølje med fordel undersøkes nærmere for å avdekke konkrete problemer og eventuelle løsninger/tiltak. Videre må rådgivernes kunnskap utnyttes i større grad, da disse ofte innehar nære relasjoner med kunden og har stor kunnskap om kundenes atferd og holdninger.

Det bør være et helhetlig fokus på å la rådgiverne bygge relasjoner med kunden for å øke kunnskapen om kunden, redusere kunnskapsgapet og øke kundenes tilfredshet. Rådgivernes



rolle blir også svært viktig når det gjelder klageatferd, og denne rollen må også utnyttes i større grad for å redusere gapet. På en slik måte kan Handelsbanken redusere de kunnskapsgap som har oppstått.

## 5.6 Hvorfor er empati viktig for Handelsbanken?

Som tidligere nevnt er empati nært sammenkoblet med klageatferd, også kalt servicerecovery (Yavas et al.1997). Det kan også ses i sammenheng med at det er rådgiveren som har en empatisk atferd gjennom å forstå kundens problem og alltid hjelpe kunden ved å løse vedkommendes problem (Martenson, 2008). Kommunikasjon spiller i så måte en viktig rolle i serviceleveransen (Lassar et al.2000). For å minske kunnskapsgapet i Handelsbanken er en nødt til å ha fokus på god klagebehandling fra rådgiveren ved bruk av kommunikasjon og samhandling med kunden (Wilson et al.2008)

Som nevnt av Foo et al.(2008) vil ulike kunder ønske ulike typer relasjoner. Derfor kan det være nyttig å gjøre nærmere undersøkelser for å bli bedre kjent med sitt kundesegment, jmf. Wilson et al.(2008) for å redusere et eventuelt kunnskapsgap og for å kunne levere god servicekvalitet til kundene i Handelsbanken. Bitner & Booms(1990) la særlig vekt på relasjonelle momenter i leveransen av god servicekvalitet. Yavas et al.(1997) mente at empati var nødvendig for å kunne levere servicekvalitet. Det kan videre bety at empati og omtanke fra en rådgiver kan føre til tilfredse kunder som har en langvarig relasjon med bedriften, og som mottar god servicekvalitet fra Handelsbanken.

Omtanke og empati føre til at kundene blir mer lojale og tilfredse, samt at de anbefaler Handelsbanken til andre (Yavas et al.1997; Zeithaml, 2001). Tidligere i oppgaven har vi sett at Handelsbankens kunder både tilfredse og svært lojale, og de er også opptatte av å anbefale Handelsbanken til andre. Dette kan derfor forklare hvorfor empati er så viktig for Handelsbanken.

Empati mot kunden kan redusere kunnskapsgapet som har oppstått i bedriften. Ved og nærmere forstå kundens behov, kan en redusere et slikt gap. Samtidig har en også sett at den opplevde kvaliteten på empatien utført i Handelsbanken er i samsvar med hvordan kundene ønsker at den skal leveres. Dette kan forklare med at Handelsbanken ved rådgiverne har et nært forhold til sine kunder.

Foo et al.(2008) påpeker at kunder vil i stor grad bli påvirket av emosjonelle og affektive bånd med serviceyteren når det gjelder om kunden skal velge å bli eller avslutte en relasjon. Det vil kunne si at jo nærere og bedre relasjon, jo større er sjansen for lojale kunder. Rådgiverne anser det nære båndet som en stor styrke, og det gjør at Handelsbanken skiller seg ut. Relasjonen som kunden har med rådgiveren kan føre til bedre servicekvalitet.

Handelsbanken har rådgivere som bygger relasjoner til kundene, leverer et løfte og i dette har en empatisk atferd for å kunne forstå hva kunden behøver. Som vi kan se i uttalelsene fra ledelsen støtter vedkommende det at rådgiveren er viktig for å kunne levere empati til kunden.

### **5.7 Konklusjon og implikasjoner**

Empati kan i så måte være et korrekt fokus for Handelsbanken. Dette fordi deres kunder mener at dette er viktig i henhold til en vurdering av dimensjoner i bank. Samtidig mener også rådgiverne og ledelsen at empati gjennom rådgiveren er nøkkelen til god servicekvalitet. Rådgiveren vil i denne sammenhengen være nøkkelpersonen for å levere empati til kunden. For Handelsbankens kunder kan det drøftes at årsaken til at de har valgt Handelsbanken, er nettopp fordi de vet at de får en nær relasjon med en rådgiver og som følge av dette får individuell oppmerksomhet. Siden Handelsbanken også opererer med individuell prising vil kunden i stor grad oppleve at vedkommende er i sentrum, får en tilpasset service og at det er rådgiveren som yter den gode servicekvaliteten og representerer Handelsbanken.

Når en ser nærmere på hvordan kundene har opplevd kvaliteten på empati, er det denne dimensjonen Handelsbanken leverer best på (tabell 2). Det vil derfor kunne bety at det er kultur for en slik atferd overfor kunden. Når Handelsbanken har dette som en av sine fokusområder i deres interne merkevarehåndbok(2010) synes det viktig å videreutvikle denne måten å jobbe på. Rådgiverne uttrykker alle at dette er en viktig del av å jobbe i Handelsbanken, at det kan føre til tilfredshet og lojalitet og at det viktigst av alt – er Handelsbankens styrke i et konkurranseutsatt marked.

Samtidig er det også slik at empati fra den ansatte kan påvirke tilfredsheten og lojaliteten(Martenson, 2008). Hele serviceleveransen vil kunne påvirke tilfredsheten til kunden, og siden det er rådgiveren som leverer denne er det opp til han/henne hvordan denne skal utføres. Om samtlige rådgivere i Handelsbanken mener at empati er en del av denne leveransen, vil det kunne påvirke kunden i positiv grad.

Handelsbanken bør derfor fortsette med sitt fokus på empati og omtanke mot kunden, og i større grad kommunisere dette ut til kunden. I følge Kwan (1991) er det slik at kunder kan oppleve teknologi som usikker og at ønsket om å snakke med en person ansikt-til-ansikt gjør at de heller ønsker å møte en rådgiver og opprettholde relasjonen med vedkommende. Empati kan i så måte være en konkurransefordel og del av en differensieringsstrategi i et bankmarked som i stor grad er påvirket av stadig teknologiske endringer og fokus (Foo et al.2008).

Empati og omtanke fra rådgiveren vil kunne føre til tilfredshet og lojalitet hos kundene (Martenson, 2008; Varca, 2009). Det kan derfor drøftes at om Handelsbanken ønsker å ha flere tilfredse og lojale kunder bør empati fortsatt være en del av deres prioritering og fokus i bedriften. Det å bruke rådgiveren som nøkkelen til god servicekvalitet og tilfredse kunder oppfattes som et viktig moment som oppgaven har gitt innsikt i. Ved at rådgiveren utnyttes på en best mulig måte vil vedkommende kunne gi god servicekvalitet, empati og omtanke til kunden. På en slik måte kan Handelsbanken få flere tilfredse og lojale kunder, som utvikler en relasjon med sine rådgivere og bedriften over tid, og som anbefaler Handelsbanken til andre.

## 6. Oppgavens begrensning og videre forskning

Denne oppgaven har sett nærmere på Handelsbankens leveranse av service, og hvordan denne oppfattes og oppleves av kunder, rådgivere og ledelsen. Ved å benytte seg av kvalitativ og kvantitativ metode kunne jeg i større grad kartlegge holdninger og meninger hos de ansatte og ledelsen. Det kunne med fordel vært utført dybdeintervju av kundene, for å få nærmere innsikt i hva disse tenkte. Samtidig er det slik at grunnet konfidensialitetshensyn på hvem som er kunder i Handelsbanken, i tillegg til at de færreste kunder ønsker å snakke om noe så personlig - ble dette vanskelig for denne oppgaven.

Der det oppsto kunnskapsgap var det ved hjelp av måleinstrumentet også vanskelig å vite hvorfor disse var oppstått. Måleinstrumentet kan i så måte ikke avdekke konkret årsaken, men kun dimensjonen eller egenskapen som gjør at det er oppstått et gap. Det kunne derfor med fordel vært undersøkt videre, hva årsakene var og hva eventuelle løsninger kunne være.

Utvalget i oppgaven er svært lite, både sett i sammenheng med de kvalitative og kvantitative undersøkelsene. Utvalget begrenset seg til Oslo, og to kontorer i Handelsbanken. Det kan ses som nyttig å undersøke et bredt utvalg av ansatte i Handelsbanken i Norge, samt et større utvalg i hele undersøkelsen. Kundeutvalget var også begrenset til Oslo, og det kunne vært interessant å undersøke ulike regioner i Norge for å undersøke et eventuelt samsvar. Særlig i Nord-Norge har det den siste tiden vært mye medieomtale på en av regionens største banker som skal legge ned kasse-funksjonen. Denne oppgaven er i så måte svært aktuell fordi den finner ut at en nedprioritering av den menneskelige funksjonen i banken kan være lite hensiktsmessig for enkelte kunder.

Teorien som ble brukt i oppgaven samsvarer i stor grad med funnene som ble gjort, og det tilpassede måleinstrumentet synes å avdekke og belyse oppgavens problemstillinger i tilfredsstillende grad. Allikevel har bankbransjen forandret seg siden år 2000 når måleinstrumentet ble konstruert, og bankbransjen er enda i stadig endring – særlig når det gjelder teknologiske framskritt. Dette kan medføre at oppgavens relevans og måleinstrument ikke er like aktuelt i framtiden.

Det vil derfor også kunne være interessant å gjøre en større undersøkelse med empati i fokus hos kundene i Handelsbanken, da det virker som ledelse/ansatte ikke tenker like mye over at empati er i fokus. Empati er et litt ukjent begrep i dagligtale slik at for flere virket dette fokuset fra min side litt kunstig.

Under dybdeintervjuene kom det allikevel fram at flere så på omtanke og empati som en selvfølge, og ikke nødvendigvis en mulig differensieringsstrategi. Selv om Handelsbanken har det nedskrevet i sin merkehåndbok, virket det som at dette er ikke noe de er veldig bevisste på. Med tanke på de endringene som bankbransjen har opplevd og som ligger foran dem vil det i sammenheng med dette være viktig å undersøke hvor viktig empati er versus teknologi i flere banker deres kunder, noe som vil kunne gi Handelsbanken en enda større mulighet for å posisjonere seg i markedet.

## Referanseliste

### Litteratur

Babakus, E. & Boller, G.W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol 16, pp 253-268.

Bahia, K. & Nantel, J. (2000), "A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 18/2, pp 84-91.

Berent, P.H. (1966), "The depth interview", *Journal of Advertising Research*, Vol 6/2, pp 32-39.

Bitner, M.J. (1995), "Building service relationships: It's all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23/4, pp 346-251.

Bitner, M.J. & Booms, B.H., (1990), "The service encounter: diagnosing the favourable and unfavourable", *Journal of Marketing*, 54, pp 71-84.

Blanchard, R.F. & Galloway, R.L (1994), "Quality in retail banking", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5/4, pp.5 – 23

Burns, A.C. & Bush, R.F., (3.utgave, 2000), "Marketing research", Prentice-Hall, Inc.

Bryman, A. & Bell, E. (2.ugave, 2007), "Business research methods", Oxford University Press.

Bowen, J.T. & Chen, S. (2001), "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 13/5, pp 213-217.

Cahill D.J. (1996), "When to use qualitative methods: a new approach", *Marketing intelligence & planning*, Vol 14/6.

Carrillat, F.A., Jaramillo, F. & Mulki, J.P.(2007), "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 18/5

Chlopan, B.E., McCain, M.L., Carbonell, J.L. & Hagen, R.L. (1985), "Empathy: Review of available measures", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 48/3, pp 635-653.

- Cronin J. & Taylor, S. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol 56, pp 55-68.
- Davis, M. H. (1983), "Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 44/1, pp 113-126.
- Durkin, M., Howcroft, B., O'Donnell, A. & McCartan-Quinn, D. (2003), "Retail bank customer preferences: personal and remote interactions", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 31/4 , pp 177-189.
- Edvardsson, B. (1998), "Service quality improvement", *Managing Service Quality*, Vol 8/2, pp 142-149.
- England, P. & Farkas G. (1986). "Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View." New York: Aldine.
- Foo, M., Douglas, G. & Jack, M.A. (2008), "Incentive schemes in the financial services sector – Moderating effects of relationship norms on customer-brand relationship", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 26/2, pp 99-118
- Goodyear, M. (1990), "Qualitative Research", in Birn, R., Hague, P. and Vangelder, P (Eds)., *A Handbook of Market Research*, Kogan Page, London
- Greenbaum, T.L. (1998), "The handbook for focus group research", Sage, Thousand Oaks, CA.
- Griffin, J. & Lowenstein, M.W. (2001), "Customer Winback: How to recapture lost customers and keep them loyal", The Jossey-Bass Business & Management series, John Wiley and Sons.
- Grove, S.J., Fisk, R.P, John, J. (2003), "The future of services marketing: forecasts from ten experts", *Journal of Services Marketing*, Vol 17/2, pp 107-121.
- Grönroos, C. (1990), "Service management and marketing", Lexington, MA: Lexington Books.
- Hallowell, R. (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 7/4, pp 27-42.



Hochschild, A. (1983), "The managed heart: Commercialization of human feeling", Berkeley: University of California Press.

Howcroft, B. (1991), "Increased marketing orientation: UK Bank Branch Networks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 9/4.

Ittersum, K.V., Pennings, J.M.E., Wansink, B. & van Trijp, H.C.M. (2007), "The validity of attribute-importance measurement: A review", *Journal of Business Research*, Vol 60/11, pp 1177-1190.

Jamal, A. & Naser, K. (2002), "Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 20/4, pp 146-160.

Jacobsen, I. (2. utgave 2005), "Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode", Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen L. & Tufte, P.A., (2. utgave 2005), "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag", Abstrakt forlag.

Johnston, R. (1995), "The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6/5, pp 53-71.

Joseph, M., McClure, C. & Joseph, B. (1999), "Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 17/4, pp 182-191.

Julian, C.C. & Ramaseshan, B. (1994), "The role of customer-contact personell in the marketing of a retail bank's services", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 22/5, pp 29-34.

Karatepe, O.M., Yavas, U. & Babakus, E. (2005), "Measuring service quality of banks: Scale development and validation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 12, pp 373-383.

Kelley, S.W. (1990), "Customer orientation of bank employees and culture", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 6/2, pp 25-29.

Kotler, P. (1994), "Marketing management: Analysis, planning, implementation and control", 8<sup>th</sup> edn , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p 470.

Kvale, S (1996), "Interviews: an introduction to qualitative research interviewing", Sage.

Kwan, W.H. (1991), "Marketing of ATM technology to the elderly market: an exploratory study", Australian Marketing Educators Conference, Australia.

Lassar, W.M., Manolis, C. & Winsor, R.D. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", *Journal of Services Marketing*, Vol 14/3, pp 244-271.

Mangione, T. W. (1995), "Mail surveys: improving the quality", Sage.

Martenson, R. (2008), "How financial advisors affect behavioral loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 26/2, pp 119-147.

Molina, A., Martin-Consuegra, D. & Esteban, A. (2007), "Relational benefits and customer satisfaction in retail banking" *International Journal of Bank Marketing*, Vol 25/4, pp 253-271.

Murray, K.B. (1991), "A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities." *Journal of Marketing*, Vol 55, pp 10-25.

Nehmzow, C. (1997), "The internet will shake banking's medieval foundations", *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol 2/2.

Nancarrow, C., Moskvina A. & Shankar, A. (1996), "Bridging the great divide – the transfer of techniques", *Marketing intelligence & planning*, June, Vol 14/6, pp 27-37.

Newman, K. (2001), "Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 19/3, pp 126-139.

Oliver R.L. & Desarbo, W.S. (1988), "Response determinants in satisfaction judgements", *Journal of Consumer Research*, Vol 14, pp 495-507.

Parasuraman A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol 49, pp 41-50.

Parasuraman A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (Spring 1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol 61/1, pp 12-40.

Rao, C.P & Singhapakdi, R. (1997), "Marketing ethics: A comparison between services and other marketing professionals", *The Journal of Services Marketing*, Vol 11/6, pp 409-426.

Reicheld F.F, (1996), "The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Robson, S. & Foster, A. (1989), "Qualitative Research in Action", Hodder and Stoughton, London.

Seery B.L. & Corrigan E.A., (2009) "Emotional labor: links to work attitudes and emotional exhaustion", *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24/8, pp 797 - 813

Stokes, D. & Bergin, R. (2006) "Methodology or "methodolatry"? An evaluation of focus groups and dept interviews", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol 9/1, pp 26-37.

Vandamme, R. & Leunis, J. (1992), "Development of a multiple-item scale for measuring Hospital Service Quality", Catholic University of Leuven, Belgia.

Varca, P. E. (2009), "Emotional empathy and front line employees: does it make sense to care about the customer?", *Journal of Services Marketing*, Vol 23/1, pp 51-56.

Webb, J.R. (1995), "Understanding and designing marketing research", The Dryden Press, London.

Wilson, A., Zeithaml V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2008), "Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm", McGraw-Hill Education.

Yavas, U., Zeynep, B. & Shemwell, D.J. (1997), "Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 15/6, pp 217-223.

Zeithaml, V. A., Rust, R. T. & Lemon, K. N. (2001), "The customer pyramid: Creating and serving profitable customers", *California Management Review Summer 2001*, Vol 43/4, pp 118.

Aaker, D. (1991), "Managing brand equity", Simon and Schuster.

### **Internett**

[http://handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken\\_pressemedling\\_apning\\_av\\_kokstad/\\$file/110328\\_pressemedling\\_apning\\_kokstad.pdf](http://handelsbanken.no/shb/inet/icentno.nsf/vlookuppics/banken_pressemedling_apning_av_kokstad/$file/110328_pressemedling_apning_kokstad.pdf) Lastet 29.03.2011

[http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms\\_og\\_finnmark/1.7561389](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.7561389) Lastet 23.03.2011

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide rådgivere Handelsbanken i Oslo

#### Informasjon om respondent

Utdanning:

Alder:

År i stillingen:

Først skal vi snakke litt om kvalitet og service i bank generelt, samt for Handelsbanken spesielt?

#### **Servicekvalitet i bank**

1. Hva tror du er viktig for en privatkunde når de skal velge en bank?
  - a) -Hva tror du er viktige kriterier når privatkunder vurderer hvor god eller dårlig (kvalitet)en bank er?
  
2. Handelsbanken
  - a) Hva mener du er viktige årsakene til at privatkunder velger Handelsbanken?
  - b) Hva tror du er årsakene til at de ikke velger Handelsbanken, men andre banker?
  - c) Hva mener du er Handelsbankens absolutt viktigste tiltakt for å gi sine kunder bedre service enn konkurrerende banker?
  - e) På hva mener du de ikke er bedre (dårligere...) enn andre banker?

Nå skal vi snakke litt om arbeidsoppgaver som rådgiver – og din erfaring med dette?

3. Personlige assosiasjoner til servicekvalitet i sin arbeidssituasjon som rådgiver
  - a) Når føler du at du gir dine kunder god service?
  - b) Når føler du at du gir dine kunder dårlig service?

**I følge forskning omkring servicekvalitet i bank, er det en rekke faktorer/egenskaper (forhold) som kan spille en rolle for hvordan kunder vurderer kvaliteten på og valg av bank. Jeg vil nå gi deg noen stikkord som du kan snakke litt fritt omkring disse**

**faktorene; hva du mener om dem? Hvor viktige eller uvesentlige er de for kundene generelt – og spesielt i Handelsbanken.**

1. La oss begynne med de fysiske egenskapene og omgivelsene (lokalene...)?
2. Hva legger du i evnen (kunnskap) og viljen/lyst til å hjelpe sine kunder?
3. Hva legger du i å holde det en lover når en jobber i en bank?
4. Når det gjelder tillit, hva legger du i at privatkunden skal kunne stole på deg (i banken/for å være fornøyd?)
5. Personlig oppmerksomhet til kunden fra deg i banken?

### **Empati**

**Til slutt skal vi snakke litt om bankens og din evne til å forstå dine kunder.**

1. Hva mener du ligger i å bry seg / vise omtanke for sine kunder?
2. Synes du at Handelsbanken bryr seg om kundene sine ?
3. Bryr du deg om dine kunder , og i så fall på hvilken måte ?
4. Om du bryr deg om dine kunder, er det krevende eller enkelt ?
5. Hvis man tenker seg at det å ha omtanke for en kunde er en del av det å jobbe i en bank, synes du dette er positivt eller negativt ?
6. Hva tror du kundene synes om dette, er omtanke en viktig del av Handelsbanken ?
7. Hva tror du resultatet av å bry seg om kunden kan være ?
8. Klarer du å sette deg inn i kundens situasjon når vedkommende kontakter deg ?Hvis/hvis ikke – hvorfor ?
9. Ut i fra det vi tidligere har snakket om, hvor viktig tror du denne faktoren (omtanke – det å bry seg) er for privatkunder generelt?
10. For Handelsbankens kunder spesielt?

### **Avslutning**

Er det noe spesielt du vi fremheve som viktig for å være en attraktiv bank?

**Tusen takk!**

## **Vedlegg 2: Intervjuguide leder Handelsbanken i Oslo**

Informasjon om respondent

Utdanning:

Alder:

År i stillingen:

### **Servicekvalitet i bank**

**Først skal vi snakke litt om kvalitet og service i bank generelt, samt for Handelsbanken spesielt.**

1. Hva tror du er viktig for en privatkunde når de skal velge en bank?

a) -Hva tror du er viktige kriterier når privatkunder vurderer hvor god eller dårlig en bank er?

2. Handelsbanken

a) Hva mener du er viktige årsakene til at privatkunder velger Handelsbanken?

b) Hva tror du er årsakene til at de ikke velger Handelsbanken, men andre banker?

c) Hva mener du er Handelsbankens absolutt viktigste tiltakt for å gi sine kunder bedre service enn konkurrerende banker?

e) På hva mener du de ikke er bedre (dårligere...) enn andre banker?

Nå skal vi snakke litt om arbeidsoppgaver som leder – og din erfaring med dette.

3. Personlige assosiasjoner til servicekvalitet i din arbeidssituasjon som leder for HB

a) Når føler du at du bidrar til å gi dine kunder god service?

b) Når føler du at du gir dine kunder dårlig service?

**I følge forskning omkring servicekvalitet i bank, er det en rekke faktorer/egenskaper (forhold) som kan spille en rolle for hvordan kunder vurderer kvaliteten på og valg av bank. Jeg vil nå gi deg noen stikkord som du kan snakke litt fritt omkring disse faktorene; hva du mener om dem? Hvor viktige eller uvesentlige er de for kundene generelt – og spesielt i Handelsbanken.**

1. La oss begynne med de fysiske egenskapene og omgivelsene (lokalene...)?

2. Hva legger du i evnen (kunnskap) og viljen/lyst til å hjelpe sine kunder?

3. Hva legger du i å holde det en lover når en jobber i en bank?

4. Når det gjelder tillit, hva legger du i at privatkunden skal kunne stole på deg (i banken/for å være fornøyd?)

5. Personlig oppmerksomhet til kunden fra rådgiveren i banken?

### **Ledelsens oppfatning**

1. Hvordan tror du Handelsbankens rådgivere prioriterer ulike former for service? Er du enig/uenig i dette? Hvorfor?

2. På hvilke områder / arbeidsoppgaver synes du at din rolle i Handelsbanken er viktig og mindre viktig når det gjelder hvilket servicefokus Handelsbanken skal ha?

3. Hvordan er den interne opplæring i service? Hvordan motiverer dere deres ansatt til å yte riktig service ? Hva er suksesskriteriene?

4. Føler du at de ansatte har nok ressurser til å yte den servicen du føler er forventet av dem ?

5. Hvem tror du er den typiske Handelsbanken-kunden ?

### **Empati**

**Til slutt skal vi snakke litt om bankens og din evne til å forstå dine kunder.**

1. På hvilken måte mener du at Handelsbanken / rådgivere bryr seg om kundene sine ?

2. Hva mener HB med å vise sine kunder ”omtanke” – hvordan gjennomføres dette i praksis?

3. Hvor viktig tror du ”omtanke” er i forhold til andre ting en bank bør tilby sine kunder?

Hvorfor? Hvordan tror du dine rådgivere prioriterer ”omtanke” til sine kunder - i forhold til dine ønsker som leder?

4. Ut i fra det vi tidligere har snakket om, hvor viktig tror du denne faktoren (omtanke – det å bry seg) er for privatkunder generelt?

5. For Handelsbankens kunder spesielt?

6. Hva tror du resultatet av å bry seg om kunden kan være? Dette koster ressurser??

### **Avslutning**

Er det noe spesielt du vi fremheve som viktig for å være en attraktiv bank?



### **Vedlegg 3: Spørreundersøkelse av servicekvalitet i Handelsbanken**

Denne undersøkelsen omhandler Handelsbanken og dens servicekvalitet. I følge forskning omkring servicekvalitet i bank, er det en rekke forhold som kan spille en rolle for hvordan kunder vurderer kvaliteten på og valg av bank. Jeg vil nå gi deg noen stikkord som du som kunde skal vurdere på en skala fra 1-9, hvor verdien 1 tilsvarer i svært liten grad , og verdien 9 tilsvarer i svært stor grad. I hvilken grad vil du si at Handelsbanken ....

#### Effektivitet og sikkerhet:

- ... er en bank som du har tillit til?
- ...kjenner deg igjen når du besøker banken ?
- ...behandler dine kundeopplysninger på en konfidensiell måte ?
- ...har personell som har god kunnskap om jobben de utfører ?
- ...er en bank hvor rådgivere og ledelsen ikke motsier hverandre ?
- ...leverer sine tjenester når de har lovet ?
- ..er en bank med et godt omdømme ?
- ...er en bank som gir deg en følelse av trygghet og sikkerhet?
- ...ikke har forsinkelser i sitt arbeid grunnet byråkrati og tunge prosedyrer?

#### Tilgang:

- ...er en bank som har tilstrekkelig med tilgjengelige minibanker for deg som kunde?
- ...har moderne utstyr og fasiliteter?
- ...har tilgjengelig og åpen kassefunksjon?
- ...er en bank som ikke lar deg stå lenge å vente på hjelp?

#### Pris:

- ...kontakter meg hver gang det er behov for det ?
- ...har godt begrunnede gebyrer for sine tjenester ?
- ... holder deg som kunde informert hver gang en bedre løsning dukker opp?

#### Fysiske omgivelser:

- ...har rene banklokaler?
- ...har dekorative og fine banklokaler?

- ...har optimale arbeidslokaler for sine rådgivere?

#### Serviceportefølje:

- ...har fullstendig oversikt over alle tjenester de yter?
- ....har moderne tjenester som er innovative og konkurransedyktige i forhold til andre banker ?

#### Reliabilitet:

- har ikke feil i leveransen av sine tjenester?

#### Empati:

- ...har ansatte som alltid hjelper sine kunder ?
- ...har ansatte som gir individuell oppmerksomhet til sine kunder?
- ...har ansatte som er villige til å løse kundens problem?
- ...har ansatte som forstår sine kunders behov?

Som nevnt over har forskning vist flere forhold som påvirker en kundes vurdering av servicekvaliteten i en bank. Jeg ønsker nå at du skal vurdere hvor viktig du synes de ulike egenskapene er for deg personlig/som kunde på en skala fra 1 til 9 hvor 1 tilsvarer helt uvesentlig og 9 tilsvarer ekstremt viktig. Hvor viktig er det at Handelsbanken.....

Jamfør spørsmålene over med hensyn på dimensjonene Effektivitet og sikkerhet, tilgang, pris, serviceportefølje, reliabilitet og empati

### **Generelt om ditt kundeforhold i Handelsbanken**

Jeg vil til slutt be deg om å tenke på hvordan du ser på Handelsbanken som bank. Du vil nå få noen spørsmål knyttet til dette.

Hvor tilfreds er du med Handelsbanken generelt sett ?

1-Svært misfornøyd – 9 svært fornøyd

Hvor godt svarer Handelsbanken til dine forventinger?

1 Ikke i det hele tatt – 9 Fullt og helt

Generelt sett, hvor godt eller dårlig vil du vurdere kvaliteten i Handelsbanken ?

1 Veldig dårlig – 9 Ekstremt god

Hvor sannsynlig er det at du er kunde i Handelsbanken om et år?

1 Helt usannsynlig – 9 Veldig sannsynlig

I hvilken grad har du anbefalt eller snakket positivt om Handelsbanken til andre ?

1 Ikke i det hele tatt – 9 Veldig ofte

Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale Handelsbanken til en venn eller en kollega ?

1 Helt usannsynlig – 9 Veldig sannsynlig

#### Vedlegg 4: Resultat fra spørreundersøkelse kunder

Effektivitet og sikkerhet	Viktighet	Opplevd kvalitet
... er en bank som du har tillit til?	8,3125	7,875
...kjenner deg igjen når du besøker banken ?	5,875	7,375
...behandler dine kundeopplysninger på en konfidensiell måte ?	8,875	7,75
...har personell som har god kunnskap om jobben de utfører ?	8,625	7,4375
...er en bank hvor rådgivere og ledelsen ikke motsier hverandre ?	7,1875	6,1875
...leverer sine tjenester når de har lovet ?	8,4375	7,3125
..er en bank med et godt omdømme ?	7,3125	7,6875
...er en bank som gir deg en følelse av trygghet og sikkerhet?	8,125	7,5625
...ikke har forsinkelser i sitt arbeid grunnet byråkrati og tunge prosedyrer?	7,875	7,5

Tilgang	Viktighet	Opplevd kvalitet
...er en bank som har tilstrekkelig med tilgjengelige minibanker for deg som kunde?	4,2	5,1875

<b>...har moderne utstyr og fasiliteter?</b>	5,667	6,375
<b>...har tilgjengelig og åpen kassefunksjon?</b>	4,4	6,5625
<b>...er en bank som ikke lar deg stå lenge å vente på hjelp?</b>	7,33	7,5

<b>Pris</b>	<b>Viktighet</b>	<b>Opplevd kvalitet</b>
<b>...kontakter meg hver gang det er behov for det ?</b>	7,8	6,875
<b>...har godt begrunnede gebyrer for sine tjenester ?</b>	6,8667	5,0625
<b>... holder deg som kunde informert hver gang en bedre løsning dukker opp?</b>	7,533	5,4375

<b>Fysiske omgivelser</b>	<b>Viktighet</b>	<b>Opplevd kvalitet</b>
<b>...har rene banklokaler?</b>	5,266	7,4375
<b>...har dekorative og fine banklokaler?</b>	4,334	6,75
<b>...har optimale arbeidslokaler for sine rådgivere?</b>	6,06	6,125

<b>Serviceportefølje</b>	<b>Viktighet</b>	<b>Opplevd kvalitet</b>
<b>...har fullstendig oversikt over alle tjenester de yter?</b>	7,4	6,1875
<b>....har moderne tjenester som er innovative og konkurransedyktige i forhold til andre banker ?</b>	7,133	5,5

<b>Reliabilitet</b>	<b>Viktighet</b>	<b>Opplevd kvalitet</b>
<b>.....ikke har feil i leveransen av sine tjenester?</b>	8,33	6,375

<b>Empati</b>	<b>Viktighet</b>	<b>Opplevd kvalitet</b>
<b>...har ansatte som alltid hjelper sine kunder ?</b>	8,3125	7,5625
<b>...har ansatte som gir individuell oppmerksomhet til sine kunder?</b>	7,8	7,875
<b>...har ansatte som er villige til å løse kundens problem?</b>	8,33	8
<b>...har ansatte som forstår sine kunders behov?</b>	8,2	7,1875

## Vedlegg 5: Banking Service Quality (Bahia & Nantel, 2000)

**Table A1**

Description of BSQ (six factors, 31 items)

Factors	Items
<b>1. Effectiveness and assurance</b>	1. Confidence
	2. Recognition of a regular client
	3. Confidentiality
	4. Valorization of the client by personnel
	5. Interruption of the service
	6. Well-trained personnel
	7. Knowledge of the client on a personnel basis
	8. No contradictions in decisions between personnel and management
	9. Delivering when promised
	10. Good reputation
	11. Feeling of security
	12. No delays due to bureaucratic factors and procedures
	13. Indications (communications) of quality
<b>2. Access</b>	14. Sufficient number of ATMs per branch
	15. Modern equipment
	16. Sufficient number of open tellers
<b>3. Price</b>	17. Waiting is not too long
	18. Queues that move rapidly
	19. The bank contacts me every time it is useful
<b>4. Tangibles</b>	20. Good explanations of service fees
	21. Balance amount from which service charges begin
	22. Reasonable fees for the administration of the accounts
	23. Keeping the client informed every time that a better solution appears for a problem
	24. Precision on account statements
<b>5. Services portfolio</b>	25. Cleanliness of facilities
	26. Decoration of facilities
	27. Efficacious work environment
<b>6. Reliability</b>	28. Complete gamut of services
	29. The range of services is consistent with the latest innovations in banking services
	30. Absence of errors in service delivery
	31. Precision of filing systems

Vedlegg 6: GAP-modellen for servicekvalitet (Parasuraman et al.1988)

## Gap Model of Service Quality

