

# Image og tilfredshedsundersøgelser – EPSI Rating/Dansk Kunde Index

af Kai Kristensen



Kai Kristensen  
kak@asb.dk

*Immaterielle aktiver udgør en stadig stigende del af en virksomheds værdi. Siden midten af halvfjerdserne har den indre værdi af en virksomheds egenkapital udgjort en stadig aftagende del af markedsværdien. Det er den almindelige opfattelse, at dette skyldes, at en række af virksomhedens væsentligste aktiver ikke er indeholdt i det traditionelle regnskab. Blandt disse finder vi customer assets, employee assets og værdien af corporate image. I artiklen gives en beskrivelse af målingen af et af disse aktiver, nemlig kundeaktivet givet ved kundetilfredshed og kundeloyalitet. Den internationale EPSI-Rating model gennemgås, og der gives en række eksempler på de resultater, der er opnået ved anvendelse af denne model.*

## I. Indledning

Et meget væsentligt element i Business Excellence er fokus på kunden. Kvalitet skal ses fra kundens synspunkt, og derfor er måling af kundetilfredshed en afgørende del af moderne ledelsespraksis.

I lyset heraf besluttede Kommissionen i slutningen af 1998, at man i Europa behøvede et standardiseret måleinstrument for kundetilfredshed på linie med det, man kendte fra USA. Der blev nedsat en teknisk komité, som skulle undersøge de forskellige muligheder, og komitéens arbejde resulterede i det, vi først kom til at kende som ECSI (European Customer Satisfaction Index) og som senere har ændret navn til EPSI-Rating (European Performance Satisfaction Index).

I Danmark fik vi Dansk KundeIndex, der

følger det europæiske oplæg, og som producerer resultater, der er direkte sammenlignelige med tallene fra det øvrige Europa. Dansk KundeIndex startede sine målinger i 1999 og har lige siden publiceret resultater for en række brancher. Forsikringsbranchen (skadesforsikring på privatmarkedet) kom med i 2001, og dereksisterer således tre målinger for branchen.

I Danmark er der tale om et samarbejde mellem Handelshøjskolen i Århus og Center for Ledelse, mens der på europæisk plan er tale om et samarbejde mellem den organisation, der står for den europæiske kvalitetspris, EFQM, og et europæisk universitetsnetværk kaldet International Foundation for Customer

**Kai Kristensen** er professor ved Handelshøjskolen i Århus og formand for den internationale tekniske komité for EPSI Rating, der har ansvaret for det europæiske kundeindeks.

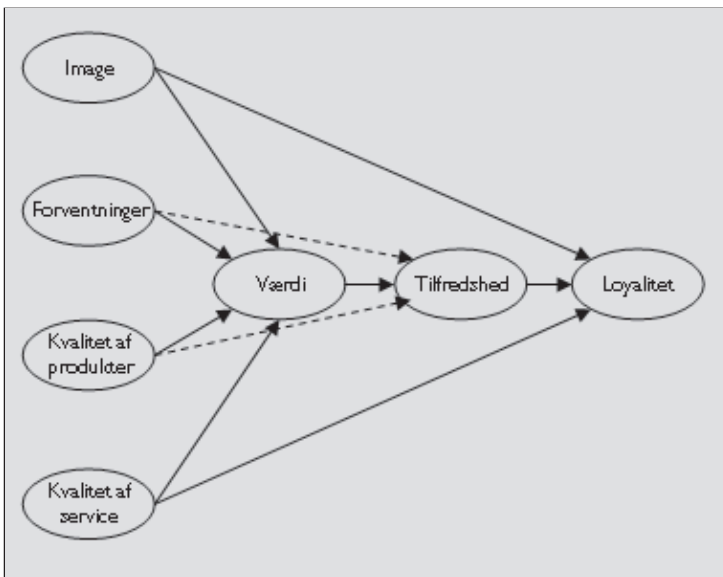
Focus (IFCF). I dag deltager 12 lande i samarbejdet. Nogle internationale resultater af dette samarbejde kan findes på [www.epsi-rating.com](http://www.epsi-rating.com). Se også (European CSI Editorial Board (2003)).

I det efterfølgende præsenteres kundetilfredshedsmodellen kort, og der vises en række danske og internationale resultater for forsikringsbranchen.

## 2. EPSI modellen

Den valgte model for kundetilfredshed fremgår af nedenstående figur 1. Som det ses, arbejdes der i modellen med følgende 7 variable, hvoraf de fire første er "enablers" og de sidste tre er "results" for at blive i den traditionelle kvalitetsterminologi:

- Image
- Forventninger
- Kvalitet af produkter
- Kvalitet af service
- Værdi for pengene
- Kundetilfredshed
- Loyalitet



Figur 1. Den europæiske model for kundetilfredshed

Det ultimative udtryk for kundetilfredshed er kundeloyalitet. Derfor arbejder modellen med loyalitet som det, der til syvende og sidst skal forklares (Kristensen (1999)). Baggrunden herfor er, at det er forholdsvis enkelt at vise, at der eksisterer en ganske snæver sammenhæng mellem virksomhedens resultat, forstået som den tilbagediskonterede værdi af fremtidige dækningsbidrag, og kundeloyaliteten. F. eks. kan det vises, at under forholdsvis generelle antagelser er elasticiteten af resultatet m.h.t. loyaliteten givet ved udtrykket:

$$e = \frac{l}{1+i-l}$$

hvor  $l$  er loyaliteten givet ved genkøbet, og  $i$  er den interne kalkulationsrente i virksomheden. Det ses, at i perioder som nu, hvor den interne rente er meget beskednen, kan elasticiteten approksimeres ved forholdet mellem den andel af kunderne, der bliver i virksomheden ( $l$ ) og den andel ( $1-l$ ), der forlader virksomheden.

Forud for loyaliteten ligger kundetilfredshed, som man opnår, hvis man føler, at man har fået noget for pengene. Bag alle disse størrelser ligger kundens opfattelse af fire

centrale variable: Det image, virksomheden har, de forventninger, man møder op med og endelig den kvalitet, man modtager.

I det generelle kundeindeks måles de enkelte variable ved hjælp af to til fem spørgsmål. F.eks. måles kundetilfredsheden ved følgende spørgsmål:

- Generelt set hvor tilfreds er du med virksomheden?
- I hvor høj grad opfylder virksomheden dine forventninger?
- Hvor tæt på den ideelle udbyder er virksomheden?

mens loyalitet måles ved spørgsmålene

- Næste gang, du skal købe produktet, vil du da benytte samme leverandør?
- Vil du anbefale virksomheden til dine venner?
- Er du stadig kunde hos virksomhed X om Y måneder?

For en nærmere beskrivelse se Kristensen, Martensen and Grønholdt (2000 og 2003).

Ved hjælp af statistiske teknikker måles det bedste samspil mellem alle variable i modellen, ligesom de statistiske teknikker giver svar på, hvordan de enkelte spørgsmål skal vægtes sammen. De teknikker, der anvendes, er økonomiske teknikker på linie med de principper, der anvendes i større nationaløkonomiske prognosemodeller. Til de specielt interesserede kan anføres, at beregningsteknikken er Herman Wold's såkaldte PLS-teknik (Kristensen, Eskildsen, Juhl and Østergaard (2003)).

For hver virksomhed interviewes 250 kunder via telefonen. Dette antal interviews svarer til en sikkerhedsmargin på ca. +/- 2 points for det beregnede kundetilfredshedsindeks. Desuden kræves det, at man er i stand til at forklare mindst to tredjedele af variationen i kundetilfredsheden, hvis modellen skal accepteres.

Data indsamles på en 10-punkts skala, der gennem talrige statistiske studier har vist sig at give størst reliabilitet. Ved præsentationen standardiseres denne skala, således at alle tal vises på en skala fra 0 til 100. Erfaringer fra såvel Danmark som udlandet viser, at scores under 50 med rimelighed kan betegnes som meget ringe. Scores i intervallet 50-60 betegnes som ringe, mens scores i intervallet 60-70 gives betegnelsen middel. Scores over 70 er

generelt set gode. Man betegner intervallet 70-75 som god, 75-80 som meget god. Scores over 80 betegnes som toppræstation. I Dansk KundeIndex er det lavest målte generelle tilfredshedstal 59, mens det højeste er 81.

En branche oprettes kun, hvis mindst 60% af omsætningen i branchen repræsenteres ved specifikke virksomheder. Dette betyder, at antallet af virksomheder, der indgår i analysen varierer stærkt fra branche til branche. For fastnet telefoni er det tilstrækkeligt at arbejde med to "virksomheder" (TDC og andre), mens det eksempelvis for supermarkeder er nødvendigt med et langt større antal virksomheder. For den danske forsikringsbranche har det typisk været følgende selskaber, der er indgået i analysen, som individuelle selskaber: Topdanmark, Tryg, Codan, Alm. Brand og ALKA.

Det er tanken, at tallene for kundetilfredshed og kundeloyalitet skal være offentlige. Der er derfor mellem parterne og Dagbladet Børsen indgået en aftale om løbende publicering af disse størrelser.

### 3. De omfattede brancher i Danmark

Den første danske undersøgelse i 1999 blev sponsoreret af Tele Danmark (nu TDC) og Unidanmark (nu Nordea Danmark) fonden. Den omfattede følgende otte "brancher":

- Pengeinstitutter
- Telefoni
  - Fastnet
  - Mobil
- Supermarkeder (food)
- Internetydelser
- Kabel TV
- Soft drinks
- Fast food

I 2000 blev undersøgelsen finansieret af Den Danske Kvalitets Pris, og det blev da besluttet kun at fortsætte med de fire førstnævnte, da det var disse, der gav mulighed for benchmar-

king på europæisk plan. Bortset herfra var undersøgelsen i 2000 identisk med undersøgelsen i 1999. Dette betyder, at de opnåede resultater er direkte sammenlignelige.

I 2001 og 2002 blev der skruet op for ambitionsniveauet. Flere af de europæiske samarbejdspartnere var ved at være på plads, og der var derfor skabt et grundlag for mere generel benchmarking. Samtidig blev der indgået aftaler med bl.a. Finanstrådet og Forsikringsrådet om sponsorering af analyserne. I disse to år blev der gennemført analyser for følgende ”brancher”: Pengeinstitutter, forsikring, telekommunikation, supermarkeder, automobilforhandlere, servicestationer og byggemarkeder. (For resultater se bl.a. Juhl, Kristensen and Østergaard (2002) og Østergaard, Kristensen, Juhl and Eskildsen (2003).

I 2003 er strategien ændret en smule. Der gennemføres stadig analyser for de fire første fra 2002-analysen, men det er nu besluttet at ændre kadencen for de øvrige for at skabe økonomisk mulighed for at inddrage flere brancher i analysen. Ambitionen er at komme til at dække en betydelig del af den danske økonomi, men man bliver nødt til at erkende, at der er ganske langt op til de ca. 60% af den amerikanske økonomi, som dækkes af det amerikanske søsterindeks (ACSI) (Kristensen and Westlund (2000)).

#### 4. Nogle resultater for den finansielle sektor i Danmark

##### 4.1 Skadesforsikring 2001-2003

I de tre år er der systematisk indsamlet data for kunder hos Topdanmark, Tryg, Codan, Alm. Brand, ALKA og Øvrige. I et enkelt år optrådte Lærerstandens Brandforsikring som individuel virksomhed. Ved sammenvejning af resultaterne er der anvendt de officielle markedsandele fra Forsikringsrådet. Ligeledes indgår et beregnet tal for øvrige forsikrings-selskaber. De opnåede scores for tilfredshed fremgår af nedenstående tabel 1.

Tabel 1. Kundetilfredshed for forsikrings-selskaber 2001 - 2003.

| Virksomhed | 2001 | 2002 | 2003 |
|------------|------|------|------|
| Topdanmark | 69   | 72   | 70   |
| Tryg       | 73   | 73   | 74   |
| Codan      | 69   | 73   | 69   |
| Alm. Brand | 72   | 70   | 72   |
| ALKA       | 76   | 71   | 74   |
| Branchen   | 72   | 72   | 72   |

Som det ses, er tilfredsheden målt på brancheniveau forbavsende stabil. De forandringer, der er tale om, ses kun på første decimal, som vi normalt ikke rapporterer. Niveauet 72 er jfr. ovenstående ganske pænt og placerer generelt set forsikringsbranchen i den bedre ende af de analyserede brancher. For de enkelte selskaber konstateres derimod nogen variation. Man skal dog være opmærksom på den statistiske usikkerhed i tallene. For 2003 er det således kun Codan og ALKA, der kan fremvise signifikante forandringer i forhold til året før.

Billedet er ganske anderledes, når vi ser på loyaliteten. Resultaterne fremgår af tabel 2.

Tabel 2. Loyalitet for forsikrings-selskaber 2001 - 2003

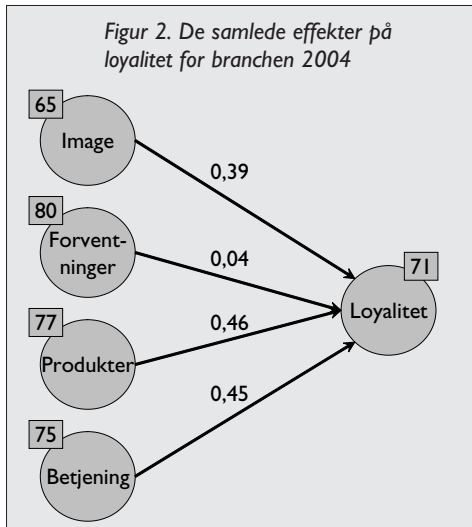
| Virksomhed | 2001 | 2002 | 2003 |
|------------|------|------|------|
| Topdanmark | 58   | 67   | 71   |
| Tryg       | 66   | 65   | 71   |
| Codan      | 58   | 70   | 66   |
| Alm. Brand | 64   | 66   | 71   |
| ALKA       | 73   | 74   | 78   |
| Branchen   | 66   | 68   | 71   |

Det fremgår, at branchen på trods af stagnerende tilfredshed har oplevet en stabil vækst i loyaliteten. Ligeledes har alle selskaber oplevet en stigning fra 2001 til 2003.

Normalt vil man forvente, at tilfredshed og loyalitet følges ad. I de fleste tilfælde er der en næsten pari passu sammenhæng mellem de to. Den analyserede periode har imidlertid langt fra været normal. Perioden har været præget af økonomisk usikkerhed, og netop i sådanne perioder er der en tendens til, at

forbrugerne samler sig om det trygge og kendte. Viljen til eksperimenter bliver mindre, og loyaliteten stiger, uden at den nødvendigvis følges af bedre oplevelser.

Den samlede model for branchen som helhed fremgår af figur 2 nedenfor. I de små kasser er angivet de opnåede indeks på de eksogene variable, og på pilene er anført den

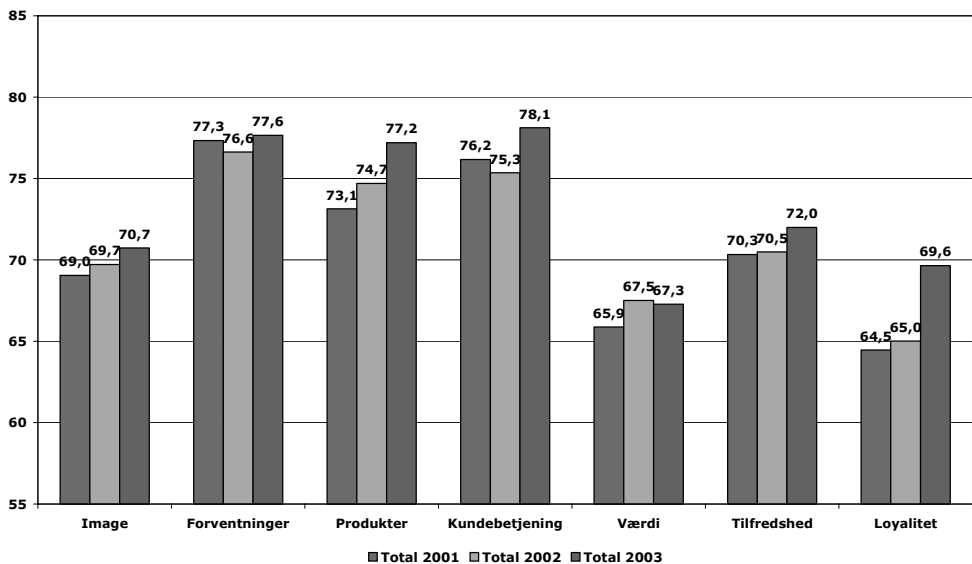


beregnete totale effekt forstået som den vægtede sum af alle de pile, der peger ud mod loyalitet. Tallene kan fortolkes som den ændring, der ses i loyaliteten, hvis en given eksogen variabel ændres én enhed. Dette betyder eksempelvis, at hvis vurderingen af produkterne forøges med 1, vil loyaliteten stige med 0,46 point. Sagt på anden måde skal der ceteris paribus to enheders ændring i produktdimensionen til at skabe én enheds ændring i loyaliteten.

Generelt set er modellernes forklaringsgrad rimelig. For de enkelte selskaber varierer forklaringsgraden (R2) for tilfredsheden mellem 0,67 og 0,74.

Det fremgår, at forventningerne er meget høje. På den anden side set er betydningen meget lav. Bortset herfra er der lille forskel på betydningen af de faktorer, som skaber loyalitet. Denne forskel dækker dog over betydelig variation selskaberne imellem. Eksempelvis kan det nævnes, at betydningen af image varierer mellem 0,12 og 0,59, mens betydningen af produkterne varierer mellem 0,30 og 0,71.

Figur 3. Samlede resultater for de danske pengeinstitutter 2001-2003

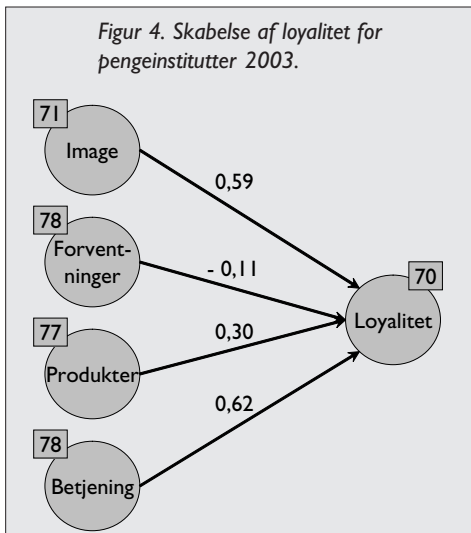


## 4.2 Pengeinstitutter 2001 - 2003

I figur 3 er der som benchmark angivet resultater for de danske pengeinstitutter 2001-2003. Grundlaget er Danske Bank, Nordea, BG Bank, Jyske Bank og Sydbank, mens de resterende pengeinstitutter håndteres under et. Som vægtgrundlag er anvendt bankernes working capital.

Det fremgår ikke uventet, at niveauet for de to brancher ligner hinanden særdeles meget. Tilfredsheden i 2003 er på nøjagtig samme niveau, mens loyaliteten for pengeinstitutterne er en ubetydelighed lavere. Af figuren fremgår, at også bankerne har oplevet stigende loyalitet i den omhandlede periode. Stigningen er dog klart mest markant fra 2002 til 2003.

Ser vi lidt nærmere på skabelsen af loyalitet hos pengeinstitutter, er der nogen forskel i forhold til forsikringsbranchen. Dette fremgår af figur 4 nedenfor. Effekten af image er noget større, og det samme er effekten af kundebetjening. Mest markant er nok, at effekten af forventninger er negativ. Der er således en tendens, som vi i øvrigt har set i alle årene, at jo større forventninger man har til sit pengeinstitut, jo større er risikoen for, at man bliver skuffet.



Også i bankerne er der betydelig variation fra bank til bank. Det er dog en generel tendens, at kundebetjeningen er vokset i betydning. Det har været en generel observation i alle de øvrige år, at image har haft størst betydning. Der er nu sket det, at kundebetjeningen er kommet på niveau med image.

Det er en generel observation for alle brancher (ikke blot i Danmark men også i udlandet), at tilfredsheden afhænger af demografien. Således er kvinder generelt set mere tilfredse end mænd, og de højtuddannede er mindre tilfredse end personer med en lavere uddannelse. Det er endvidere en generel observation, at tilfredsheden hænger sammen med alderen. Man taler om en J-form forstået på den måde, at normalt er de helt unge meget tilfredse. Herefter falder tilfredsheden til et minimum omkring 40-års alderen for igen at stige betydeligt for de ældre aldersgrupper.

## 5. Et nordisk benchmark

Man har i Sverige i mange år offentliggjort et kundetilfredshedsindex. Faktisk er det svenske index model for det amerikanske, og man har i Sverige fulgt den amerikanske model, indtil vi i 1998 fik EPSI Rating (Fornell (1992)). Det svenske index offentliggøres bl.a. på hjemmesiden [www.kvalitetsindex.org](http://www.kvalitetsindex.org). Det svenske tilfredshedsindex kaldes SKI og er på forsikringsområdet mere udbygget end det danske. Det omfatter således både privat- og erhvervsområdet og både skade og liv.

I tabellen nedenfor vises SKI 2003 (der direkte modsvarer DKI 2003) for skadesforsikring på privatmarkedet.

Man bemærker, at også Sverige ligger fladt på tilfredshedsniveauet for 2002 og 2003, men niveauet er betydeligt lavere end i Danmark. Således ligger branchen 6 points lavere end i Danmark. Den højeste score i Sverige svarer faktisk til den laveste score i Danmark.

Den forholdsvis lave score gælder hele forsikringsbranchen i Sverige og har i øvrigt

Tabel 3. Kundetilfredshed skadesforsikring, Sverige 2003.

| Bolag                 | SKI-1997 | SKI-1998/99 | SKI - 2000 | SKI -2001 | SKI-2002 | SKI -2003 |
|-----------------------|----------|-------------|------------|-----------|----------|-----------|
| Folksam               | 64       | 67          | 62         | 67        | 66       | 64        |
| Länsförsäkringar      | 69       | 70          | 69         | 73        | 69       | 69        |
| If (tidigare Skandia) | 61       | 64          | 62         | 66        | 63       | 63        |
| Trygg Hansa           | 60       | 63          | 58         | 64        | 64       | 63        |
| Andra bolag           | 68       | 66          | 64         | 70        | 70       | 69        |
| Totalt                | 65       | 66          | 63         | 68        | 66       | 66        |

Kilde: Svenskt Kvalitetsindex, Pressinformation, 27.10.2003.

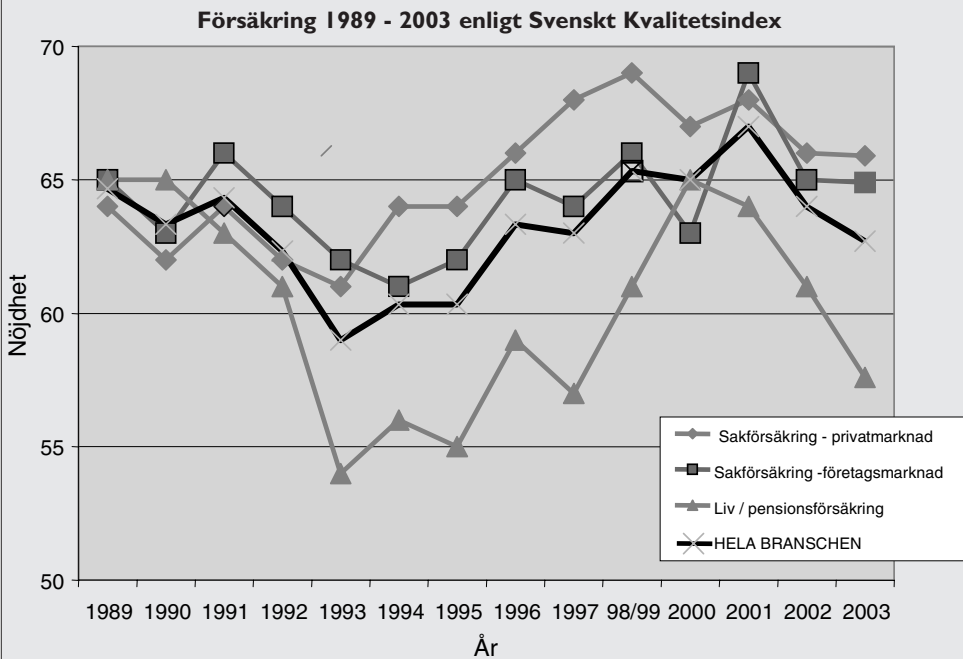
kendetegnet hele den periode, hvor branchen har været analyseret. Dette fremgår af nedenstående figur, som også kan genfindes på den førromtalte hjemmeside.

Det fremgår som allerede anført, at niveauet generelt set er forholdsvis lavt. For nogle grene endog meget lavt. For liv og pension, der omfatter 7 selvstændige selskaber, er gennemsnittet helt nede på 57 med en højste score på 64. For skadesforsikring er situatio-

nen stort set status quo for perioden fra 1989 til 2003. Derimod har udviklingen været kritisk for liv og pension. Tilfredsheden har i perioder været helt nede på 55, som efter enhver målestok på tilfredhedsområdet er et meget lavt tal.

Der kan være mange forklaringer på de lave svenske tal. Generelt set ser vi en tendens til, at Sverige ligger i den lave ende af det europæiske spektrum. Man er muligvis generelt set

Figur 5. Udviklingen i den svenske forsikringsbranche siden 1989.



opdraget til at stille større krav. Det forklarer dog ikke de specielt lave niveauer for liv og pension. I pressemeddelelsen anfører Svenskt Kvalitetsindex da også i kommentarerne til dette forsikringsområde:

”Inget av bolagen lyckas helt leva upp till sina kunders förväntningar. Denna skillnad är särskilt stort för SPP och Skandia. Obanlans mellan vad kunderna förväntar sig och vad man upplever sig få i form av produkt- och servicekvalitet respektive prisvärde utgör en drivande faktor till sjunkande kundnöjdhet och därmed också risk för nedåtgående lojalitet.”

Foreløbig er det kun Danmark og Sverige, der systematisk indsamler data for forsikringsbranchen i Norden, men både Norge og Island har givet tilsagn om at deltage i fremtiden.

## 6. De videre perspektiver

Det er tanken, at kundeindeksene skal være et led i den nye EPSI strategi, som har til formål at udvide rapporteringsgrundlaget i virksomhederne på en forsvarlig og systematisk måde. De øvrige led vil være et Employee Index og et mål for Corporate Reputation. Der findes allerede forslag til begge dele efter samme principper som kundeindeksene. Employee indekset er længst fremme. Indekset kaldes EEI (European Employee Index), og der er systematisk indsamlet data i de nordiske lande på dette område siden 2000.

For nærmere information kan henvises til [www.europeanemployeeindex.com](http://www.europeanemployeeindex.com).

## Nogle litteraturhenvisninger

- European CSI Editorial Board: Pan European Report 2002: Customer Satisfaction in Europe, Athens 2003.
- C. Fornell: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 6-21, 1992.
- H.J. Juhl, K. Kristensen and P. Østergaard: "Customer Satisfaction in European Food Retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, pp. 327-334, 2002.
- K. Kristensen: Statistical Monitoring and Optimization in Total Quality Management". Ch. 2 of S.H. Park and G. Vining: *Statistical Process Monitoring and Optimization*, Marcel Dekker, New York, pp. 19-34, 1999.
- K. Kristensen and A.H. Westlund (Eds.): "Customer Satisfaction: Theory and Measurement". Special Issue of *Total Quality Management*. Volume 11, No. 7, 2000.
- K. Kristensen, A. Martensen and L. Grønholdt: Measuring Customer Satisfaction: a key dimension of business performance. *International Journal of Business Performance Management*, vol. 2, pg. 157-170, 2000.
- K. Kristensen, A. Martensen and L. Grønholdt: "Customer Satisfaction and Business Performance". In A. Neely (ed.): *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press, pp. 279-294, 2003.
- K. Kristensen, J.K. Eskildsen, H.J. Juhl and P. Østergaard: "PLS structural equation modeling for customer satisfaction. Methodological and application issues. Invited paper for the 13th International and the 68th Annual American Meeting of the Psychometric Society. Sardinia, July 2003.
- P. Østergaard, K. Kristensen, H.J. Juhl and J.K. Eskildsen: "Measuring Customer Satisfaction in the Danish Automobile Industry". *Proceedings from the 7th International Conference on Reputation, Identity and Competitiveness*, May 2003, Manchester.