

Organisering for service i danske banker og sparekasser - en medarbejderundersøgelse

Direkte medarbejder- og kundee involvering skaber grundlag for effektivisering af serviceproduktionskæden.

Af Jørn Flohr Nielsen og Steen Hildebrandt

Resumé

Denne artikel rummer en kortlægning af initiativer til forbedring af pengeinstitutternes servicekvalitet med vægt på sammenligninger af faktiske effekter og organisatoriske barrierer. Altsammen med udgangspunkt i privatkunderådgiernes opfattelser. Analysen er baseret på en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse, hvor næsten alle banker er repræsenterede. I 1995 er der fulgt op med interviews i to pengeinstitutter. Resultaterne viser, at både strukturelle, personorienterede og teknologiske initiativer kan have effekt. Både øgede beføjelser, kursusvirksomhed og computerstøtte er således forbundet med bedre kundeservice. Tilsyneladende kan både de centraliserede og de decentraliserede løsninger bruges. Men samtidig er der væsentlige forskelle fra bank til bank. Sammenligninger af de opfattede barrierer kan i sig selv være et motiverende udgangspunkt for konkrete ændringer, der lægger mere vægt på diagnose og inddragelse end på standardløsninger.

Indledning

Mange banker og sparekasser ønsker at fastholde eller endda udvide deres kundekreds ved at levere god service. Det er ikke nogen nem vej i en sektor, hvor indtjeningen på den primære drift af National-

Organisering for service i danske banker og sparekasser - en medarbejderundersøgelse

Direkte medarbejder- og kundee involvering skaber grundlag for effektivisering af serviceproduktionskæden.

Af Jørn Flohr Nielsen og
Steen Hildebrandt

Resumé

Denne artikel rummer en kortlægning af initiativer til forbedring af pengeinstitutternes servicekvalitet med vægt på sammenligninger af faktiske effekter og organisatoriske barrierer. Altsammen med udgangspunkt i privatkunderådgiernes opfattelser. Analysen er baseret på en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse, hvor næsten alle banker er repræsenterede. I 1995 er der fulgt op med interviews i to pengeinstitutter. Resultaterne viser, at både strukturelle, personorienterede og teknologiske initiativer kan have effekt. Både øgede beføjelser, kursusvirksomhed og computerstøtte er således forbundet med bedre kundeservice. Tilsyneladende kan både de centraliserede og de decentraliserede løsninger bruges. Men samtidig er der væsentlige forskelle fra bank til bank. Sammenligninger af de opfattede barrierer kan i sig selv være et motiverende udgangspunkt for konkrete ændringer, der lægger mere vægt på diagnose og inddragelse end på standardløsninger.

Indledning

Mange banker og sparekasser ønsker at fastholde eller endda udvide deres kundekreds ved at levere god service. Det er ikke nogen nem vej i en sektor, hvor indtjeningen på den primære drift af National-

banken (1991) karakteriseres som »for lav«, og det sikkert fortsat er nødvendigt at skære i omkostningerne.

Men servicekvaliteten kan heller ikke negligeres. Skønt kunderne endnu ikke er helt troløse, er selv privatkunderne ikke længere uden videre loyale over for deres pengeinstitut. De stiller normalt krav om kvalitet i de ydelser, de modtager, samtidig med at de i stigende grad er blevet bevidste om renter og gebyrer. De krav ender i sidste ende hos ledelsen, der ofte på et usikkert grundlag har lagt de organisatoriske rammer for serviceformidlingen. For når det kommer til implementering, synes kvalitetslitteraturen ikke til megen hjælp.

I denne artikel fokuseres der på den service, bankerne faktisk leverer til privatkunderne og ikke mindst de initiativer, der kunne tænkes at påvirke servicekvaliteten. Hvilke kvalitetsdimensioner anser bankrådgiverne for at være vigtige, når man ønsker at fastholde kunder og opfylde deres forventninger? Og hvad betyder 'priserne'? Hvilke ændringer i struktur, uddannelse og teknologi har en effekt på servicen? De spørgsmål søges besvaret på grundlag af en landsdækkende sammenligning af bankrådgivernes opfattelser via spørgeskemaer og af interviews i to pengeinstitutter.

Teorier om servicekvalitet og organisation

Organisering for servicekvalitet er et komplekst emne, der savner en velunderbygget teori. En forsker på området har således for nylig karakteriseret Service-management som en disciplin, der endnu er i sin barndom (Gummesson, 1994). Man kan være nødt til at trække på fragmenter,

for eksempel fra markedsanalyse og organisationsteori.

Selve begrebet servicekvalitet er givet en operationel definition i forbindelse med udviklingen af det såkaldte SERVQUAL-Instrument (Parasuraman m.fl., 1988). Her tages udgangspunkt i den praktiske måling af kundevurderinger. Det undersøges, hvordan den af kunderne opfattede servicekvalitet svarer til den forventede på følgende dimensioner: Håndgribelighed (den mindst vigtige dimension), pålidelighed, tilgængelighed/hurtighed, tillidsvækkende dygtighed, indfølelse/tilpasningsevne. Selv om der er tale om et gennemarbejdet statistisk mål, er det dog ikke klart relateret til kundetilfredshed, og man kan ikke uden videre se dimensionerne under ét.

Mere interessant er disse forfatteres model til forklaring af kvalitetsproblemer, den såkaldte GAP-Model (Zeithaml m.fl., 1990). Den er illustreret i Figur 1 og bygger groft sagt på, at gabet mellem forventet og opfattet service, 'GAP 5', er en funktion af 4 andre 'Gaps':

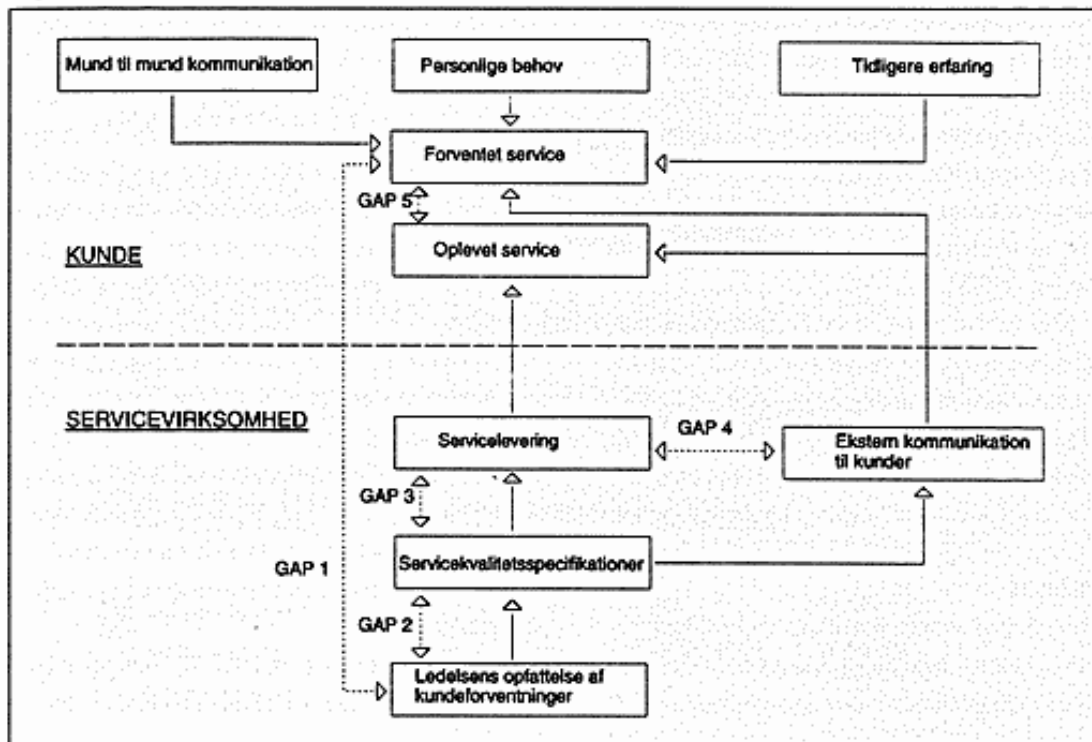
'GAP 1': Forskellen mellem ledelsens opfattelse af, hvad kunden forventer af servicekvalitet og, hvad kunderne selv giver udtryk for.

'GAP 2': Forskellen mellem ledelsens opfattelse af, hvad kunden forventer af servicekvalitet, og hvad der specificeres i ledelsens retningslinjer.

'GAP 3': Forskellen mellem, hvad der specificeres i ledelsens retningslinjer, og den service, der faktisk leveres af frontmedarbejderne.

'GAP 4': Forskellen mellem den service,

Figur 1. 'GAP'-Model for Servicekvalitet



Kilde: Zeithaml m.fl. (1990, s. 46)

der faktisk leveres af frontmedarbejderne, og den, der fremgår af ekstern kommunikation (i reklame m.m.) til kunderne.

Modellen kan siges at have en indbygget skævhed mod styring oppefra-og-ned, da ledelsens udstikning af retningslinjer gøres til noget centralt, og organisatoriske forhold i øvrigt behandles overfladisk. Men i senere bidrag har man også forsøgt empirisk at påvise sammenhænge mellem målte kvalitetsproblemer, 'Gaps', og lidt mere specificerede organisatoriske barrierer (Parasuraman m.fl., 1991).

På trods af begrænsningerne rummer disse undersøgelser interessante indikationer. Selv om styringsmæssige tiltag som

ledelsens kommunikation og opstilling af kvalitetsmål kan have en vis effekt, er det tilsyneladende især nære forhold vedrørende den enkelte frontmedarbejders job, der påvirker servicekvaliteten. Det sker via Gap 3 på Figur 1. I hvert fald kan sammenhold og samarbejde i kundekontakten, teknologiske hjælpemidler og handlefrihed for den enkelte forbindes med servicekvalitet på en statistisk signifikant måde (Parasuraman m.fl., 1991).

Det er ikke undersøgt dybere, men netop i banksektoren er man med udgangspunkt i kvalitetsledelsesprojekter gået tættere på ledelsesprocessen. En engelsk undersøgelse af to banker viser således, at mange forhold kan hindre positive resultater. Det understreges, at det kan være van-

skeligt at fastholde medarbejdernes interesse for kvalitet i en periode, hvor der skæres i omkostningerne og sættes fokus på indtjeningen på kort sigt. Uengagerede filialbestyrere og passive personalechefer er ofte barrierer, og generelt er succes stærkt afhængig af både positive holdninger og strukturelle betingelser (Cronin & Payne, 1993).

Det er det spor, vi vil følge ved at fokusere lidt mere på en række ændringsprocesser, men samtidig belyse det grundlæggende organisatoriske spørgsmål, om kvaliteten øges ved at give den enkelte frontmedarbejder regler eller spillerum.

Metode

Metoderne er ret strukturerede. Den første del af dataindsamlingen er baseret på et spørgeskema, der er udsendt til 185 ansatte med rådgivende opgaver over for privatkunder i danske pengeinstitutter. Fra alle pengeinstitutter med mere end 5 filialer valgtes tilfældigt 4 fra forskellige filialer, fra mindre pengeinstitutter valgtes tilfældigt en enkelt fra hvert andet pengeinstitut. 78 % besvarede spørgeskemaet, hvilket har givet sjældne muligheder for sammenligninger. Men selv om alle respondenter har kontakt til privatkunder, er der i de analyser, der rummer en vurdering af servicekvaliteten, set bort fra respondenter med ledelsesfunktioner. De er systematisk mindre kritiske. Dermed er antallet af respondenter reduceret til 112 for en del af analyserne, der til gengæld kan baseres på, at bankers frontmedarbejdere kan beskrive den leverede service næsten som kunderne (Bowen & Schneider, 1985).

Fortolkningen af resultaterne i spørge-

skemaundersøgelsen er nært knyttet til undersøgelsens anden del, der er baseret på interviews i 2 større/mellemstore pengeinstitutter. Disse to pengeinstitutter er sammenlignelige i størrelse, men ellers ret forskellige. På forhånd vidste vi således, at den ene bank, »Virksom-Bank«, traditionelt en erhvervsbank, havde været i krise med betydelige underskud og indskrænkninger i 1992 og 1993. Vi vidste også, at denne bank allerede i 1987 havde gennemført et ret vellykket en-skærm-til-hver-medarbejder-projekt på det teknologiske område. Den anden bank, »Sparsom-Bank«, egentlig en sparekasse, havde helt undgået den generelle krise og var kendt i sektoren som en veldrevet, overskudsgivende virksomhed.

I alt 21 ledere og ansatte fra hovedsæde og filialer var blevet interviewet i de to banker.

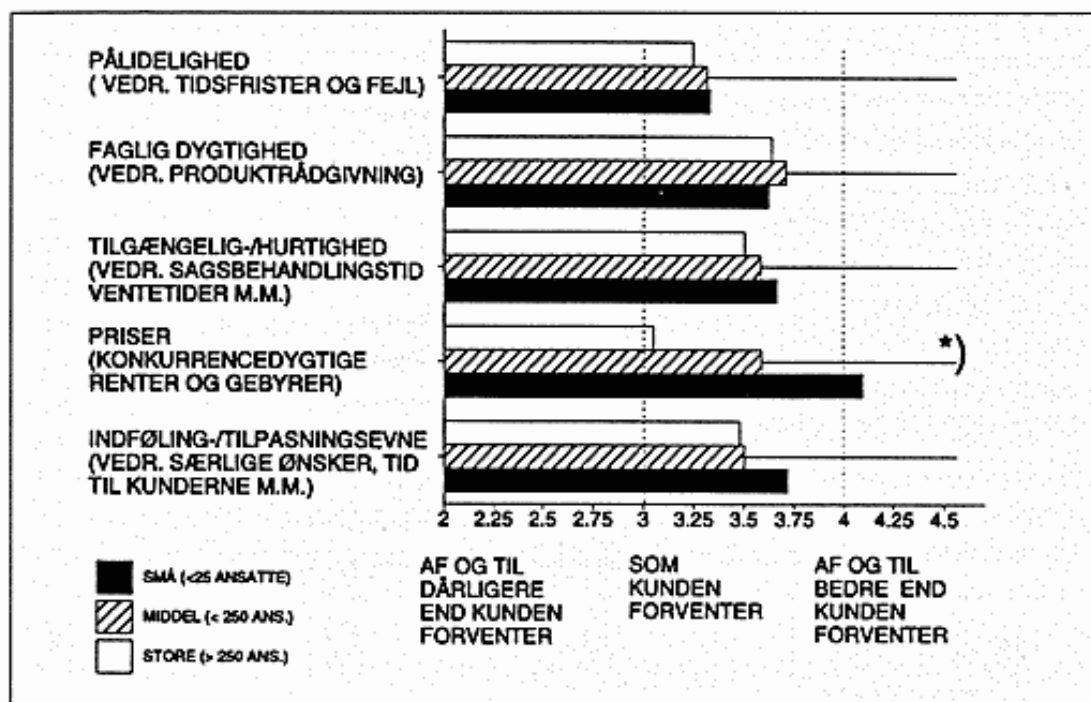
Kvalitet og barrierer: Er småt smukt?

De forskelle, der er mellem store og små pengeinstitutter, kan i flere henseender være illustrativ. Vi har således taget udgangspunkt i frontmedarbejdernes opfattelse af deres konkurrencedygtighed på kvalitet og pris. Hvis de små leverer den bedste kvalitet, burde de store vel gøre deres filialer til selvstændige enheder med tilsvarende muligheder. Og de mindre pengeinstitutter har klaret sig godt på det seneste. Ikke blot synes de at kunne fastholde og tiltrække flere kunder. De synes også at kunne opvise de bedste resultater.

Imidlertid synes årsagen ikke nødvendigvis at være bedre personlig service. Vore resultater tyder i hvert fald på et andet mønster. Først og fremmest opfatter de små pengeinstitutters rådgivere sig mest

Figur 2. Kvalitet og pris i store og små pengeinstitutter

Opfyldelse af kunde forventninger som opfattet af privatkunderådgiverne (N = 112)



Noter: Kvalitetsdimensionernes rækkefølge som rangordnet af medarbejderne i forhold til, hvor vigtige de er for at fastholde kunderne

Enkeltspørgsmål findes i Appendix i Flohr Nielsen (1995)

*) Den størrelsesafhængige forskel statistisk signifikant ($p < 0,05$)

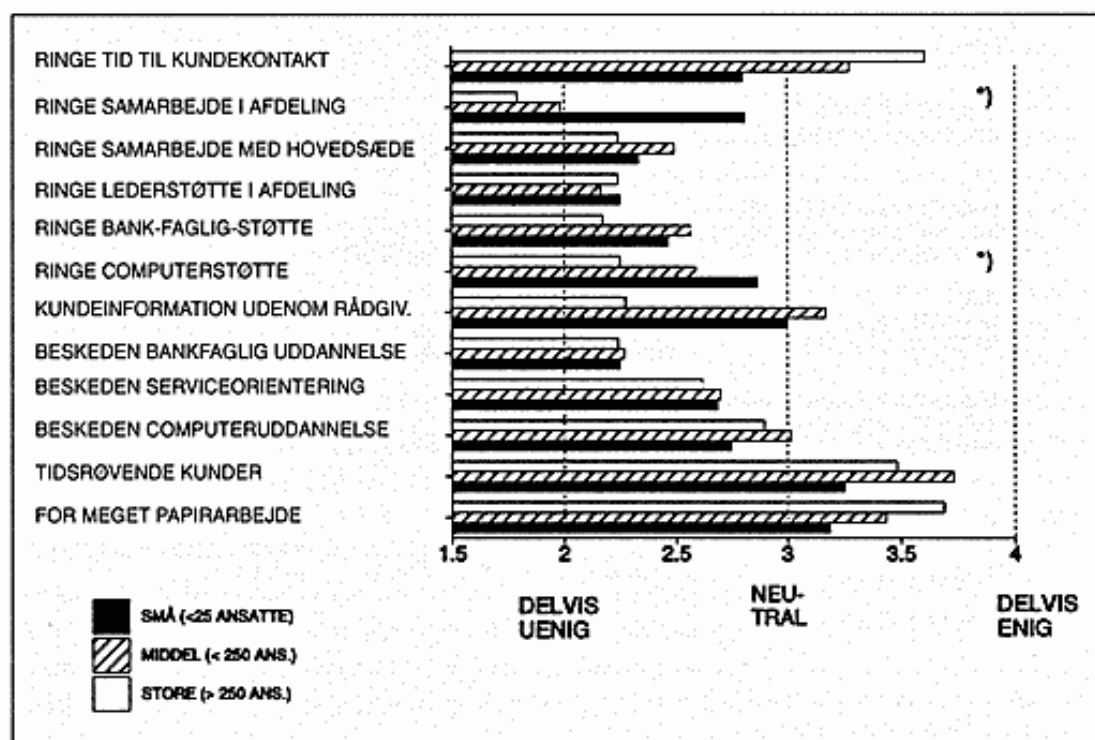
konkurrencedygtige på priser. I de kvalitetsdimensioner, som rådgiverne anser for at være vigtigst (pålidelighed og bankfaglig dygtighed), er der ubetydelige størrelsesmæssige forskelle. Det er vist i Figur 2. Særligt de store forskelle i gebyrer er interessante. Bankfolk hævder, at den faldende rentemarginal har tvunget dem til at hæve gebyrerne. Priserne matchede simpelthen ikke omkostningsstrukturen. Hvis det stadig er rigtigt, kan det være tvivlsomt, om de mindre 'full service'-pengeinstitutter i længere tid kan konkurrere ved at undlade at opkræve gebyrer.

I det hele taget er konkurrencedygtig-

hed ikke relateret til størrelse på nogen simpel måde. »Der er dårligt ledede og veldrevne banker af enhver størrelse«, som en interviewet direktør udtrykker det. Men store og små pengeinstitutter står over for forskellige problemer. Det fremgår af svar på spørgsmål om en række mulige barrierer for serviceforbedringer (Figur 3). Mens rådgiverne fra små pengeinstitutter ofte nævner manglende computerstøtte og samarbejdsproblemer på filialniveau som barrierer, nævner man i de store oftere problemer som manglende tid til at betjene kunderne og meget papirarbejde (Flohr Nielsen, 1995).

Figur 3. Barrierer for serviceforbedring

Privatkunderrådgiveres opfattelse med udgangspunkt i arbejdsforholdene i egen afdeling: 'Hvilke aktuelle barrierer mener De, der er for yderligere serviceforbedringer?' (n=112)



Noter: Svarmuligheder rækkende fra 'Helt uenig' til 'Helt enig' (5-trins Likert-skala)

*) Den størrelsesafhængige forskel statistisk signifikant ($p < 0,05$)

Selvfølgerig indebærer størrelse særlige problemer og 'gaps'. Der kan være en betydelig afstand fra hovedkontoret til frontmedarbejderne i filialerne. Men det er problemer, som man kan angribe – og som ofte bliver angrebet – på flere måder. De store banker laver oftere kunde- og medarbejderundersøgelser. De udvikler regler for kundebehandling, og de uddanner medarbejderne for at gøre dem bedre til den personlige kontakt, hvad enten det drejer sig om rådgivning, salg eller forhandling.

Et af de overraskende resultater er også, at de ansatte fra de større banker i mange

tilfælde føler sig lige så godt inddraget som ansatte i de små banker i forbindelse med organisatoriske, uddannelsesmæssige og teknologiske initiativer. Forklaringen er sandsynligvis, at i de små institutter er man nødt til at krydse betydelige organisatoriske grænser for at nå leverandørerne af undervisnings- og teknologiske ydelser. »Intern service« er ikke bare noget, som man køber udefra. Et mindre pengeinstitut er en svag køber, som må acceptere standardudbuddet med mindre tillempninger. Store banker har bedre muligheder for at skræddersy undervisningsprogram-

mer og computersystemer til deres behov – også når de køber udefra.

Der er således grund til at se mere nuanceret på synspunktet om, at »småt er smukt«. Problemer med servicekvaliteten i de store pengeinstitutter er i hvert fald ingen naturlov.

Ændringsinitiativer og deres effekt på kvalitet

Adskillige ændringer kan mere eller mindre tilsigtet påvirke servicekvaliteten. Som ét af de første skridt i vores eksplorative analyse har vi derfor brugt rådgivernes egne kvalitetsvurderinger som afhængige variabler og søgt efter forskellige ændringers mulige effekt herpå.

Da 'pålidelighed' og 'faglig dygtighed' (tillidsvækkende dygtighed) er rangeret som de vigtigste dimensioner af rådgiverne – og i øvrigt også af amerikanske bankkunder (Parasuraman, 1991) – præsenteres resultaterne i Figur 4 med vægten lagt på de strukturelle, undervisningsmæssige og teknologiske ændringer, der samvarierer med disse kvalitetsdimensioner. En mere omfattende opregning af resultater findes i Flohr Nielsen (1995).

Af de *strukturelle ændringer* var delegation absolut den mest interessante ændring. Øgede beføjelser både til at beslutte og til at underskrive var på signifikant måde forbundet med rådgivernes muligheder for at overholde aftalte tidsfrister og undgå fejl. I øvrigt som den eneste af de strukturelle ændringer. Derudover var delegation positivt forbundet med faglig dygtighed og konkurrencedygtighed på renter og gebyrer.

Dette må fortolkes som en positiv konsekvens af rådgivernes stigende uafhæn-

gighed. Resultatet støttes af en analyse af de ansattes formelle afhængighed. Jo mere de ansatte er nødt til at kontakte ledere eller kollegaer for at få dokumenterne underskrevet, jo mere løber de ind i problemer med at overholde dead-lines og undgå fejl.

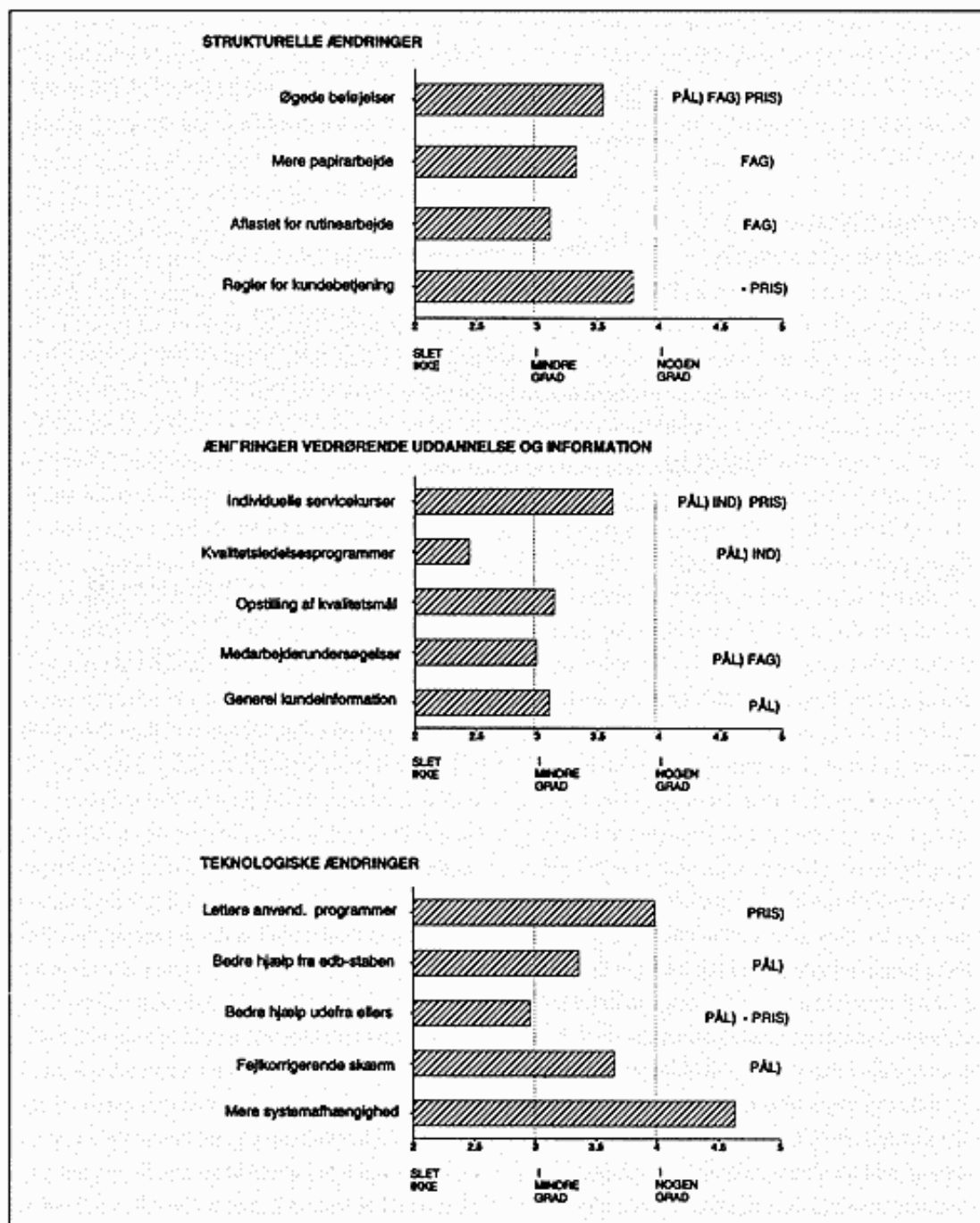
Til støtte for den radikale decentralisering er det tilsyneladende også, at regler for servicekontakten *ikke* i signifikant omfang kan relateres til servicekvalitet. Det skal dog ses i lyset af, at kort før undersøgelsen udsendte Finansrådet nogle generelle 'etiske' regler for god rådgivning, der blandt andet indebar mere formalisering af de aftaler, man indgår med kunden. Det er således regler herudover, der kan have begrænset effekt. Hvad angår det bankfaglige, synes lidt papirarbejde – central styring? – endda at have en positiv effekt.

Af *ændringer vedrørende undervisning og information* kan en række aktiviteter være relevante, men egentlige kvalitetsledelsesprogrammer er endnu sjældne i danske banker. Men selv individuelle kurser i kundebetjening ser ud til at have effekt, og der kan være god grund til at interessere sig for banksektorens almindelige uddannelsesaktiviteter. Der er dog ingen helt klare beviser på, at pengeinstitutter med egne uddannelsesprogrammer får den største effekt. Her vil man sandsynligvis være nødt til at se nærmere på, hvor skræddersyede og målrettede kurserne er.

Både information oppefra-og-ned og nedefra-og-op har betydning. Som det antydes af Figur 2 har det en positiv effekt at give en generel information, der kan give kunderne realistiske forventninger til servicen på området. Det er endnu mere in-

Figur 4. Initiativer til kvalitetsforbedringer

Privatkunderådgiveres erfaringer fra eget job de sidste 3-4 år (N=144)



Noter: Skalaen er en fempunktsskala rækkende fra »Tværtimod/finde ikke« til »i høj grad«.
 Anmærkninger ved søjler angiver en signifikant relation til Pålidelighed (PÅL), Faglig dygtighed (FAG), Indfølgelsevne/Tilpasningsevne (IND) og Konkurrencedygtighed på pris (PRIS) ($p < 0,10$; N=112)

teressant, at undersøgelser af medarbej-
dertilfredshed er forbundet med bedre
service, mens opstilling af kvalitetsmål i
instrukser fra ledelse og i medarbejder-
samtaler ikke slår stærkt igennem. Inddra-
gelse af medarbejderne synes at være et
værdifuldt supplement til den begynden-
de udbredelse af kundeundersøgelser.

Teknologiske ændringer har ikke blot be-
tydning som automatiseringer, der får kun-
derne væk fra skrankerne. De har også be-
tydning ved at computerne støtter den en-
kelte rådgiver i dennes ekspedition. I den
retning viser undersøgelsen således, at der
er en direkte kvalitetseffekt ved en mere
fejlkorrigerende skærm, men at det i
øvrigt især er den personlige støtte, der gi-
ver teknologien en positiv effekt.

Roller, regler og afhængigheder

Da den organisatoriske afvejning mellem
fleksibilitet og regler i kundekontakten er
et grundlæggende tema, har vi undersøgt
ønskerne om regler nærmere. Vi forventede,
at en ansat, som jo kan være splittet
mellem at skulle »sælge« og at rådgive og
tilmed også af og til må afvise visse låne-
ansøgninger, selv ville være interesseret i
at få regler for at kunne håndtere denne
rollekonflikt. Vi fandt også nogen regelori-
entering blandt nogle af de ansatte; for det
meste hos kvinder og dem med lavest ud-
dannelse. Disse medarbejdere kan være
beklemte ved eksempelvis at skulle for-
handle om rentesatser og gebyrer med
kunden. I en sparekasse kan det endda
være i modstrid med de overordnede orga-
nisoriske værdinormer.

Den enkeltes holdning til regler varierer
dog meget, og en regelorienteret holdning
hænger i væsentlig grad sammen med et

lavt uddannelsesniveau. Man kan sige, at
de overraskende beskedne krav om regler
måske hænger sammen med den stadigt
større kompetence blandt medarbejdere
inden for banksektoren. Men holdninger
hænger i høj grad også sammen med opga-
ver og emner, hvilket tyder på, at formali-
seringskravet er noget mere indviklet, end
man normalt har kunnet vise i komparati-
ve undersøgelser.

Nogle ansatte er således stærkt mar-
kedsorienterede. En af de adspurgte fra
Bank A, »Virksom-Bank«, udtrykte sig
meget klart om mulige rollekonflikter:
»Jeg er købmand«. Specielt i denne filial
var der et udpræget konkurrencepræget
klima. De ansatte forsøgte ikke bare at for-
handle sig frem til forretningsmæssigt for-
svarlige udlåns- og indlånsrenter. De kon-
kurrerede også bevidst med andre afdelin-
ger på salgshallene. I andre afdelinger såvel
som i Bank B, »Sparsom-Bank«, fungerede
dette anderledes, selv om man i Bank B
flere gange i den forløbne tid havde for-
søgt at opmuntre til en mere salgsorien-
teret holdning blandt kunderådgiverne, net-
op for at forbedre salgshallene. Man havde
tilbudt salgskurser til alle medarbejdere,
og nøglepersoner blev tilbudt at deltage i
kurser i salgsledelse. Ud over ovennævnte
tiltag lagde banken stor vægt på den inter-
ne markedsføring. »Vi bruger lige så mange
kræfter på intern som på ekstern markeds-
føring. Det er den eneste måde, vi kan få
værdi for de penge, vi investerer i ekstern
markedsføring« (Marketingsdirektøren).

Den tilknyttede afvejning mellem
»støtte« og »selvstændighed« har vi søgt at
belyse så nøjternt som muligt ved at tale
om frontmedarbejdernes afhængigheder.
Den kvantitative dataanalyse afslørede først

og fremmest, at for mange formelle bindinger, der kræver kollegers og lederes underskrifter, kan være et problem. Derudover synes flere strukturelle former at være anvendelige. Den fortolkning understøttes af forholdene i Bank A og Bank B. Modsat nogles forventninger er det således i den centraliserede Bank B, at der er færrest rapporterede barrierer. Samtidig er der i hvert fald i en af Bank A's filialer et meget optimistisk syn på mulighederne for at levere god service. Måske på grund af en engageret filialdirektør. Decentraliseringen har således blot den effekt, at man gør ledere i filialerne til nøglepersoner.

Helt nede i den enkelte medarbejders arbejdsprocedurer synes der at være holddepunkter for at påstå, at regel anvendelse hverken bør maksimeres eller minimeres, men at der er et optimalt punkt, der varierer med medarbejdernes uddannelsesniveau og opgavetyper.

Konklusion – Praktiske konsekvenser

Undersøgelsen viser, at der kan være flere veje til serviceforbedringer. Samtidig tyder den på, at en nærmere diagnosticering af organisatoriske barrierer for sådanne forbedringer i den enkelte bank er et godt sted at starte. Den vigtigste konsekvens af undersøgelsen kunne være, at man burde give frontmedarbejdernes nære omgivelser større opmærksomhed, og i øvrigt inddrage medarbejderne i diagnosticeringen. Den enkelte frontmedarbejders engagement, viden, motivation og muligheder spiller under alle omstændigheder en betydelig rolle for den servicekvalitet, der tilbydes og opfattes af kunden.

Som en sidegevinst har undersøgelsens

metode i sig selv vist at rumme de første skridt i en sådan intervention ved at følge spørgeskemasammenligninger op med uddybende interviews. Sammenligninger mellem de barrierer, som en enkelt banks ansatte opfatter, og sektoren som helhed er et motiverende udgangspunkt for at præcisere problemer. Her er der tale om en inddragelse af medarbejdere, som alle må finde relevant. Tilkendegivelser fra blot 4 medarbejdere i den enkelte bank bliver interessante for både ledelse og medarbejdere, når der er et sammenligningsgrundlag. Formaliserede målinger og systemer i kvalitetsarbejdet må også i denne form kun være et udgangspunkt, der aldrig etableres for deres egen skyld, og uden at det fører til bedre serviceoplevelser for kunden. Sammenligninger må medvirke til at skabe kvalitetsbevidsthed og tilpassede løsninger.

I »Virksom-Bank« bekræftedes det således, at banken kunne udbygge sine uddannelsesaktiviteter, hvilket allerede skete i løbet af vor kontakt. I »Sparsom-Bank« sattes fokus på problemer, der var forbundet med et gammeldags computerudstyr. Vi vil påstå, at en medarbejderundersøgelse som vores ville kunne medvirke til løsningen af problemerne. På de områder, hvor en bank er forud for de andre, vil sammenligninger ved at synliggøre resultater kunne styrke engagementet. Det kunne gælde computeranvendelsen i »Virksom-Bank« og den målrettede uddannelsesmæssige og faglige støtte fra »Sparsom-Bank«s hovedsæde.

Teoretisk har vi holdt fast i SERVQUAL-kvalitetsbegrebet, selv om det bruges i en simplere, tillempet form. Pålidelighed, faglig dygtighed og tilgængelighed har vist

sig at være vigtigere end prisen – hvis man holder den væk fra smertegrænsen. GAP-modellen til forklaring af kvalitetsproblemer er en anvendelig ramme, der dog kan beriges ved en mere nuanceret opregning af organisatoriske barrierer og initiativer. Både strukturelle, personorienterede og teknologiske initiativer har vist sig at have effekt. Både øgede beføjelser, kursusvirksomhed og computerstøtte er således forbundet med bedre kundeservice.

I det hele taget giver undersøgelsen gode argumenter for mindre anvisning og mere fordomsfri diagnose – mindre standardløsning og mere inddragelse af medarbejderne i anstrengelserne for at sikre bedre service.

Summary

This article charts initiatives to improve bank service quality, comparing actual effects and

organisational barriers, as perceived by the retail customer advisers. The analysis is based on a nationwide questionnaire survey in which almost all Danish banks were represented, followed later by interviews in two banks. The results show that both structural, person-oriented, and technological initiatives can have an effect. Both increased competence, course activities and computer support are thus connected to improved customer service. Apparently, both centralised and decentralised solutions are viable. But at the same time, there are substantial differences from bank to bank. Comparisons in themselves of the perceived barriers may be the motivating forces behind concrete changes that let diagnosis and involvement outweigh standard solutions.

Litteratur

- Bowen, D.E. & Schneider, B.: Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research i Czepiel, Salomon og Surprenant: *The Service Encounter*, Lexington, Massachusetts/Toronto, 1985.
- Cronin, E. & Payne, R.: Factors Influencing the Effectiveness of Service Quality Initiatives and Their Implementation in UK Banks, *Workshop on Quality Management in Services III*, European Institute for Advanced Studies in Management, Helsinki, 3.-4. Maj, 1993.
- Danmarks Nationalbank, Årsberetning, 1991.
- Flohr Nielsen, J.: Organizing for Quality in Danish Retail Banking, *Workshop on Quality Management in Services V* (Proceedings Part II), European Institute for Advanced Studies in Management, Tilburg, 11.-12. Maj, 1995. (Eksemplar kan rekvireres hos forfatteren)
- Grönroos, C.: *Service Management and Service Marketing*, Lexington, 1990.
- Gummesson, E.: Service Management: An Evaluation and the Future, *International Journal of Service Industry Management*, Nr. 1, 1994.
- Hildebrandt, S.: *Ledelse og kvalitet*, Børsens Forlag, København, 1991.
- Kunst, P. & Lemmink, J.: Management of Services: Organizational Consequences of Customers' Perceived Quality, *Workshop on Quality Management in Services III*, European Institute for Advanced Studies in Management, Helsinki, 3.-4. Maj, 1993.
- Mills, P.K. m.fl.: Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy, *Academy of Management Review*, Nr. 2, 1983.
- Mills, P.K.: *Managing Service Industries – Organizational Practices in a Postindustrial Economy*, Ballinger, Cambridge, Massachusetts, 1986.
- Mills, P.K. & Moberg, D.J.: Strategic Implications of Service Technologies i Bowen, D.E.; Chase, R.B.; Cummings, T.G.: *Service Management Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
- Mills, P.K. & Morris, J.H.: Clients as «Partial» Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, *Academy of Management Review*, Nr. 4, 1986.
- Mills, P.K. & Morris, J.H.: Some Moderating Effects of Client-Interaction Need on Perceived Technology and Structure in Service Providers' Tasks, *International Journal of Service Industry Management*, Nr. 1, 1992.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L. & Zeithaml, V.A.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Nr. 1, 1988.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L. & Zeithaml, V.A.: Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, Nr. 4, 1991.
- Parasuraman, A.; Berry, L.L. & Zeithaml, V.A.: Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model, *Human Resource Management*, Nr. 3, 1991.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L.: *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990.
- Økonomiministeriet: *Den danske penginstitutsektor*, Schultz, København, 1994.