



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Bank – En serviceorganisation?

*En fallstudie av serviceprocessen i
Sparbanken Gripen*

***Magisteruppsats 10 poäng
Våren 2006***

Författare:
Josefine Berglin
Jennie Nilsson
David Norell

Handledare:
Carl R Hellberg
Åsa Thelander

Förord

Efter fyra års studier är det nu dags för oss att lämna universitetets trygga värld och CSNs generösa utbetalningssystem, det är hög tid att se vad världen utanför har att erbjuda. Vårt sista bidrag håller ni nu i Er hand. Vi hoppas att både banker och studenter efter att ha läst uppsatsen kan se betydelsen av en god service inom banken.

Likt många andra magisteruppsatser har vi en gedigen lista på personer som genom sitt stöd, kritik och förståelse har hjälpt oss på vägen. Vi vill främst tacka våra handledare på institutionen för Service Management; Carl R. Hellberg och Åsa Thelander, för deras stora engagemang och konstruktiva kommentarer. Vi rekommenderar denna duo starkt till framtida uppsatsgrupper. Vi vill också tacka de tillmötesgående medarbetarna från Sparbanken Gripen i Helsingborg som har engagerat sig i vår uppsats, tack Mats Nilsson (VD), Anneli Ödén (Distriktschef Helsingborg) samt Anders Persson, Anton Fredriksson och Emma Hoffert (samtliga privatrådgivare).

Vi önskar Er en trevlig läsning!

Helsingborg, maj 2006

Josefine Berglin

Jennie Nilsson

David Norell

Sammanfattning

- Titel:** Bank – En serviceorganisation? En fallstudie av serviceprocessen i Sparbanken Gripen.
- Problemdiskussion:** Service och bank är två fenomen som tidigare ej diskuterats parallellt. Vi menar att banker traditionellt sett inte relaterats till serviceorganisationer och då bankanställda tidigare ägnat större delen av sin arbetstid åt bankintern administration och standardiserade uppgifter, har interaktionen med kunden fått stå åt sidan. Vår ambition är att bidra med ny forskning kring serviceprocessen kopplat till bank, samt diskutera vilken innebörd den kan ha för bankens konkurrenskraft.
- Syfte:** Vårt syfte är *att beskriva och analysera serviceprocessen i en bank, samt diskutera hur serviceprocessen kan användas för att uppnå konkurrensfördelar.*
- Metod:** För att uppfylla vårt syfte har vi genomfört fem djupintervjuer med bankanställda på vårt fallföretag Sparbanken Gripen, två ur ledningen och tre privatrådgivare. En av våra gruppmedlemmar arbetar deltid hos fallföretaget, intervjuerna har därför kompletterats med observationer och diverse dokument insamlade på arbetsplatsen.
- Resultat:** Serviceprocessen i en bank är av en komplex karaktär där många komponenter måste samverka för att processen ska bli framgångsrik och vinna konkurrensfördelar. Banken har vissa särdrag som skiljer verksamheten från många andra serviceorganisationer, bland annat *långsiktiga engagemang, låg personalomsättning och statlig kontroll.* Efter att vi beskrivit och analyserat bankens serviceprocess menar vi att bankens särdrag påverkar serviceprocessen till den grad att många av de teorier som idag finns om serviceprocessen inte är fullt applicerbara på bank, då de förutsätter att kunden alltid står i fokus, medan det finns andra regler och förordningar inom banken som sätter de yttersta ramarna. Vidare har vi kommit fram till att det är serviceprocessen som *helhet*, som har bättre förutsättningar för att fungera som en konkurrensfördel. Vi menar att den bank som bäst anpassar sin serviceprocess efter kundens samtliga behov och därmed erbjuder det bästa totala tjänsteerbjudandet, och dessutom lyckas med att kommunicera detta till kunden, kan vinna konkurrensfördelar.
- Nyckelord:** Bank, Serviceprocess, Servicemöte, Konkurrensfördelar, Service Management system.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	6
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.2 SYFTE.....	9
1.3 DISPOSITION.....	9
2. METOD.....	12
2.1 ÖVERGRIPANDE ANSATS.....	12
2.2 ÖVERGRIPANDE TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.3 VAL AV TEORI.....	13
2.4 FALLSTUDIE SOM METOD	15
2.5 VAL AV FALLFÖRETAG – SPARBANKEN GRIPEN.....	15
2.6 GENOMFÖRANDE AV EMPIRISK STUDIE.....	16
3. BANKENS BAKGRUND	20
3.1 SVENSKA BANKBRANSCHENS UTVECKLING	20
3.2 BANKENS SÄRDRAG.....	23
3.2.1 STATLIG KONTROLL	23
3.2.2 BANKEN SOM MEDEL FÖR ATT NÅ ETT MÅL	24
3.2.3 EN KUNSKAPSINTENSIV VERKSAMHET	24
3.2.4 LÅG PERSONALOMSÄTTNING.....	25
3.2.5 KOMPLEXT FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL KUNDEN	26
3.2.6 BEROENDE AV TEKNISKA SYSTEM.....	27
3.3 KAPITELSAMMANFATTNING	28
4. SERVICEPROCESSEN	30
4.1 VAD ÄR SERVICE?	30
4.2 SERVICEMÖTET OCH DESS KÄNNETECKEN	31
4.2.1 AKTÖRERNA I SERVICEMÖTET	32
4.2.2 VAD PÅVERKAR SERVICEMÖTET?	34
4.3 SERVICEPROCESSEN	35
4.4 RELATIONSSKAPANDE	37
4.4.1 NÄR HAR KUNDEN EN RELATION MED FÖRETAGET?	37
4.4.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNGSRIK RELATIONSHANTERING	37
4.4.3 DET TOTALA TJÄNSTEERBJUDANDETS ROLL FÖR RELATIONSSKAPANDE.....	38
4.5 SERVICE MANAGEMENT SYSTEMET	39
4.7 KAPITELSAMMANFATTNING	42
5. ANALYS AV BANKENS SERVICEPROCESS	44
5.1 SERVICEPROCESSEN I EN BANK.....	44
5.2 RELATIONSSKAPANDE I EN BANK.....	48
5.3 BANKENS SERVICE MANAGEMENT SYSTEM.....	52

6. KONKURRENSFÖRDELAR.....	59
6.1 VAD ÄR EN KONKURRENSFÖRDEL?.....	59
6.2 KONKURRENSFÖRDELAR I EN BANK.....	60
6.3 KAPITELSAMMANFATTNING	62
7. DISKUSSION	63
7.1 SLUTSATSER	63
7.2 GENERALISERBARHET.....	64
7.3 RÅD TILL BANKEN	65
7.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	65
KÄLLFÖRTECKNING	67
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE – LEDNING	70
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE – RÅDGIVARE	71

1. Inledning

I detta kapitel introduceras uppsatsens problemområde och syfte. I problemdiskussionen presenteras det nuvarande forskningsfältet kring serviceprocesser i banker, vilket vi anser är bristfälligt. Därefter presenteras uppsatsens syfte. I slutet av kapitlet redogörs för uppsatsens fortsatta disposition.

Föreställ dig följande scenario:

Klockan är 17.30 en fredagseftermiddag. På väg hem från arbetet kommer du på att du borde stanna till och uträtta ett viktigt ärende innan du tar helg. Du tar vägen genom stadens gågata och går vant in genom entrédörrarna där du möts av en leende man som hälsar dig välkommen. Mannen ber dig sitta ner i en fåtölj och erbjuder något att dricka. Efter en stund kommer drycken tillsammans med information om dagens specialiteter att betrakta medan du väntar. Tacksamt slår du dig ner i fåtöljen och känner hur du börjar slappna av efter en lång arbetsdag. Du skummar igenom informationen för att bättre förbereda dig inför det servicemöte som ska äga rum. Personen du ska träffa hinner dessutom uppdatera sig på din situation för att göra din upplevelse så personlig som möjligt. När du sedan bjuds till bords är stämningen avspänd, kommunikationen är informell och du känner dig trygg i situationen. Vant lotsar personen dig igenom diverse punkter, ni stannar upp, diskuterar och gör ändringar där det behövs, tillsammans skapar ni er en bild av helheten. När ni känner er färdiga avslutas mötet med ett handslag och ett löfte om återseende. Du lämnar banken med ett leende, beredd att ta helg och tryggt förvissad om att banken förvaltar dina förehavande på bästa möjliga sätt.

Ovanstående scenario applicerat på traditionella serviceverksamheter som hotell eller restaurang är föga uppseendeväckande, när däremot banken intar huvudrollen i scenariot finns det anledning att höja på ögonbrynen. Bank förknippas vanligtvis inte med samma typ av service vare sig när det gäller tillgänglighet eller kundomhändertagande, en tanke vi stärker med det faktum att bankkontor normalt stänger runt klockan 15 på vardagar, medan hotell och i vissa fall även butiker och restauranger har öppet dygnet runt. Bankkontor har således sämre öppettider än till exempel restauranger och butiker, som arbetar aktivt för att vara tillgängliga för kunden. När du väntar på bordsplacering på restaurangen erbjuds du vidare ofta fördrink i baren, när du väntar på att möta rådgivare vid avtalad tid på banken får du sitta och vänta utan

tidsfördriv, en upplevelse samtliga gruppmedlemmar varit med om. Kanske skulle en bättre hanterad serviceprocess medföra större lojalitet?

1.1 Problemdiskussion

Traditionellt relateras bland annat hotell, restaurang, turism och detaljhandel till serviceorganisationer, något vi menar att banken *inte* gjort. Idag kan vi läsa i bankernas årsredovisning att stor vikt fästs vid kunderna och relationen till dem. Bankerna skriver i termer som; ”SEBs vision är att vara den ledande nordeuropeiska banken i fråga om kundnöjdhet och lönsamhet”¹, hur viktig kundrelationen är för just dem. Men det finns litet att läsa kring hur den tänkta serviceprocessen ska se ut². En forskare vid Bank och Finans Centrum på KTH beskriver bankers kundrelationer på följande sätt ”Mycket av relationsskapandet inom bankerna är idag ett tomt skal utan innehåll, en retorik utan substans”³. Om citatet stämmer menar vi att banker har något att vinna, det finns ett ouppmärksammat område med stor vinstpotential.

Mycket finns skrivet om banker. Det finns en stor mängd vetenskaplig litteratur som behandlar banker och deras förhållande ekonomiskt. Men var finns den litteratur som behandlar servicens betydelse för banken? Vid en sökning på Lunds universitets biblioteksdatabas LOVISA, gav sökorden Bank och Service endast två träffar. Inom andra branscher som detaljhandeln, hotellbranschen och andra tjänstebanscher är serviceprocessen ett väl utforskat område. Vid en sökning på ELIN, Lunds universitets artikeldatabas, ger en sökning med ämnesorden Bank och Service 1736 träffar⁴. Vid närmare granskning föll de flesta utanför vårt intresseområde och endast en handfull beskrev serviceprocessen och hur banken faktiskt bör bemöta kunden.

I början av 2006 kom boken ”Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader” ut. Boken är ett resultat av forskning som genomförts av doktorander, ekonomiska doktorer och ekonomiska professorer vid centrum för Bank och Finans Centrum på KTH och är den enda bok vi funnit som till viss del behandlar det vi vill undersöka. Bokens syfte är att utröna ”varför det är så att kunder och bank- och försäkringsbolag inte gör affärer i ömsesidig

¹ SEB årsredovisning 2005:4

² jfr SEB årsredovisning 2005; Nordeas årsredovisning 2005; Föreningsparbankens årsredovisning 2005; Handelsbankens årsredovisning 2005

³ Silver & Vegholm se Eriksson 2006:227

⁴ Lunds universitets biblioteksdatabas: www.lub.lu.se 2006-04-02

uppskattning”.⁵ De har studerat möten i banken, hur banken betar sig mot kunder, och vice versa. Författarna belyser att bankernas roll har förändrats, den roll de tidigare haft när de byggt upp marknader och tillhandahållit finansiella instrument är inte nog. I dagens samhälle läggs en större vikt vid att banken i en högre grad måste förstå kundernas behov och situation bättre, och vice versa.⁶

Banker har i ett antal studier kritiserats för sin dåliga relation till kunderna⁷. Kritiken har främst varit riktad mot att bankerna har för stort fokus på sina egna produkter och för lite förståelse för kundernas behov och önskemål. Även forskarna Silver & Vegholm visar att det finns en tydlig brist i relationen mellan banken och kunden.⁸ Kunden vet inte vad den kan förvänta sig av relationen med sin bank, vilket vi tror kan utnyttjas av banken som då nöjer sig med att leverera vad kunden förväntar sig och inte mer. De har inga krav på sig av kunden och anstränger sig då inte för att överträffa kundens förväntningar.

Sociologen Anthony Giddens för ett resonemang kring förutsättningarna och kraven i dagens samhälle. Han menar att samtidigt som individen i allt högre grad blir en del av en global kontext, där de lyfts ur sitt lokala sammanhang, blir de också allt starkare förankrade i det lokala samhällslivet.⁹ Detta innebär att samtidigt som individen blir mer avhängig av det globala, blir de också starkt förankrade i det lokala och den omedelbara närheten. Det innebär vidare att en banktjänsteman hjälper sin kund bäst, om banken kan vara kunden behjälplig i både lokala och globala engagemang. Detta ställer höga krav på banken, som då måste anpassa sitt sätt att förhålla sig till kunden och visa för denna hur bankens tjänster är användbara i de perspektiv som efterfrågas.

Merparten av dagens bankanställda har tillbringat större delen av sitt yrkesliv inom banken med bankintern administration och standardiserade uppgifter. Detta har medfört att de fått mer kunskap om de olika regelverk och instruktioner som finns inom banken, än om interaktionen med kunder. Det finns idag en stor medvetenhet på bankkontoren om att framtidens bankman

⁵ Berggren, Dag, Eriksson, Karolin & Lundahl, se Eriksson, K (red) (2006) *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*. Studentlitteratur, Lund. S 13.

⁶ Eriksson se Eriksson 2006:27

⁷ jfr Harrison, M (2001) *Banks called to account*. First Voice of Business, Feb/Mars, Federation of Small Business och Butler, P; Durkin, M (1995) *Managing expectations in the small business-bank relationship*. Irish Marketing review, vol 8.

⁸ Silver & Vegholm se Eriksson 2006:211

⁹ Giddens, A (1991) *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, Polity Press

kommer att tillbringa betydligt större del av sin tid tillsammans med kunder.¹⁰ Samtidigt ser vi problem med att många banktjänstemän har svårigheter att anpassa sig till den nya rollen. Dessutom gör teknologin att antalet bankanställda ständigt minskar och kunderna kommer mer sällan in till banken då de kan sköta stora delar av sina engagemang utanför bankens lokaler.

Med ovanstående diskussion som grund menar vi att det finns en ambition bland bankerna att vårda sina kunder och ge dem god service, men forskningen kring fenomenet service och serviceprocessens innebörd inom bank lyser med sin frånvaro. Vår ambition är att bidra med ny forskning kring serviceprocessen kopplat till bank och vilken betydelse den kan ha för bankens konkurrenskraft.

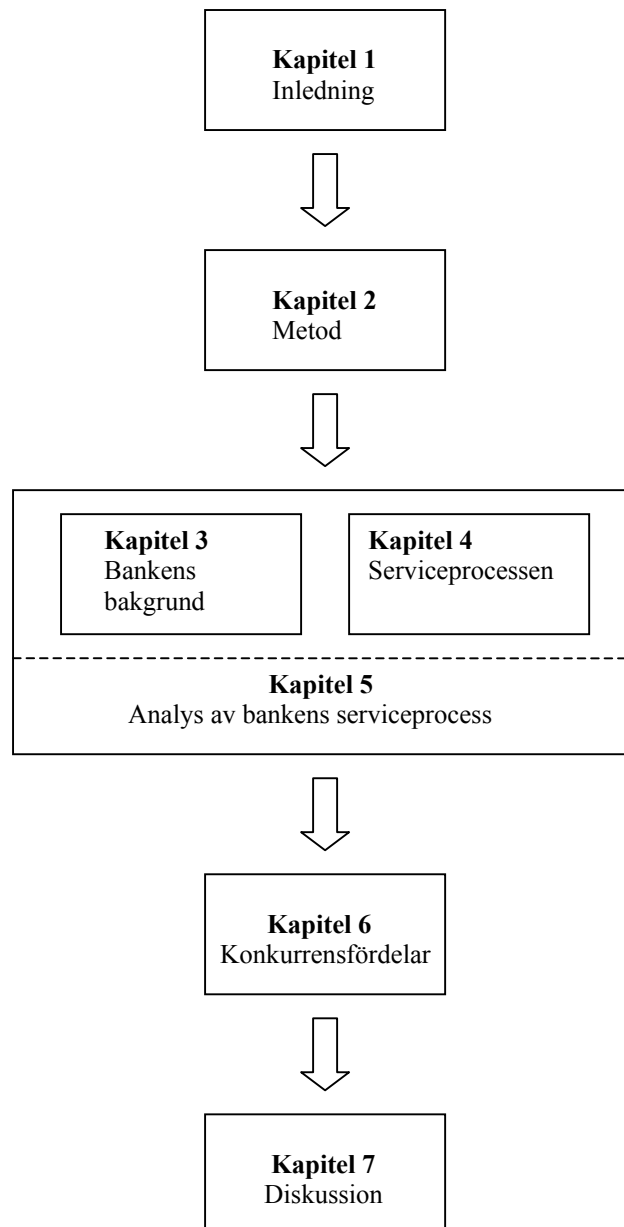
1.2 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera serviceprocessen i en bank, samt diskutera hur serviceprocessen kan användas för att uppnå konkurrensfördelar.

1.3 Disposition

Vi avslutar detta inledande kapitel genom att göra ett förtydligande av uppsatsens fortsatta disposition. Kapitelindelningens struktur väljer vi att illustrera med hjälp av nedanstående modell:

¹⁰ Silver se Eriksson 2006:239



Kapitel ett och två ses som inledande kapitel, där metoden bygger på syftet. I kapitel två beskriver vi vår arbetsgång och motiverar de val som gjorts i teori, litteratur, och fallstudieobjekt. Därefter beskrivs hur vi genomfört den empiriska undersökningen.

Kapitel tre presenterar banken, dess bakgrund och särdrag. Detta för att placera banken i en kontext. En kort introduktion ges även till fallstudieobjektet Sparbanken Gripen.

I kapitel fyra ges en teoretisk ram då begreppen service, servicemöte och serviceprocess diskuteras. Kapitlet innehåller även ett avsnitt om relationer och dess betydelse för

serviceprocessen. Slutligen redogörs för Normanns Service Management system, ett verktyg för att styra en serviceorganisation.

Vi vill förtydliga att kapitel tre och fyra är uppbyggda separat och därför kan läsas var för sig. En omplacering av dessa kapitel hade inte ändrat utgången för läsaren, de placeras därför parallellt i modellen.

Kapitel fem är vårt analyskapitel där teorierna i föregående kapitel appliceras på bankens verksamhet. Vårt fallstudieobjekt Sparbanken Gripen används som hjälp för att illustrera och konkretisera våra resonemang. Kapitel tre och fyra integreras således och blir tillsammans med detta femte kapitel ett av uppsatsens block.

Kapitel sex fungerar som en fristående fortsättning på tidigare kapitel, där vi introducerar ny teori kring konkurrensfördelar kopplat till serviceprocessen, analys och tolkning förs löpande. Till skillnad från föregående kapitel har kapitel sex en något annorlunda karaktär, ämnet behandlas endast på en övergripande nivå. Fallföretaget fungerar även här som en illustration för de fenomen som diskuteras.

Kapitel tre, fyra och sex har för tydlighetens skull avslutats med en kapitelsammanfattning, där de viktigaste tankarna summeras, kapitel fem som är vårt analyskapitel har sammanfattats löpande. I det avslutande och sjunde kapitlet besvarar vi uppsatsens syfte och redogör för våra slutsatser. Därefter diskuterar vi slutsatsernas generaliserbarhet samt ger råd till banken. Uppsatsen avslutas med förslag till vidare forskning, som bottnar i närbesläktade problemområden till denna uppsats, som ännu inte blivit belysta.

2. Metod

I detta kapitel beskriver vi vår arbetsgång samt redovisar och diskuterar de val som gjorts av teori, litteratur, undersökningsmetod och fallstudieobjekt. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur vi genomfört den empiriska undersökningen.

2.1 Övergripande ansats

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera serviceprocessen i en bank, samt diskutera hur serviceprocessen kan användas för att uppnå konkurrensfördelar. Vi söker därför information av en djupgående karaktär, varför en kvalitativ ansats ger oss stor frihet vid insamlandet av data.¹¹

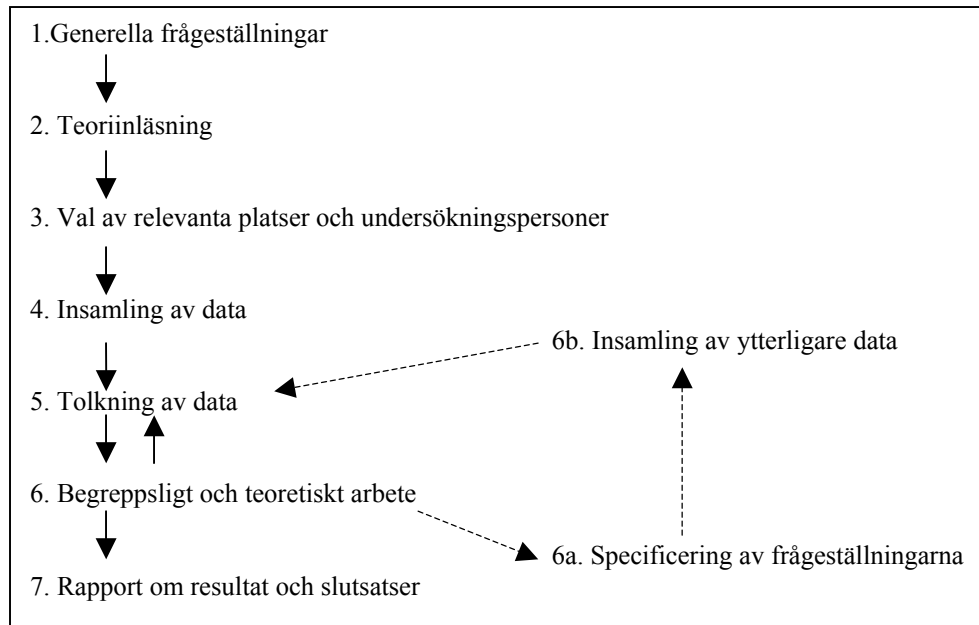
Den kvalitativa strategin används främst vid induktiv metod då data samlas in och undersöks för att generera ny teori. Fokus läggs på ord och inte mätbarhet vid insamling och analys av data, varför ett representativt urval inte är en nödvändighet, då forskaren kan ha andra motiv än generalisering vid sitt val av undersökningsobjekt.¹² Den kvalitativa metoden innebär för oss att vi kan gå på djupet på respondenternas egna åsikter och finna aspekter som annars inte fått något utrymme.

2.2 Övergripande tillvägagångssätt

För att få en överblick av hur vi gått tillväga följer nedan en figur modifierad efter Bryman med de viktigaste stegen i en kvalitativ undersökning:

¹¹ jfr Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund. S 82.

¹² jfr Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.



Figur 1: Stegen i kvalitativ undersökning, Modifierad efter Bryman 2002:252

Arbetet med uppsatsen inleddes med utgångspunkt i generella frågeställningar. Serviceprocessen som fenomen kopplat till konkurrens fördelar, var ämnesområden vi sedan länge varit intresserade av, och arbetsfrågor utvecklades relaterade till detta. Teoriinläsningen påbörjades så snart det övergripande ämnesvalet var klart. Därefter följde uppgiften att hitta ett intressant och relevant undersökningsobjekt, ett längre resonemang kring valet av fallstudie som metod och Sparbanken Gripen som objekt förs senare. Då detta val var gjort påbörjades datainsamlingen genom bland annat intervjuer med utvalda anställda på fallföretaget. Under intervjuarbetets gång analyserades det insamlade materialet kontinuerligt, informationen från de genomförda intervjuerna användes som underlag vid kommande intervjuer, vilket medförde att senare intervjuer kunde fokuseras ytterligare. Denna fokusering förstärktes vidare av den teorifördjupning som intervjuerna gav utrymme för, teori och empiri förstärkte varandra med hjälp av denna iterativa strategi.¹³

2.3 Val av teori

När de generella frågeställningarna var utarbetade läste vi in oss på aktuell teori kring ämnet. För att skapa en bakgrund och förståelse fungerade litteraturstudier som en lämplig startpunkt. Vi började med att undersöka vad som skrivits om serviceprocessen i den litteratur vi stött på tidigare under utbildningen. Snart noterades att det finns mycket skrivet om service och

¹³ jfr Bryman 2002:254

serviceprocessen, dock vanligtvis kopplat till mer traditionella serviceverksamheter, bank förekommer sällan i dessa sammanhang.¹⁴ Teorin används för att beskriva serviceprocessen som fenomen och skapa en förståelse för vilka variabler som har betydelse i serviceprocessen. För att fördjupa oss i serviceprocessen har vi dels gjort ytterligare sökningar på LOVISA (Lunds Universitetsbiblioteks databas), och dels följt upp intressanta källor i de böcker vi läst, för att se om det kan bidra med en djupare förståelse. Då kopplingen mellan serviceprocess och bank var svag i den tryckta litteraturen har även artikelsökningar på ELIN (Lunds Universitetsbiblioteks Artikeldatabas) gjorts. De första sökorden var *bank* och *service*, och med hjälp av resultaten på dessa sökord kunde vi därefter förfina vår sökning, ord som *retail banking*, *relationship*, *relationship banking* och *loyalty* fungerade för att begränsa vår sökning. Fortfarande var det emellertid så att de flesta av de resultat som kom upp inte motsvarade våra förväntningar på serviceprocessen kopplat till bank. De artiklar vi slutligen använt oss av är av kvalitetsskäl hämtade från källor med lång historia, vilket vi menar inger någon form av trovärdighet. Nämnas i sammanhanget bör också att dessa artiklar, precis som de flesta av våra sökresultat, i huvudsak är skrivna i en amerikansk eller östasiatisk kontext.

Vår huvudsakliga teoretiska referensram grundar sig således på flera forskares syn på serviceprocessen, detta för att skapa en förståelse för dess komplexitet med hjälp av olika synsätt. Häribland finner vi Christian Grönroos, universitetsprofessor vid ekonomihögskolan i Helsingfors, Evert Gummesson, professor i service management och marknadsföring vid Stockholms universitet, samt Birgitta Arnerup-Cooper, civilekonom och lärare i marknadsföring tillsammans med Bo Edvardsson, professor i företagsekonomi. Vår teoretiska referensram byggs även upp med hjälp av Richard Normann, svensk professor i företagsekonomi, som behandlar managementperspektivet på tjänster, vilket varit värdefullt för vår uppsats. Den specifika banklitteraturen, med utgångspunkt i relationernas betydelse, har primärt hämtats från Kent Eriksson, forskare vid Bank och Finanscentrum på KTH och hans medskribenter.

¹⁴ jfr Grönroos, C (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö; Arnerup-Cooper, B; Edvardsson, B (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund; Gustavsson, B-O; Kullén, H; Larsson, P (1997) *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning*. Liber Ekonomi, Malmö; Normann, R (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber Ekonomi, Malmö.

2.4 Fallstudie som metod

En fallstudie ger forskaren möjlighet att intensivt studera och granska ett specifikt fall, medlet för studien är fritt och flera strategier kan användas. Fallstudier tenderar att förknippas med kvalitativ forskning, då både fallstudier och kvalitativ forskning syftar till att djupstudera ett fenomen.¹⁵ Bryman menar dock att användandet av en kombination av kvalitativ och kvantitativ forskning är vanlig vid fallstudier. Vidare menar han att det är betydelsefullt att tydligare avgränsa fallstudien från andra tillvägagångssätt. Vid en fallstudie är det fallet i sig som av egen kraft utgör fokus för intresset, forskarens mål är att ingående belysa detta fall.¹⁶ Vi använder oss av fallstudie som metod för att förtydliga undersökningen, för att illustrera och konkretisera våra slutsatser.

Fallstudiens validitet och generaliserbarhet är ett område som forskare tillägnat olika mycket uppmärksamhet. Trenden är att fallstudieforskare som främst ägnar sig åt kvantitativ forskning ger området större utrymme och menar att fallstudier kan uppnå dessa kriterier, medan forskare som framförallt ägnar sig åt kvalitativa studier tenderar att undvika diskussioner kring dessa begrepp.¹⁷ I enighet med vårt syfte söker vi belysa och finna kunskap kring ett fenomen i det specifika fallföretaget för att se hur detta hanteras och om vi därigenom kan dra några slutsatser kring bankens serviceprocess. Vi vill genom våra resultat visa på en intressant aspekt som kan leda till ökad lönsamhet och därför förtjänar större uppmärksamhet. Vi gör således en analytisk generalisering¹⁸ där vår ambition är att våra resultat ska kunna jämföras med och appliceras på andra banker.

2.5 Val av fallföretag – Sparbanken Gripen

Val av fall kan motiveras på flertalet grunder, beroende på vad som är syftet med undersökningen. För att uppfylla vårt syfte har vi valt ett fallföretag som på vissa punkter skiljer sig från det stereotypa företaget i branschen. Vårt fallföretag är till skillnad från de större konkurrenterna inte rikstäckande utan har fokuserat sig på ett mindre geografiskt område. Deras affärsidé är att de ”ska vara en nära, mänsklig och lönsam bank som tillgodoser kundernas behov av kvalificerad bankservice”¹⁹. De har ett uttalat relationsfokus,

¹⁵ jfr Bryman 2002:65f; Gummesson, E (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications Ltd, London. S 83.

¹⁶ Bryman 2002:65f

¹⁷ jfr Bryman 2002:67f

¹⁸ jfr Kvale 1997:210

¹⁹ Sparbanken Gripens hemsida www.gripen.se 2006-04-01

varför urvalet känns relevant för vår undersökning. En dokumenterad skillnad som enligt en av våra intervjupersoner i ledningen stärker detta resonemang är att fallföretaget lägger mer tid per kund än vad de stora rikstäckande företagen gör, vilket för oss visar på att fallföretagets serviceprocess kan tänkas vara längre framskriden än konkurrenternas. Den geografiska avgränsningen gör att fallföretaget befinner sig nära sin marknad, företaget är nischat som den lokala aktören som arbetar för bygdens bästa. I en mindre organisation är det nära till beslutsfattarna, beslut kan fattas snabbare, flexibiliteten blir större, vilket hänger samman med den geografiska avgränsningen. Fallföretaget har även en annorlunda ägarsituation, vilket ställer lägre krav på lönsamhet och avkastning, vilket i sin tur gör att banken har mer tid för varje kund. Dessa variabler sammantaget gör att fallföretaget är intressant som undersökningsobjekt, valet av ett avvikande fall gör att undersökningen kan bli mer nyanserad, fallföretaget ligger sannolikt i framkanten av utvecklingen när det gäller service och arbetet med personliga kundrelationer²⁰.

2.6 Genomförande av empirisk studie

Kvalitativ forskning inrymmer flera skilda angreppssätt, däribland observationer, fokusgrupper, språkbaserade metoder, analys av texter och dokument, samt intervjuer²¹. Vi har i vår empiriska undersökning använt oss av tre olika metoder; kvalitativa intervjuer, observation samt dokument. De olika metoderna ger tillgång till olika information, varför kombinationen av dessa gett oss en bredare bild av vårt undersökningsobjekt. Den ena metoden, kvalitativa intervjuer har dock övervägt, då vi anser att de gett oss mest mängd relevant information i arbetet med att uppnå vårt syfte.

För att få tillgång till information kring serviceprocessen och hur den upplevs för att kunna beskriva och analysera densamma, har vi valt att göra *kvalitativa intervjuer* med utvalda anställda på fallföretaget. Kvalitativa intervjuer som redskap främjar djupstudier där informanten sätts i centrum.²² Vi anser att dessa intervjuer främjar vårt syfte genom att de ger oss en möjlighet att jämföra och relatera teorin till verkligheten. Vi får också ut mycket information om fallföretaget när vi intervjuar personerna var för sig.

²⁰ jfr Bryman 2002

²¹ Bryman 2002:251

²² jfr Trost, J (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund. S 16f; Kvale 1997:367

Vår första kontakt med fallföretaget gick genom en av uppsatsens gruppmedlemmar som arbetar deltid på företaget. Uppsatsens övergripande ämne introducerades därefter för vår kontaktperson som är kontorschef i Helsingborg och även sitter med i ledningsgruppen. Hon var positiv till ämnesvalet och erbjöd sig att hjälpa oss.

Då vi under litteraturinläsningen förstått att ledningens agerande har stor påverkan på servicemötets och serviceprocessens utfall, genomförde vi en intervju med företagets VD och en intervju med kontorschefen på de aktuella kontoren. För att stödja vårt syfte ville vi även genom ytterligare intervjuer få en inblick i hur de som står närmst kunden upplever servicen och serviceprocessens betydelse. Vi begränsade undersökningen genom att enbart intervjua privatrådgivare. Företagsrådgivare har avsiktligt lämnats utanför undersökningen då förfarandet i serviceprocessen skiljer sig åt mellan företags- och privatkunder. Intervjuer med tre privatrådgivare genomfördes, varpå vi insåg att intervjuerna inte längre bidrog med ny information. Vi hade funnit de intressanta aspekter vi varit ute efter.

De personer som varit föremål för intervjuerna valdes ut efter kontorstillhörighet (geografiskt) samt efter arbetsområde. Vi har begränsat vår undersökning till att omfatta två kontor som befinner sig geografiskt nära varandra, nämligen Helsingborgskontoren. Dessa kontor betjänar samma marknad, kontoren har dessutom samma chef. Dessa kontor valdes ut med anledning av att de är relativt nyöppnade, fallföretagets verksamhet i Helsingborg började år 1999. Detta medför att den lokala organisationen är ung, både byggnader och organisation är anpassade efter den typ av verksamhet som ska bedrivas. Avsaknaden av historia på de aktuella kontoren ökar möjligheten att påverka, då regler och föreskrifter inte är lika inpräntade som de kan vara i en äldre organisation. Detta kan i sin tur vara positivt för serviceprocessen, då vi tror att medarbetarna kan känna större frihet i sitt handlande och agerande med kunden.

De intervjuer som genomförts har varit av semistrukturerad karaktär. Före intervjutillfället har en intervjuguide utarbetats där frågor placerats under olika teman (se bilaga 1 och 2). Intervjuguiden har varierat något beroende på vem som intervjuats. Under intervjun har vi genomgående gett utrymme för följdfrågor uppkomna i intervjusituationen, varför samtalsinriktning varierat något intervjuerna emellan. Följdfrågorna har varit en medveten strategi för att få respondenten att själv leda in på teman som vi sedan utvecklat ytterligare, till skillnad från att ha dessa frågor med i intervjuguiden. Detta har medfört att intervjuerna har genererat mer material än vad intervjuguiden ger sken av. Vi har efter utsvävningar dock alltid

återkommit till intervjuguiden och samtliga teman har behandlats vid varje intervju.²³ I början av intervjuerna ställdes öppna frågor, intervjupersonen ombads berätta om sin bakgrund och sina arbetsuppgifter, detta dels för att få en bild av intervjupersonens nuvarande situation, dels för att få igång samtalet. Intervjuaren gav intervjupersonen tid till eftertanke mellan frågorna, i viss grad tillämpades tystnad för att driva samtalet vidare.²⁴

Samtliga intervjuer utfördes på intervjupersonernas arbetsplats, detta för att de skulle känna sig bekväma i intervjusituationen, något vi genom den goda stämningen upplevde att de gjorde. Intervjuerna spelades in med minidisc, kompletterande anteckningar togs vid intervjutillfället. Ljudupptagningen möjliggör en avslappnad intervjusituation där intervjuaren kan koncentrera sig på samtalet och eventuella följdfrågor.²⁵ Intervjuerna genomfördes av två eller tre gruppmedlemmar, beroende på situationen, vid varje tillfälle utsågs en gruppmedlem till huvudintervjuare, en annan tog primärt anteckningar, samtliga närvarande hade möjlighet att ställa följdfrågor. Vi upplevde detta som ett fungerande arbetssätt där samtliga gruppmedlemmarna fann sin roll under intervjuerna. Dessutom kunde huvudintervjuaren fokusera enbart på intervjupersonen och vice versa.

Några intervjuer transkriberades i sin helhet, andra intervjuer lyssnade samtliga gruppmedlemmar igenom och de avsnitt vi ansåg vara relevanta för att uppfylla vårt syfte transkriberades. Utskrifterna kompletterades sedan med anteckningar från intervjutillfället. Vid behov återgick vi till det inspelade materialet för att fördjupa och förtydliga ytterligare. Eftersom större delen av gruppmedlemmarna medverkade vid intervjuerna, det vill säga minst två personer, underlättades efterarbetet.²⁶

Gruppmedlemmens anställning på fallföretaget har påverkat genomförandet av studien så till vida att vi förutom de personer som vår kontaktperson rekommenderat oss att intervjua, även på eget initiativ kontaktat ytterligare informanter för att fördjupa undersökningen. Även informella samtal mellan gruppmedlemmen och anställda på fallföretaget har bidragit till ökad information. *Observationer* gjorda på plats av den av fallföretaget anställde gruppmedlemmen har systematiskt noteras i en loggbok och delgetts övriga gruppmedlemmar. Här fick vi en djupare inblick i fallföretagets dagliga verksamhet.

²³ jfr Kvale 1997:121; Bryman 2002:301f

²⁴ jfr Kvale 1997:125

²⁵ Ibid:147

²⁶ Ibid:156

Förutom intervjuer och observationer har vi slutligen tagit del av diverse *dokument*, det vill säga tryckt material från fallföretaget, både i form av broschyrer avsedda för externt bruk, och i form av internt material avsett för utveckling och uppföljning, samt material riktat till de anställda. Detta tror vi har varit möjligt tack vare den anställda gruppledaren, materialet hade sannolikt inte kommit oss tillhanda utan denna interna koppling.

3. Bankens bakgrund

Vi inleder kapitlet med att sätta banken i en historisk kontext, där vi tar utgångspunkt i de händelserika åren kring 1980-talet, då avregleringarna och den påföljande bankkrisen minskade förtroendet för banken. För att förstå hur bankens serviceprocess ser ut beskrivs även de särdrag som utmärker banken i förhållande till andra serviceverksamheter.

3.1 Svenska bankbranschens utveckling

För att sätta dagens bank i en kontext går vi tillbaka och ser vad som hände under 1970- och 1980-talen, då villkoren förändrades på den svenska bankmarknaden. Tidigare hade det funnits tre banktyper; Föreningsbanker- vars marknad främst var lantbruk, Sparbanker- som såg till att privatpersoner kunde spara sina pengar, och Affärsbanker- vars intresse låg i näringslivet. Marknaden var reglerad så att varje bank hade sin egen marknad utan någon nämnvärd konkurrens. Men efter en rad förändringar och statliga *avregleringar* befann sig plötsligt alla tre bankerna på en och samma marknad, vilket gjorde att konkurrensbilden förändrades.²⁷ Bankernas marknad ändrades allt mer, från att vara reglerad och stabil till att vara oreglerad och expansiv. Då bankerna fick större konkurrens blev de också villigare att ta risker för att ta hem affärer.

Bankens största inkomstkälla är *räntemarginalen*, det vill säga den skillnad som finns mellan bankens inlånings- och utlåningsränta. Inom banken finns ett ekonomiskt nyckeltal som heter affärsvolym, desto större affärsvolym banken har, desto mer pengar kan lånas in och ut, och desto mer pengar tjänar banken. I början av 1980-talet var utlåningsräntan låg och för att försöka få upp affärsvolymerna, och tjäna in de pengar som förlorades på den minskade räntemarginalen, tog bankerna allt större risker i utlåningen av pengar, vilket resulterade i en stor utlåning under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. I början av 1990-talet minskade efterfrågan på krediter och fastighetspriserna sjönk, vilket gjorde att bankerna drabbades av de värsta kreditförlusterna i modern tid. Regeringen fick gå in och stödja bankerna ekonomiskt för att inte riskera att hela det ekonomiska systemet skulle kollapsa.²⁸

²⁷ Larsson, M; Sjögren, H (1995) *Vägen till och från Bankkrisen – Svenska banksystemets förändring 1969-94*. Carlssons Bokförlag, Stockholm. S 13.

²⁸ Pettersson, K-H (1993) *Bankkrisen inifrån*. SNS Förlag, Stockholm. S 40f.

För kunderna blev sviterna efter krisen höga räntor vilka i sin tur ledde till höga boendekostnader, en konsekvens av detta var att många företag gick i konkurs med en ökad arbetslöshet som följd. Som ett svar på detta uppstod konsumentorganisationer och intresseföreningar initierade av irriterade konsumenter och företagare för att på så sätt öka förhandlingsmakten mot banken. Kundernas förtroende för banken var lågt²⁹, och synen på banken hade förändrats.

Åren efter kollapsen 1992 var svåra för hela bankvärlden och det tog fyra år innan någon av storbankerna kunde visa positivt resultat igen.³⁰ De ekonomiska svårigheterna gjorde också att Föreningsbanken och Sparbanken 1997 gick ihop till Föreningssparbanken för att stärka sin position på marknaden. När storbankerna hade svårigheter skapades ett utrymme för de mindre bankerna. Ny teknik och ökad automatisering av banktjänster gjorde att det fysiska utrymmet för interaktion med kunden minskade, relationsskapandet försvårades i de större bankerna³¹. Detta har bland annat vårt fallföretag Sparbanken Gripen i egenskap av lokal bank möjlighet att utnyttja, då de har större resurser att lägga på mänsklig input för att förstärka relationen med kunden³².

De fyra storbankerna SEB, Föreningssparbanken, Nordea och Handelsbanken dominerar den svenska bankmarknaden idag. Tillsammans har de 82 procent av den svenska marknaden. De övriga 18 procenten delas av drygt 300 företag med finansiell verksamhet.³³ Vårt fallföretag *Sparbanken Gripen* är en lokal fullservicebank med ett tätt kontorsnät på elva kontor i nordvästra Skåne, 1999 etablerades de två kontoren i Helsingborg.³⁴ Banken har sitt ursprung i rakt nedstigande led till Strövelstorps sparbank som öppnade 1873. Det moderna Sparbanken Gripen som vi ser idag växte dock fram i början av 1990-talet, precis innan Sverige upplevt den värsta bankkrisen i modern tid. Idag ägs Sparbanken Gripen av den lokala Sparbanksstiftelsen Gripen, vilket innebär att banken är helt fristående och inte har några ägarrelationer till någon av storbankerna. Ägarformen innebär också att banken till skillnad från storbankerna inte måste ge aktieutdelning till ägarna. Detta innebär i sin tur att de pengar

²⁹ jfr Larsson 1995

³⁰ Reinius, U (1996) *Stålbadet, Finanskrisen, Penserkraschen och Nordbankens rekonstruktion*. Ekerlids Förlag, Falun. S 214f.

³¹ Masson, D; Tinucci, J (2004) *What's NEW in bank relationship management*, AFP Exchange, Vol 24, Iss 3. s 20.

³² Jfr Hein, S; Koch, T; MacDonald, S 2005 *On the uniqueness of community banks*, Economic Review – Federal Reserve Bank of Atlanta, vol 90, Iss 1 sid 15

³³ Kreditmarknadsbarometern nr. 1 2005

³⁴ Jfr Hein et al 2005

banken tjänar kommer tillbaka till kunderna i form av fler banktjänstemän (högre tillgänglighet) och pengarna stannar kvar och investeras nästan uteslutande i nordvästra Skåne.³⁵

Likt vårt fallföretag, menar Kotler et al att ett företags framgång på en befintlig marknad är beroende på hur väl företaget lyckas specialisera sig inom ett eller flera smala segment eller tjänster³⁶, till exempel särskilda tjänster som bolån, särskilda kunder som småföretagare, olika kundstorlekar eller ett speciellt geografiskt område. Förutom ett fåtal fristående banker har det under de senaste tio åren etablerats ett antal *nischbanker*, det vill säga banker som specialiserat sig inom vissa segment på marknaden. Faktorer som kan framhävas av en nischbank är till exempel bra inlånings- och utlåningsränta, och ofta marknadsför de sig som tillgängliga dygnet runt via Internet, samt genom generösa öppettider under både vardagar och helger.³⁷ Ofta väljer nischbankens kunder att ha kvar sin vanliga bank som en *delbank* för enkla transaktioner som löneinbetalningar och räkningar, medan de nyttjar nischbanken som en andrabank, där de får lägre ränta på sina lån. Vissa ser nischbankernas uppkomst som början till slutet för den traditionella banken, medan andra menar att banken i grunden inte kommer att förändras.³⁸ För den traditionella banken är det ett problem att många kunder bara är delkunder, då de traditionella bankerna har den största delen av sina inkomster i skillnaden mellan utlånings- och inlåningsräntan som de tjänar på den traditionella *helkunden*. Detta är särskilt känsligt för de mindre bankerna som har svårare än storbankerna att ta igen den förlorade intäkten på andra finansiella tjänster. En av våra intervjupersoner i ledningen förklarar att de mindre bankerna ofta köper in sina kringtjänster, till exempel fondförvaltning och utlandsaffärer, från andra banker och finansiella verksamheter. Vi menar att det finns fler faktorer än enbart räntorna som banken i framtiden kan konkurrera med. I kapitel sex belyser vi hur bankens serviceprocess skulle kunna användas som ett konkurrensmedel för att få kunderna mer lojala.

Med ovanstående branschbeskrivning vill vi illustrera hur banken genomgått en förändring det senaste decenniet och hur bankernas konkurrens har hårdnat. Inom banken beskrivs perioden efter avregleringen som ”alla tiders berg- och dalbana”.³⁹ Åren efter bankkrisen

³⁵ Sparbanken Gripens hemsida; Sparbanken Gripens Årsredovisning 2005

³⁶ jfr Kotler, P; Armstrong, G; Saunders, P; Wong, V (2001) *Principles of Marketing*, 3rd Edition, Prentice Hall.

³⁷ Ikano bankens hemsida: www.ikano.se 2006-04-08

³⁸ Silver se Eriksson 2006:247

³⁹ Ibid:247

började trenden att många bankkontor i mindre samhällen slog igen. Storbankerna centraliserade och effektiviserade sina organisationer och många mindre bankkontor ansågs inte lönsamma nog. Vi kommer senare att ta upp vilken betydelse en lokal bank kan ha, och vilket mervärde det kan skapa ur ett serviceperspektiv.

3.2 Bankens särdrag

För att förstå de speciella särdrag som banken måste förhålla sig till, kommer vi nu att lista några som är specifika för banken, och några som är gemensamma med andra serviceorganisationer.

3.2.1 Statlig kontroll

Banken anses ofta vara högt institutionaliserad och agerar på en marknad med ett begränsat antal aktörer, en oligopolsituation. Det som skiljer banker från till exempel matvarukedjor eller bensinkedjor är det direkta *sambandet med statsmakten*. Statsmakten skyddar den traditionella bankverksamheten för att garantera funktionaliteten i Sveriges ekonomiska system.⁴⁰ Två myndigheter sköter tillsynen av banken för regeringens räkning. Dessa är Finansinspektionen, som sköter tillsynen av enskilda banker, och Riksbanken, som har en mer övergripande uppgift att främja stabiliteten i det finansiella systemets funktionssätt.⁴¹ Till sin hjälp att kontrollera banken finns det lagar och rekommendationer som alla banktjänstemän är skyldiga att följa, till exempel lagen om banksekretess och lagen om finansiell rådgivning.

Forskaren Kent Eriksson menar att myndighetsinblandningen i bankerna medför att det egentligen inte finns någon större möjlighet för bankerna att närma sig kunderna⁴². För banktjänstemannen innebär statsmaktens översyn att han eller hon är väldigt fokuserad på att lösa sina arbetsuppgifter utifrån de instruktioner och lagar som finns för banken. En undersökning som gjordes på Bank och Finanscentrum vid KTH visade att den traditionella banktjänstemannen tillbringade en betydligt större del av sin arbetstid åt att lära sig regelverket och en mindre del åt att interagera med kunden.⁴³ Kanske tilltalar detta reglerade arbetssätt en viss typ av människor som kan finna en trygghet i att alla arbetsuppgifter ska utföras efter en viss rutin. I viss mån sker även befordringar inom banken baserat på hur god förmåga en medarbetare har att utföra skrivna instruktioner.⁴⁴ Problematiken ligger i att

⁴⁰ Ibid:247

⁴¹ Svenska bankföreningens hemsida: www.bankforeningen.se 2006-04-03

⁴² Eriksson 2006:27

⁴³ Ibid:242

⁴⁴ Silver se Eriksson 2006:239

interaktionen med en kund ofta kräver ett mer flexibelt förhållningssätt. Att följa lagar och paragrafer medför en trögrörlighet och oflexibilitet. I exempelvis en restaurang är serveringspersonalen ofta ett socialt proffs vars uppgift är att snabbt identifiera gästens karaktär för att därefter anpassa uppvakningen av gästen, så att denna alltid känner sig bekväm. Skillnaden mellan den traditionella banktjänstemannens och restaurangens kund är att kunden i banken ofta måste *anpassa sig* efter banken, medan restaurangen i högre grad anpassar sig efter kunden och är mer tillmötesgående.

Det sätt på vilket banken idag förhåller sig till sina kunder är ett resultat av ovanstående faktorer, vilket resulterat i en nedärvd kultur och en särskild *tradition* inom banken. Mer om bankens tradition kommer i avsnitt 3.2.4.

3.2.2 Banken som medel för att nå ett mål

Till skillnad från många andra serviceföretag är bankens tjänster sällan ”slutmålet”. Vid exempelvis ett bilköp är det bilen som är *slutmålet*, medan bankens finansiering bara är ett medel för att nå målet. Banken som ett medel för att nå målet är ofta en låginvolveringsprodukt, ett nödvändigt ont. Detsamma gäller vid exempelvis placering av pensionspengar, något som få engagerar sig i, men alla vill få en stor utdelning när de väl går i pension.

Vår kontaktperson på fallföretaget uppskattar att endast fem procent av privatkunderna är väl förtrodda med sin ekonomi. Banktjänstemannen har således en viktig uppgift i att förtydliga och förklara kundens ekonomiska förutsättningar och möjligheter. Om en rådgivare sitter med en kund som berättar att han gärna vill åka på en långresa, men har problem med att spara ihop pengar till resan, blir rådgivarens uppgift att se till kundens hela engagemang i banken och därefter hitta en lösning. Kanske amorterar kunden mycket på sitt hus. Om rådgivaren då kan visa kunden att allt kunden behöver göra är att amortera mindre i tre år och placera mellanskillnaden i sparmedel, kan resan bli av. På detta sätt blir banken en möjliggörare och dessutom en utbildare. Vi menar att ju mer kunskap kunden har om vad den kan få ut av sin relation med banken, desto mer aktiviteter kommer kunden att förlägga i banken.

3.2.3 En kunskapsintensiv verksamhet

Bankens tjänsteutbud sträcker sig från enkla kassaärenden som insättning och uttag av pengar, till kvalificerad rådgivning vid värdepappersplaceringar och kreditärende. Detta ställer krav på bankens medarbetare som måste vara väl förtrodda med de ekonomiska system som

banken hanterar. Normann menar att en banktjänsteman åtnjuter högre status än till exempel en städare, trots att båda arbetar i ett serviceföretag.⁴⁵ Kanske beror denna statusskillnad på att *kunskapsintensiteten* i de båda verksamheterna skiljer sig åt. Om någon blir sjuk på städbolaget kan chefen ringa in nästan vem som helst för att utföra städuppdraget, men om en banktjänsteman blir sjuk, krävs det att ersättaren är förtrogen med de rutiner och datasystem som banken använder. Kunden kommer till banken för att få hjälp med en viss typ av problem på samma sätt som en patient bokar tid hos en läkare. Likt en läkare kan banktjänstemannen inte garantera en finansiell status vid en viss tid, men med sin fackkunskap kan banktjänstemannen göra rekommendationer och ge råd som i slutändan kan ge kunden en bättre ekonomi.

Den traditionella banktjänstemannen har ofta någon form av ekonomisk examen, vilket inte nödvändigtvis är fallet i andra serviceverksamheter, varför den akademiska nivån kan tänkas vara högre. Det finns också en karriärsstege som gör att när en nytutexaminerad ekonom kommer in i banken, kan han eller hon snabbt se vilka möjliga karriärvägar som finns. Banker tillhandahåller mycket internutbildning då marknaden kräver att banktjänstemannen ska vara allmänbildad och uppdaterad inom allt från deklarationer till skattetekniska frågor. Inom Sparbanken Gripen får alla som ska bli privatrådgivare genomgå en ettårig utbildning för privatrådgivare. Utbildningen kombineras med det vanliga arbetet och syftar till att ge medarbetaren den kunskap som krävs inför den kommande yrkesrollen. Vidare anlitar fallföretaget externa institut för att undervisa personalen i PSS (Personal Selling Skills), som går ut på att förstå ”behovet bakom behovet”. Genom att följa en tematiserad frågemall i kundmötet, kan rådgivaren lättare förstå kundens faktiska behov. Samma institut anlitas för utbildningen QSS (Quality Selling Skills), en utbildning som syftar till att motivera medarbetarna att ge god service. När medarbetaren så småningom når en chefsbefattning får han eller hon genomgå utbildningar i coachning och ”det svåra samtalet”, när medarbetaren kanske måste säga upp personal eller avsluta affärer med en kund som inte håller sina åtaganden.

3.2.4 Låg personalomsättning

Till skillnad från många andra serviceverksamheter har banker traditionellt väldigt låg personalomsättning⁴⁶ och ofta verkar en banktjänsteman en stor del av sitt yrkesverksamma

⁴⁵ jfr Normann 2000

⁴⁶ jfr Sparbanken Gripens Årsredovisning 2005 och Handelsbankens Årsredovisning 2005 samt Silver se Eriksson 2006:248

liv inom banken. Detta medför att bankens medarbetare med tiden utvecklar bankspecifika värderingar, en gemensam världsbild, ett gemensamt förhållningssätt och en stor erfarenhet. Denna tradition skiljer sig från andra serviceverksamheter, som till exempel restaurangbranschen där personalomsättningen är hög, vilket försvårar skapandet av en gemensam erfarenhet och världsbild. Banken satsar stora resurser på kompetensutveckling för sina medarbetare, vilket i sin tur gör att bankens värderingar speglas i banktjänstemannens beteende. Restaurangkedjan har antagligen inte kompetensutveckling i samma utsträckning, då personalomsättningen är högre och de resurser som läggs på utbildning inte stannar kvar inom företaget lika länge. Istället väljer restaurangkedjorna att utmärka gemenskap och enhetlighet inför kunden genom ytliga attribut som en enhetlig uniform.

3.2.5 Komplext förhållningssätt till kunden

En grundförutsättning för att det ska finnas en serviceprocess är att det finns en beröringsyta mellan kund och bank. Denna kontakt måste inte alltid vara i fysiska former, men kunden måste kunna lösa sitt problem via det servicesystem som erbjuds. Banker har i regel *sämre öppettider* än andra kundintensiva företag som butiker och restauranger, men under den senaste 10-årsperioden har bankerna *ökat tillgängligheten* genom att erbjuda Internetbanken och telefonbanken. Det finns dock en begränsning för vilka ärenden som kan hanteras över Internet och telefon. En av privatrådgivarna på Sparbanken Gripen menar att ju mer komplexa och viktiga affärer det handlar om, desto större verkar viljan vara att besöka en personlig rådgivare. Bankens villighet att vara tillgänglig även utanför ordinarie banktider kan vara avgörande för hur kunden uppfattar servicen.

Bankens problematik menar Eriksson & Nilsson är att kunden har en begränsad förståelse för nyttan av de finansiella tjänster som banken erbjuder, och de har varken den tid eller den kunskap som behövs för att sätta sig in i vad de innebär. Bankerna å sin sida utför allt från enkla kontantuttag till mer avancerade tjänster som bouppteckningar och arv. Deras uppgift är att se till att samtliga anställda behärskar alla produkter och tekniska system, samtidigt som de måste anpassa organisationen i takt med att kundernas behov förändras. Det är svårt att både vara bank och att vara kund.⁴⁷ Det finns en problematik i hur kunden och banken interagerar, då det finns en inneboende spänning, där banken ofta besitter den finansiella kunskapen som kunden behöver för att underlätta sin vardag, medan kunden kanske inte förstår eller har tid att ta till sig denna kunskap. Forskarna menar att kunderna har ett visst ansvar i att sätta sig in

⁴⁷ Eriksson & Nilsson se Eriksson 2006:18

i det mervärde som banken kan ge, men banken har det yttersta ansvaret i denna process, då de är ett säljande företag, som förväntas driva dialogen med kunderna. Det finns alltså ett kunskapsgap mellan kund och bank. Det kan ta sig uttryck på många olika sätt och i slutändan påverkar det kundens beslut om sparande eller annat engagemang.⁴⁸ Forskarna menar vidare att bankernas organisation inte är optimal för att hantera dagens kundrelationer. De menar att detta både kan ses som ”svidande kritik”, men också som ”svindlande affärsmöjligheter”.⁴⁹ En anpassning efter kunden och en strävan att vara mer lyhörd, menar författarna kan resultera i ett större ekonomiskt kunnande från kunderna. Detta medför att kunderna och banken kommer att förstå varandra bättre och kunderna kommer att bli mer villiga att satsa sina medel och öka sitt engagemang. Detta ger i förlängningen bättre resultat för banken och även en bättre samhällsekonomi.

Forskarna Silver & Vegholm menar att en förändring i relationen mellan kund och bank kräver att bankerna ändrar sin organisationsplattform så att den möjliggör att beslut och befogenheter hamnar hos den lokala bankmannen. De menar att beslut inte kan fattas på en nivå där beslutsfattarna inte har kännedom om ärendet som beslutet rör. Istället anser de att den lokala banktjänstemannen ska ha rätt att fatta besluten då han har bäst kännedom kring omständigheterna. Som det ser ut idag har den lokala banktjänstemannen ingen lätt uppgift. Han ska dels följa de regler och förordningar som banken har och dels förväntas han tillfredsställa kunderna. Som exempel kan användas ett vanligt kreditärende. I en traditionell bank finns det olika nivåer för kreditärende i bankernas kreditkommittéer på lokal, regional och central nivå. Det innebär att ett beslut kan vara tvunget att vandra genom alla instanser innan det till slut hamnar på central nivå. Beslutsfattarna på den centrala nivån har sällan den kännedom om hur de lokala förutsättningarna är och om kredittagaren anses vara en skicklig affärsman eller en god kund, det blir ett gap mellan det centrala och det lokala.

3.2.6 Beroende av tekniska system

De flesta serviceverksamheter har idag någon form av tekniska system som ska underlätta för både kund och medarbetare. Till skillnad från en ICA-butik, har banken inte hela sitt ”varulager” i lokalen. På ICA kan kunden få med sig sin varukorg med mat och allting kan registreras manuellt vid till exempel ett strömavbrott. Bankens handelsvara är däremot en rörlig massa med pengar, vilka kan ses som både en produkt och en tjänst. Pengarna är

⁴⁸ Hermansson & Eriksson se Eriksson 2006:93

⁴⁹ Berggren, Dag, Eriksson, Hermansson, Karolin, Lundahl, Nilsson, Silver, Tapper, Hoël & Vegholm se Ericsson 2006:265

registrerade i ett datasystem, och i händelse av strömavbrott kan banken inte se sitt varulager. På liknande sätt förhåller det sig även hos bland annat försäkringsbolag, vars handelsvara också är av en mer komplex karaktär.

Tekniken är en förutsättning för att banken ska kunna bedriva sin verksamhet. Alla transaktioner registreras i datorer och medarbetarna tillbringar en stor del av sin tid framför datorn. Det finns tekniska system för alla typer av transaktioner, vilket ställer krav på medarbetaren att behärska systemen för att kunna leverera en god service till kunden. Även den moderna kunden har möjlighet att ta del av bankens tekniska system.

Komplexiteten i tjänsterna i banken skiljer sig åt och under det senaste årtiondet går det att se en trend; bankerna önskar att kunden själv via Internet ska sköta enkla ärenden som överföringar mellan konto, uttag ska ske i automat och bankens personal ska i högre utsträckning nyttjas för kvalificerad rådgivning. Bankerna har på kort tid ändrat konsumentens beteende. 1999 betalade nio procent sina räkningar via Internet medan antalet Internetbankkunder 2005 var 53 procent. Vanan vid ny teknik har bidragit till att många av bankens kunder har gått från att betala sina räkningar via post till att använda Internetbanken som alla banker tillhandahåller. Genom Internetbanken kan kunderna inte bara betala räkningarna, utan också få en bättre total överblick över sina engagemang i banken.⁵⁰

3.3 Kapitelsammanfattning

I detta kapitel har vi satt dagens bank i en kontext som tar sitt ursprung kring 1980, en tid av förändring och avreglering. Vårt mål var att visa att banken som fenomen har genomgått en förändring under den sista 10-årsperioden. Denna förändring har påverkat konkurrensvillkoren i branschen och det har kommit in nya aktörer på marknaden. Dessutom har ny teknologi gjort det möjligt för kunderna att hantera många bankärenden från hemmet med hjälp av Internetbanken.

En anledning till varför kunder kommer till bankerna är att banken har en specifik kunskap om den ekonomiska helheten, en kunskap som kunden ofta saknar. En viktig uppgift som banktjänstemannen har är att belysa *möjligheterna* för kund hur denna ska lägga upp sin ekonomi för att ha råd med att köpa ett hus, en båt eller en bil. Banktjänstemannen har ofta ett kunskapsövertag i förhållande till kunden. Banktjänstemannens kompetensområde sträcker sig

⁵⁰ Svenska bankföreningens hemsida

från enkla transaktioner till avancerad rådgivning och portföljhantering, räckvidden är stor. Tjänster som tidigare krävde ett besök på bankkontoret kan nu hanteras dygnet runt via Internet. Automatiseringen medför att kundens personliga kontakt med banken minskar. Samtidigt definieras bankens tjänster som en *låginvolveringsprodukt*, något som är viktigt för kunden men som har svårt att generera tillräckligt intresse då det inte är slutmålet i sig utan i bästa fall en tjänst som underlättar vägen dit, i värsta fall är det ett nödvändigt ont för att nå dit.

Genom vår presentation av särdragen vill vi belysa att det är *kombinationen av särdrag* som är specifikt för banken. Dessa särdrag kommer sedan att påverka serviceprocessen på olika sätt, vilket vi kommer att belysa i kapitel fem.

4. Serviceprocessen

Kapitlet syftar till att skapa en teoretisk ram där serviceprocessen står i fokus. Vi inleder med en diskussion kring begreppet service, därefter belyser vi servicemötet och dess kännetecken för att i nästa steg diskutera serviceprocessen. Vidare följer ett stycke om relationsaspekten kopplat till serviceprocessen. Kapitlet avslutas med introduceringen av en modell för att styra serviceprocessen.

4.1 Vad är service?

Innan vi börjar diskutera serviceprocessen genom servicemötet och dess kännetecken och syften, anser vi det vara viktigt att definiera vad som egentligen avses med service. Skillnaden mellan tjänst och service är inte alltid tydlig, en tjänst definieras som en process som till stor del består av ett samspel mellan individer⁵¹. Den definition Grönroos föredrar för begreppet tjänst är följande: *”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem”*⁵². Han poängterar dock att det finns en mängd definitioner av begreppet tjänst och ytterligare en återfinns i Arnerup-Cooper & Edvardsson: *”En tjänst kan beskrivas som en kedja av värdeskapande aktiviteter eller händelser, vilka bildar en process i vilken kunden ofta medverkar genom att utföra olika moment i interaktion med tjänsteföretagens medarbetare i syfte att uppnå ett visst resultat”*⁵³. Vi vill här lyfta fram att båda ovanstående författare identifierar en tjänst som en process, det vill säga en tjänst är inte en isolerad företeelse utan består av flera sekvenser över tid, vidare pekar de på kundens medverkan i tjänsteproduktionen, samt att det finns någon form av problem att lösa, något vi tar med oss i den fortsatta uppsatsen.

Gummesson skriver att begreppen tjänst och service ofta används synonymt, men menar att de ibland ändå skiljer sig åt. Han lyfter dock fram att de flesta europeiska språk endast använder sig av ett av orden.⁵⁴ För att underlätta för läsaren kommer vi fortsättningsvis ersätta

⁵¹ Gustavsson et al 1997:8

⁵² Grönroos 2002:59

⁵³ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:30

⁵⁴ Gummesson 1991:27

begreppet tjänst med service, detta för att orden likställs i den litteratur vi studerat, varför en åtskillnad från vår sida enbart skulle vara förvirrande. Detsamma gäller nästkommande stycken, då servicemöte ersätter begreppet tjänstemöte som vi upptäckt används synonymt i litteraturen.

4.2 Servicemötet och dess kännetecken

Servicemötet kan precis som service och tjänster definieras på en mängd olika sätt, definitionerna varierar beroende på dels vilken aktör som avses, dels vilken typ av servicemöte som behandlas. En definition är servicemötet som ”*ett unikt samspel och direktkontakt mellan människor ur olika ekonomiska enheter, där något händer som den ena påverkas av och den andra hoppas få ekonomisk ersättning för*”⁵⁵. Denna definition menar vi visar på betydelsen av interaktionen människor emellan, samt hur denna interaktion kan leda till ekonomisk vinning för en av parterna och generera värde för den andra.

Servicemötet kännetecknas enligt Gustavsson et al bland annat av att de har ett bestämt syfte. De menar vidare att tidigare bekantskap mellan aktörerna inte är nödvändigt samt att det är ett uppgiftsorienterat snarare än ett socialt informationsutbyte som överväger.⁵⁶ Servicemötet utgörs således av interaktion mellan människor, en interaktion som har speciella karakteristiska särdrag⁵⁷. Det vi tar med oss från ovanstående resonemang är servicemötet som uppgiftsorienterat med ett bestämt syfte, beroende på syftet kan sedan själva mötet utvecklas olika.

Företagsekonomisk forskning kring servicemötet utgår från två olika perspektiv, det perceptionsanalytiska samt det socialkonstruktivistiska. Den förstnämnda fokuserar på den enskilde individen och dennes upplevelse av servicemötet medan den sistnämnda grundas i antagandet om att människans värld är socialt konstruerad vilket i sin tur har en påverkan i servicemötet.⁵⁸ De båda perspektiven saknar det vi valt att undersöka i vår uppsats, nämligen relationsfrågan. Vi utgår därmed ifrån ett tredje, allt mer framträdande perspektiv i litteraturen, det relationsbaserade. Fokus ligger då på den långsiktiga marknadsrelationen

⁵⁵ Abiala, K (2000) *Säljande samspel – En sociologisk studie av privat servicearbete*. Akademitryck AB, Edsbruk. S 30.

⁵⁶ Gustavsson et al 1997:42

⁵⁷ Czepiel et al se Corvellec, H; Lindquist, H (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö. S 19.

⁵⁸ Corvellec & Lindquist 2005:20f

mellan företag och kund där lojalitet är en viktig faktor.⁵⁹ Perspektivet utgår ifrån att en lojal kund är lönsammare än en icke lojal kund, varför företags målsättning är att skapa så lojala kunder som möjligt, vilket med fördel görs utifrån en relationsansats. För vår uppsats innebär detta att servicemötet ses som ett verktyg i ambitionen att skapa relationer med kunden, där serviceprocessen i och med det långsiktiga perspektivet blir betydelsefull.

4.2.1 Aktörerna i servicemötet

Servicemötet består av ett flertal aktörer vilka varierar beroende på servicemötets art och form. Vi har här valt att belysa tre aktörer som samtliga påverkar utgången av servicemötet. Dessa är arbetsgivaren, servicemedarbetaren och kunden, vilka vi återkommer till senare i texten. Dessförinnan följer ett resonemang kring interna förutsättningar för servicemötet.

Normann argumenterar för att serviceverksamheter i större utsträckning borde betraktas som en *personlighetsintensiv* bransch, snarare än en arbets- eller kapitalintensiv bransch. Innebörden av begreppet menar han är att personalhanteringen på företaget ofta är avgörande för hur väl företaget lyckas med sin verksamhet. Begreppet beskriver väl vilken betydande roll den anställda har, då kvaliteten i det möte som kunden erbjuds är ett resultat av vad en eller flera personer har lyckats prestera i en specifik situation.⁶⁰ Därför är det av största vikt att den individuella prestationen blir uppmärksammas från företagets ledning, då servicemötet alltid äger rum på en individnivå. Normann menar vidare att både negativa och positiva individuella prestationer ofta har en direkt effekt på hur på hur kunden uppfattar kvaliteten i det han eller hon har erhållit. För att serviceföretagets anställda ska behålla den mänskliga energi som krävs anser Normann att det behövs en social innovationsförmåga hos företaget. Med det menar han förmågan att ”*skapa lämpliga roller och rollkonstellationer, diagnostisera och finna sätt att använda mänsklig energi, att finna vägar som gör det möjligt för människor enskilt och i grupp att snabbt lära sig färdigheter och underhålla dessa färdigheter medan entusiasmen och den personliga utvecklingens spänning hålls vid liv*”.⁶¹ För serviceverksamheten innebär detta att en del av ansvaret flyttas från servicearbetaren till ledningen, vars uppgift det är att skapa den sociala innovationsförmåga som Normann beskriver.

⁵⁹ Corvellec & Lindquist 2005:25

⁶⁰ jfr Normann 2000:30

⁶¹ Normann 2000:30-31

Servicemötet kan som vi tidigare beskrev betraktas ur tre aktörers synvinkel; arbetsgivarens, servicearbetarens och kundens. Dessa parter har olika medel för att styra mötet och varken formen eller innehållet är givet i förväg.⁶² Arnerup-Cooper och Edvardsson lyfter dock fram ett tydligt samband mellan parterna: ”När kunderna är nöjda sprider det sig som ringar på vattnet och medarbetarna blir nöjda, och så småningom blir sannolikt även uppdragsgivarna och ägarna nöjda”⁶³. Detta samband visar att ingen del av företaget fungerar isolerat, samtliga aktörer är beroende av varandras prestationer för att fungera som en helhet.

Arbetsgivaren

Arbetsgivaren eller ledningen är den som skapar förutsättningar och ramar för mötet som servicearbetaren sedan genomför⁶⁴. Om ledningen har kunskap om deltagarnas beteenden i servicemötet, antas de enligt Mossberg kunna utforma effektiva strategier så att deltagarna får kontroll och engagemang⁶⁵. Utformningen av de administrativa stödsystemen är även något Arnerup-Cooper & Edvardsson pekar ut som mycket betydelsefulla förutsättningar för många tjänster⁶⁶. Poängen med detta stycke är att visa att arbetsgivarens roll genom att skapa förutsättningar för servicemötet, är avgörande för servicearbetarens möjlighet att leverera god service, detta trots att arbetsgivaren sällan är närvarande i det aktuella servicemötet.

Servicearbetaren

Servicearbetaren har en viktig roll i tjänsteutvecklingen då deras kunskap, serviceorientering, engagemang etcetera har ett nära samband med kundens uppfattning om tjänstens kvalitet⁶⁷. Den anställdes beteende är ofta en integrerad del av tjänsten⁶⁸, och då vi anser att ett önskvärt beteende är en konsekvens av välmående och motiverad personal, är det viktigt att vårda densamma så att de på bästa sätt kan företräda verksamheten utåt. Enligt Gustavsson et al finns det ett antal faktorer som måste tillgodoses för att den anställde ska må bra och känna arbetstillfredsställelse, bland annat att de har en möjlighet att utöva inflytande och kontroll över sin situation samt att de känner att arbetet de utför är meningsfullt. Även den fysiska miljön påverkar de anställdas hälsa och välbefinnande, på samma sätt som den påverkar den sociala interaktionen kunder emellan samt mellan kunder och frontpersonalen⁶⁹. Precis som

⁶² Abiala 2000:22

⁶³ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:139

⁶⁴ Abiala 2000:22

⁶⁵ Mossberg, L (2001) *Upplevelser och marknadsföring*. DocuSys i Göteborg AB, Göteborg. S 98.

⁶⁶ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:56

⁶⁷ Ibid:60

⁶⁸ Gustavsson et al 1997:40

⁶⁹ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:54; Gustavsson et al 1997:60

Normann noterade så sker servicemötet på individnivå, servicearbetaren är kundens referens hos företaget och dennes agerande är kritiskt för servicemötets utfall. Kundens uppfattning om tjänstekvaliteten avgörs i stunden, varför servicearbetarens engagemang och kunskap påverkar företaget som helhet.

Kunden

Precis som det är viktigt för den anställda att känna kontroll i servicemötet är det viktigt att kunderna kan känna detta. Det kan ske genom något så enkelt som att kundens erbjuds fler valmöjligheter eller att de vet vad som ska hända så de slipper känna sig hjälplösa och utelämnade. Mossberg menar att det är en balansgång för att både företaget, personalen och kunden ska uppfatta sig ha kontroll i servicemötet.⁷⁰ Ur ett relationsperspektiv menar vi att det är en förutsättning att kunden känner sig bekväm i situationen, detta för att ett förtroende ska kunna byggas upp som en grund för relationsskapandet. Dessutom kan relationen i sig bidra till att kunden känner sig bekväm i situationen, kunden vet av erfarenhet hur serviceprocessen är utformad och har genom sin relation med aktörerna ett förtroende för deras förmåga att tillfredsställa kundens behov.

4.2.2 Vad påverkar servicemötet?

Efter att ha studerat litteratur om servicemötet, har vi kunnat utläsa att beteendet är den faktor som till störst del påverkar mötet och dess utfall, och då avses beteendet hos samtliga deltagare. Beteende tar sig ofta ton i olika uttryck och Steene⁷¹, menar att det är viktigt att personalen lär sig tolka kundens uttryck för att använda dessa som en guide för fortsatt agerande. Personalens tolkning av och respons på uttrycken får stor betydelse för utfallet av servicemötet. En feltolkning av kundens signaler följt av ett beteende baserat på denna tolkning kan leda till ett outtalat missförstånd aktörerna emellan, som i sin tur kan innebära ett gap i relationen.

Förutom beteendet kan situationen vara avgörande för utgången av servicemötet. Det är viktigt att anpassa tjänsten till den enskilda individen för att kunden ska bli nöjd med den levererade servicen⁷². Det gäller därmed för servicearbetaren att känna av situationen och anpassa sig efter den. Servicearbetarens möjligheter att anpassa sig till situationen menar vi är beroende av de ramar arbetsgivaren satt upp som vi diskuterade tidigare, dessa ramar kan

⁷⁰ Mossberg 2001:89-90

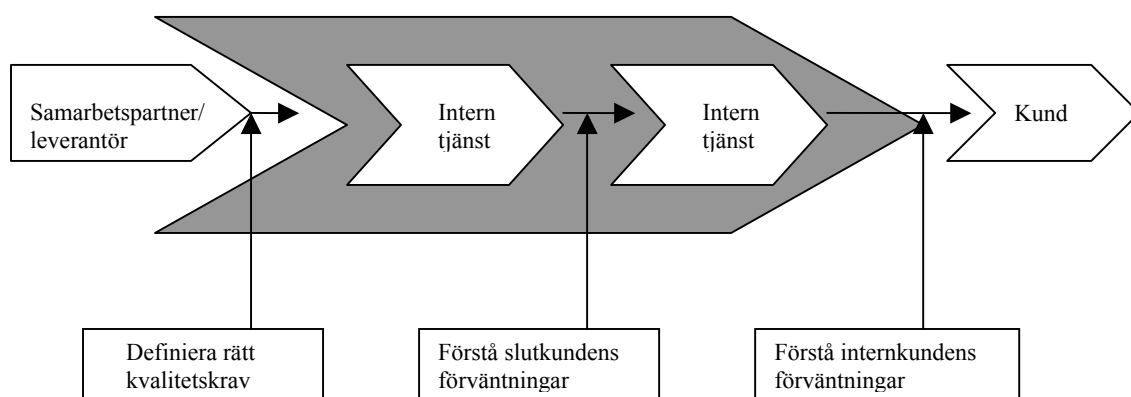
⁷¹ Steene se Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:37

⁷² Britt 2005 *High tech, high touch and high net worth*. Bank Systems and Technology. Vol 42, Iss 12, S 35.

beroende på utformningen fungera som ett stöd, en begränsning eller en frihet för servicearbetaren. Situationen kan dessutom utgöras av en kombination av tidigare nämnda faktorer och beroende på denna konstruktion blir utfallet olika.

4.3 Serviceprocessen

Arnerup-Cooper & Edvardsson menar med tjänsteprocess (serviceprocess) samtliga värdeskapande processer i företaget, både interna processer och processer där kunden deltar som aktör⁷³. Det innebär således mer än själva mötet med kunden, vilket förtydligas i nedanstående modell:



Figur 2: Modell över tjänsteprocessen (Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:73)

Ovanstående modell syftar till att belysa serviceprocessen och dess komponenter, för att förstå hur dessa interagerar för att skapa en sammansatt helhet. Arbetet med serviceprocessen börjar redan i kontakterna med leverantörer och samarbetspartners, där serviceföretaget behöver tillräcklig kunskap om slutkundens förväntningar för att kunna ställa rätt kvalitetskrav på leverantören/samarbetspartnern. Även inom företaget är kunskap om slutkundens förväntningar värdefulla, målet är att hela företaget ska sträva efter att ge sitt bidrag för att slutkundens totala upplevelse ska bli lyckad. Denna process syn på service medför enligt oss att fler enheter/avdelningar inom företaget får ta på sig ansvaret för servicemötets utfall. Sett ur ett helhetsperspektiv är det då inte befogat att påstå att vissa enheter kan undvika att vara kundorienterade, då samtliga enheter på ett eller annat sätt bidrar till det servicemöte som ska ske. I bästa fall kan detta synsätt även skapa en ökad förståelse och sammanhållning inom

⁷³ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:71

företaget, då även enheter som inte primärt har kundkontakter kan se och förstå hur deras arbete påverkar servicemötets utfall.

Arnerup-Cooper & Edvardsson poängterar medarbetarnas betydelse för att processen ska fungera och menar att de bör delta i utvecklingen av tjänsteprocessen. Även ledningens uppgifter betonas och bland de viktigaste benämns ”(1) att skapa förståelse för kundernas behov, förväntningar och agerande samt kundresultatet och kundprocessen; (2) att inkludera medarbetare och kunder i utvecklingsprocessen /.../ samt (3) att involvera strategiska samarbetspartners och leverantörer när dessa berörs”⁷⁴.

Vi har under litteratursökningen mött varierande definitioner på serviceprocessen, dock talar tidigare nämnda definitioner av service och tjänster för att det handlar om en process och vi har stött på begreppet upprepade gånger. Utifrån detta gör vi följande tolkning: ”serviceprocess är en utökad definition av service och servicemöte då den betraktar begreppen ur ett längre perspektiv, både före och efter själva mötet”. Detta antagande kan styrkas av Grönroos som konstaterar att en tjänst konsumeras i en process, där både säljare och köpare tjänar på att ha ett långsiktigt perspektiv, att bygga relationer⁷⁵. Långsiktighet och framförallt relationer anser vi därmed blir viktiga faktorer avseende serviceprocesser.

Inom serviceforskningen behandlas ofta begreppet ”sanningens ögonblick” eller engelskans ”moment of truth”⁷⁶. Normann skriver om vikten av en god ”serviceleveransprocess” för att i mötet med kunden kunna möta och förhoppningsvis överträffa kundens förväntningar under servicemötets ögonblick av sanning. Han skriver att ”det är skickligheten, motivationen och de specifikt valda metoderna som används av firmans representant som samverkar med kundens förväntningar och beteende och detta tillsammans kommer att skapa serviceleveransprocessen”.⁷⁷ Poängen är att visa att det i sanningens ögonblick avgörs huruvida företagets gemensamma ansträngningar före servicemötet varit tillräckliga för att skapa de förutsättningar som i kombination med servicearbetarens agerande under servicemötet motsvarar kundens förväntningar. Servicemötets utfall avgörs i sanningens ögonblick, men förutsättningarna skapas långt tidigare, varför serviceleveransprocessen är betydelsefull.

⁷⁴ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998:73

⁷⁵ Grönroos, C (1996) *Lönar sig service och får man betalt för den?: En teori om relationskostnader*. S 3.

⁷⁶ jfr Grönroos 2002, Normann 2000

⁷⁷ Normann 2000:29

I inledningen av detta kapitel redogjorde vi kortfattat för vårt val av perspektiv, nämligen det relationsbaserade. I ovanstående text har vissa kopplingar gjorts till relationsanknytningen, i nästa stycke avser vi ägna denna aspekt större utrymme för att utröna relationsaspektens betydelse för serviceprocessen.

4.4 Relationsskapande

4.4.1 När har kunden en relation med företaget?

En relation mellan kund och företag skapas inte enbart för att företaget uppger sig syssla med relationsmarknadsföring. Men hur ska företaget ta reda på ifall kunderna upplever sig ha en relation med företaget eller ej? Ett sätt kan vara att undersöka hur ofta kunden återkommer till samma företag. Dock behöver inte en återkommande kund anse sig ha en relation med företaget, det kan vara andra orsaker som styr besöket, exempelvis pris och bekvämlighet. Enligt Grönroos kan fenomenet definieras som ”*En relation har vuxit fram när kunden anser att kund och leverantör/tjänsteföretag tänker på samma sätt*”. Det kan också ur kundens synvinkel beskrivas som att kunden inte bara finns där för företaget utan att företaget också finns där för kunden, det innebär ett dubbelriktat engagemang.⁷⁸ Relationer kan liknas vid en familjär situation, vilken minskar transaktionskostnaderna för båda parter då allt inte behöver tas från början eftersom relationen och förtroendet redan finns.⁷⁹ Vi anser att det är viktigt för företag att känna till skillnaden mellan en kund som anser sig ha en relation med företaget, och en kund som besöker företaget regelbundet enbart av bekvämlighetsskäl, detta för att dessa kunders lojalitet till företaget tenderar att skilja sig åt. Ovanstående resonemang har lett oss fram till vår definition att *en relation har byggts upp mellan företag och kund när kunden känner ett samförstånd och förtroende för företaget och med grundval på detta förtroende väljer att göra affärer hos företaget framför dess konkurrenter*.

4.4.2 Förutsättningar för framgångsrik relationshantering

För att kunna bedriva framgångsrik relationshantering krävs att följande tre strategiska förutsättningar är uppfyllda⁸⁰:

⁷⁸ Grönroos 2002:45-46

⁷⁹ Hein et al 2005:15

⁸⁰ Grönroos 2002:39

- Verksamheten måste definieras som en tjänsteverksamhet, där tjänstekonkurrens står i fokus, det vill säga företaget konkurrerar med det totala tjänsteerbjudandet, inte bara kärnprodukten.
- Företaget måste styras ur ett processperspektiv, där en process leds för att skapa värde för kunden, inte bara sälja en produkt.
- Företaget måste skapa nätverk och partnerskap med de aktörer som är involverade i tjänsteprocessen för att kunna styra och kvalitetssäkra den.

Dessutom menar Gustavsson et al att allt fler företag har börjat se kunden som en resurs, med vars hjälp de kan utforma en lösning som både kund och företag är nöjda med, och alltså inte enbart som en aktör mot vilken man riktar sina marknadsföringskampanjer⁸¹. Även denna ändrade syn på kunden och dennes roll i processen är viktig för framgångsrik relationshantering.

4.4.3 Det totala tjänsteerbjudandets roll för relationsskapande

Numera är det sällan kärnprodukten i sig som står i fokus ur konkurrenssynpunkt, Grönroos menar att det är företagets förmåga att hantera det totala, kontinuerliga tjänsteerbjudandet som avgör hur konkurrenskraftiga de blir. Ur ett relationsperspektiv blir kunden ofta nöjd eller missnöjd beroende på de kringtjänster och den kringsservice som erbjuds, det är sällan själva kärnprodukten som är föremål för kritik.⁸² Även Normann poängterar kringsservicens betydelse som en del i det totala servicepaketet. Han menar att vad kunden kommer att minnas är det där lilla extra som de inte förväntat sig. I somliga fall kan detta till och med väga upp det dåliga en kund eventuellt upplevt i en servicesituation.⁸³ Kanske är det så att kunden inte gör distinktionen kärntjänst – kringtjänst, utan utvärderar situationen efter det totala tjänsteerbjudandet eftersom det är detta som påverkar upplevelsen. Om så är fallet underlättar det för företaget att se situationen på samma sätt, för att få en bättre förståelse för hur erbjudandet utvärderas.

Gummesson har identifierat ett samband mellan serviceprocesser, relationer och i förlängningen lojala kunder. Han menar att god intern servicekvalitet leder till nöjd personal, vilket gör att personalen i högre grad stannar inom företaget, vilket i sin tur leder till god

⁸¹ Gustavsson et al 1997:36

⁸² Grönroos 2002:38f

⁸³ Normann 2000:75f

extern servicekvalitet, vilket skapar nöjda kunder, när kunderna är nöjda stannar de hos företaget, vilket innebär god lönsamhet⁸⁴. Detta samband visar på att både service och relationer är processinriktat och sker över tid. Det ena stödjer och ger förutsättningar för det andra, för att serviceprocessen och relationsskapandet ska fungera optimalt måste de olika elementen förstärka varandra så att de tillsammans kan skapa en bättre helhet. Som vi skrev tidigare är det sannolikt helhetsupplevelsen som påverkar hur kunden utvärderar situationen, varför detta är av betydelse att beakta i arbetet med serviceprocessen.

Men hur gör ett företag då för att hantera serviceprocessen på bästa sätt? I nästa stycke kommer vi att presentera en modell, som visar ett alternativ till hur ramverket för en serviceprocess kan se ut.

4.5 Service Management systemet

Som vi tidigare presenterat är service en social process, vi kommer nu att undersöka hur ledningen kan arbeta för att styra den sociala processen.⁸⁵ I serviceorganisationer är en viktig del att kunna identifiera de kritiska faktorer som är avhängiga för systemets funktion. Det handlar om att utforma tydliga medel som kontrollerar och bibehåller dessa kritiska faktorer, vilket i sin tur leder till att organisationens detaljer fungerar. Normann menar att det är ledningens uppgift att ge medarbetarna den individuella motivation och frihet som behövs för att han eller hon ska kunna utforma sina ”detaljer” på bästa sätt. Det effektiva servicesystemets ledning och struktur ska således både styra den sociala processen, och ge medarbetarna en hög grad av frihet för att lösa sina arbetsuppgifter. Detta ställer höga krav på ledningen och kräver att systemet innehåller vissa vägledande principer som värderingar, kultur och etiska normer. Normann argumenterar för att det ofta kan finnas en speciell sorts etik som utstrålas från medarbetare som känner stolthet över de värderingar som företaget står för.

”Det är nödvändigt att identifiera de avgörande framgångsfaktorerna i en serviceverksamhet och se till att de återspeglas i organisationens ledning och kultur så att ett system först kan reproduceras och sedan systematiskt bibehållas under en lång tidsperiod”⁸⁶.

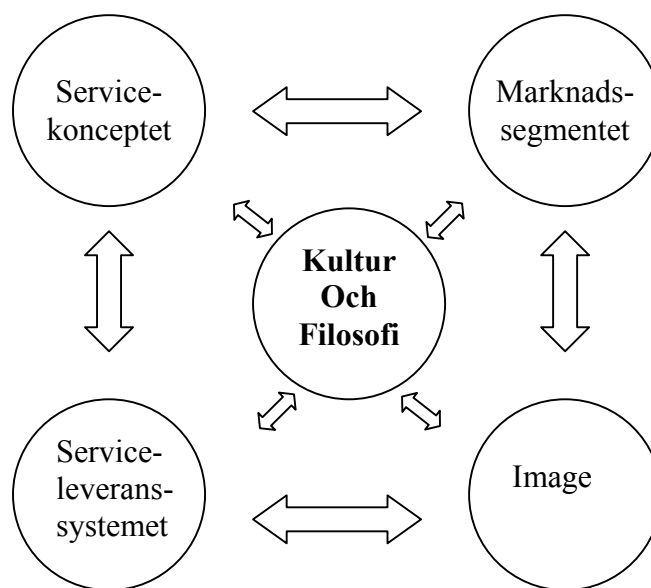
⁸⁴ jfr Gummesson, E (1995) *Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R. Om relationer, nätverk och interaktion i marknadsföringen*. Liber, Lund.

⁸⁵ Normann 2000:58

⁸⁶ Ibid:59

Citatet belyser vikten av att initiativet med ett aktivt styrsystem måste komma från ledningen. Om inte ledningen står bakom beslutet att kulturen ska präglas av individuellt ansvar och frihet, är det osannolikt att medarbetarna kommer att göra någon extra ansträngning för att nå den framgång som eftersträvas. Ledningens agerande uppmärksammas och avspeglas längre ner i organisationen, varför det är kritiskt för en lyckad förändringsprocess.

För att systematisera vilka bakomliggande faktorer som påverkar den grad av service ett företag kan leverera, har Normann komponerat nedanstående modell;⁸⁷



Figur 3: *Service Management System* (Normann 2000:60)

Modellen belyser och beskriver de kritiska beståndsdelar som krävs för att förstå ett serviceföretags servicehantering. Modellen består av följande komponenter:

Marknadssegmentet är den del av marknaden serviceorganisationen erbjuder sina tjänster. Beroende på företagets karaktär och ambition kan det handla om kundgrupper fördelat efter till exempel ålder, kön, geografisk tillhörighet och så vidare.

Servicekonceptet utgörs av de fördelar kunden erbjuds. Det är ofta svårt att analysera denna komponent då servicekonceptet i regel bygger på kundupplevelser som grundar sig i en

⁸⁷ jfr Normann 2000:60f

”komplex uppsättning värderingar”.⁸⁸ Servicekonceptet utgår från kärntjänster och kringtjänster.

Serviceleveranssystemet, kan också benämnas som Service Management systemets kritiska faktorer. Här återfinns den mellanmännsliga faktorns påverkan för servicen, samt teknologins möjligheter och begränsningar. Serviceleveranssystemet består av⁸⁹ *personalen, kunden samt teknologi och fysisk support*. Vi menar att serviceleveranssystemet kan liknas vid serviceprocessen. Det Normann benämner den *mellanmännsliga faktorn* har tidigare beskrivits i *sanningens ögonblick*. I diskussionerna kring serviceprocessen berördes även servicemötets aktörer samt de faktorer som skapar förutsättningar serviceprocessen, något som enligt Normann innefattas i serviceleveranssystemet. Vi lämnar därför denna komponent med hänvisning till tidigare avsnitt om serviceprocessen. Fortsättningsvis kommer serviceleveranssystemet att benämnas serviceprocessen.

Image är ett managementverktyg som påverkar kunders, leverantörers och anställdas uppfattning om företaget. Företagets image påverkar serviceprocessen så till vida att imagen skapar förväntningar hos kunden vilka påverkar kundens uppfattning om kvaliteten i serviceprocessen. Vi kommer inte att ägna detta område ytterligare uppmärksamhet då det i och med kundfokuseringen hamnar utanför vårt intresseområde.

Kulturen och filosofin omfattar de övergripande principer efter vilka den sociala process som leder till leverans av tjänster och till fördelar för kunder, kontrolleras, bibehålles samt utvecklas⁹⁰. Vi tolkar det som att denna paragraf kanske är den viktigaste i systemet. En kultur och filosofi som är väl förankrad genomsyrar i bästa fall allt som medarbetarna genomför, vilket sätter sina spår även i kundmötet. Frågan är hur många serviceföretag som har en uttalad eller dokumenterad och dessutom levande företagskultur/filosofi?

Normann menar vidare det är viktigt för en organisation att ingjuta ”värderingar /.../är ett effektivt sätt (och ibland det enda) att kontrollera en decentraliserad verksamhet starkt beroende av enskilda insatser”.⁹¹ Vår tolkning av citatet är att när ett serviceföretag lyckats etablera ett väl fungerande servicesystem och servicekoncept, är företagets kultur och filosofi

⁸⁸ Normann 2000:60

⁸⁹ Ibid:90f

⁹⁰ Normann 2000:61

⁹¹ Ibid:58

avgörande för den fortsatta framgången, då det är dessa som ”skapar och förnyrar” företagets värderingar och etiska normer som i sin tur föder fortsatt framgång. Vi anser att detta är särskilt viktigt när ett företag expanderar och ska öppna filialer på en annan ort. Finns det då en etablerad kultur och filosofi, medför det att verksamheten kan bedrivas i samma anda på den nya platsen. Däremot anser vi att Normanns resonemang kring kulturen och värderingar inte kan betraktas som statiskt. Det borde finnas anpassningsmöjligheter i företagskulturen, som är flexibla vid nyetableringar i nya orter, länder och kulturer, där förutsättningarna kanske är annorlunda än den kontext som de ursprungligen var avsedda för.

Beroende på kvaliteten hos ledningen och cheferna kommer bankens Service Management system enligt Normann att lyckas mer eller mindre bra. Managementkvaliteten är känslig för ett serviceföretag, som till exempel en bank, i och med att den är personlighetstintensiv. Motivationsbrist hos personalen kan medföra att transaktionerna inte håller kvaliteten, vilket i sin tur leder till allmänt slarv som sedan för in företaget i en negativ spiral. Om däremot ledningen är framgångsrik smittar det av sig på hela organisationen och prestationerna blir av hög kvalitet, företaget hamnar i en positiv spiral. Normann menar att ett företags prestationer aldrig kan vara medelmåttiga, antingen har företaget problem eller så går det bra. Indikatorerna för ett väl styrt serviceföretag kan vara vinst, tillväxt, god personalmoral, lätt att rekrytera kompetenta medarbetare, låg kund- och personalomsättning och så vidare.⁹² Vidare anser Normann att ett starkt Service Management system och den positiva bilden av ett företag internt även avspeglar sig i ”sanningens ögonblick”, då banken och kunden möts fysiskt. Han menar att en medarbetare som är stolt över sitt företag även smittar av sig med denna entusiasm till kunden och på så sätt skapas upplyft kvalitet i servicemötet.⁹³

4.7 Kapitelsammanfattning

Kapitlet inleds med en definition på service samt en beskrivning av servicemötet och dess komponenter. En positiv spiral identifieras i triaden kund - servicemedarbetare - arbetsgivare, där en stödjande organisation underlättar för servicearbetaren att göra ett bra jobb, vilket leder till nöjda kunder, som i sin tur skapar bättre lönsamhet, något som tillfredsställer arbetsgivaren. I motsatt förhållande finns det även en negativ spiral. Därmed visas vikten av att servicekulturen är förankrad på samtliga nivåer och genomsyrar hela verksamheten.

⁹² jfr Normann 2000:63

⁹³ Normann 2000:73

Arbetsgivaren skapar förutsättningar och sätter ramen för serviceprocessen, vilket kan både begränsa och skapa möjligheter för servicearbetaren.

En modell för att beskriva serviceprocessen introduceras. Vi visar på att serviceprocessen innebär ett långsiktigt perspektiv där samtliga instrument av serviceerbjudandet inkluderas. Serviceprocessen innefattar således såväl kvalitetskrav ställda på leverantörer och samarbetspartners som den interna tjänstens uppfyllande av kundens krav. Serviceprocessen pågår under hela tiden det finns en relation med kunden. Modellen visar också att samtliga aktörer inom företaget direkt eller indirekt genom sitt arbete skapar förutsättningar som påverkar servicemötets utfall. Serviceprocessen bör därför ses som en helhet där hela företaget med fördel arbetar tillsammans och hela tiden har kundens preferenser i åtanke.

Serviceprocessen leder in på relationer då vi valt att utgå från det relationsbaserade perspektivet. Relationsbegreppet diskuteras, och vi leder in på vår definition att en kund har en relation med företaget när *kunden känner ett samförstånd och förtroende för företaget och med grundval på detta förtroende väljer att göra affärer hos företaget framför dess konkurrenter*. Relation kopplas till lojalitet och betydelsen av det totala tjänsteerbjudandet för relationsskapandet diskuteras.

Kapitlet avslutas med en genomgång av Normanns Service Management system, ett verktyg för ledning och styrning av serviceorganisationer. Modellens komponenter förklaras och vi gör vår tolkning där vi likställer Normanns serviceleveranssystem med våra tidigare resonemang kring serviceprocessen. Fortsättningsvis ersätts serviceleveranssystemet med serviceprocessen.

5. Analys av bankens serviceprocess

I detta kapitel appliceras teorier från föregående kapitel på bankvärlden. Fallföretaget Sparbanken Gripen används för att illustrera och konkretisera våra resonemang. Kapitlet avslutas med en implementering av Normanns Service Management system.

5.1 Serviceprocessen i en bank

Serviceprocessen i en bank är till skillnad från i många andra serviceverksamheter av en *långsiktig karaktär*. Den börjar i regel redan när en befintlig kund får barn, då barnet föds in i den bank föräldrarna har. Därefter arbetar banken för att vårda denna relation och ambitionen är att följa kunden genom olika faser i livet, med allt från första kontokortet i tonåren till husköp och pensionssparande i senare ålder. De följer kunden ”*från vaggan till graven*”, som en av våra intervjupersoner i ledningen uttryckte det. Hos exempelvis butiker ser vi en strävan efter att skapa en långsiktighet genom kundklubbar och liknande för att knyta kunden närmare sig, men vi menar att långsiktigheten faller sig mer naturligt i banken.

När en ny kund kommer in på bankkontoret och själva servicemötet ska äga rum är personalen i kassa/kundtjänst de första den stöter på. Här ges ett första intryck som kan komma att präglar resterande del av serviceprocessen. Blir kunden väl omhändertagen? Förstår personalen kundens behov och framförallt; känner kunden sig trygg i situationen? Det ligger således ett stort ansvar på personalen i kassa/kundtjänst. Ett resonemang kring detta följer senare.

I den fortsatta analysen ämnar vi diskutera serviceprocessen i en bank utifrån den teori kring serviceprocessen som introducerades i kapitel fyra. Vi följer samma uppbyggnad som i teorikapitlet och återkopplar hela tiden till vad vi i vår undersökning funnit för bankspecifika aspekter som får en inverkan på serviceprocessen.

Servicemötet som problemlösare

Vi började vårt teoriavsnitt med att diskutera kring service och servicemötet samt dess kännetecken, där det antydde att servicemötet karakteriseras av en uppgiftsorientering, det vill säga servicemötet har ett bestämt syfte och är ett medel för att lösa kundens problem. För exempelvis en restaurang är huvuduppgiften att tillfredsställa kundens behov av mat, för ett

hotell att erbjuda övernattnig, för en butik att sälja en vara. Även om flera av dessa verksamheter strävar efter att fylla mer än ett behov hos kunden, menar vi att det för dem finns ett tydligt problem att lösa. För banken däremot finner vi att bilden är mer komplex. I det första mötet med banken finns det ofta ett problem att lösa, exempelvis att ta ett lån, men vid de följande årliga servicemötena är rådgivarens roll att följa upp den finansiella situationen, ge placeringsråd samt att få kunden att känna sig trygg i sin situation. I och med att problemet då inte alltid är klart blir målet med mötet otydligt. Detta är en aspekt på vilken servicemötet i bank skiljer sig från servicemötet i andra serviceverksamheter. I och med att det inte alltid finns ett klart mål kan det också bli svårare för kunden att utvärdera mötet och bedöma om det var lyckat eller inte.

Vidare noterade vi i teorin att tidigare bekantskap mellan aktörerna i servicemötet inte var nödvändig. Detta anser vi dock inte stämmer in på bankens verksamhet. Vi menar att det kan vara just bekantskapen och relationen mellan kund och serviceföretag som är avgörande vid val av serviceleverantör. En tidigare bekantskap kan innebära förtroende, samtidigt som eventuella preferenser är kända och transaktionskostnaderna minskar för båda parter. I den empiriska undersökningen fann vi att fallföretaget arbetar aktivt med att skapa relationer och bygga förtroende även hos kunder som i dag inte är lönsamma. Detta synliggörs i kapitlets inledande stycke där bankens serviceprocess ”från vaggan till graven” fungerar som en illustration på att bekantskap och relationer mellan aktörerna är eftersträvansvärt.

Ledning och statlig kontroll

I vårt teorikapitel beskrevs *ledningen* som den aktör i servicemötet som skapar ramar och förutsättningar för det möte som servicearbetaren sedan genomför. Detta stämmer delvis in på banken, men vi menar även att sambandet med statsmakten, som diskuterades i kapitel tre, skapar ramar och förutsättningar för servicemötet i banken, mer än vad vi anser att det gör i andra serviceorganisationer. Det finns lagar och rekommendationer alla banktjänstemän måste följa, det är således inte enbart ledningen i banken som styr och påverkar serviceprocessen. Andra faktorer kopplade till ledningens betydelse för serviceprocessen belyses utförligare i kapitel 5.3 där vi återkopplar till Normanns Service Management system.

Bedömningen av kvaliteten görs i stunden

Vidare skrev vi i teorin att kundens uppfattning om tjänstekvaliteten avgörs i stunden, varför *servicearbetarens* roll i sanningens ögonblick får en avgörande betydelse. Det hänger samman

med att kunden är medproducent av tjänsten, som dessutom ofta produceras och konsumeras i samma ögonblick. Detta menar vi stämmer in på de serviceverksamheter vi hade som exempel ovan. På både hotell och restaurang konsumeras tjänsten i serviceögonblicket, när kunden lämnar företaget är tjänsten slut för den gången. Detta medför att varje besök kan bedömas som en enskild sekvens, där kunden sedan genom att sätta samman dessa sekvenser skapar sig en helhetsbild av företaget. På banken däremot är det svårt för kunden att bedöma tjänstekvaliteten när den lämnar banklokalen. Det som har skett i servicemötet, oavsett om det gäller placeringsråd, lånediskussioner eller pensionssparande, får konsekvenser längre fram. Bankens tjänster är som vi tidigare nämnt av en långsiktig karaktär, varför en bedömning av det enskilda mötet är svårt att göra. Servicemötet i en bank är fortfarande beroende av servicearbetarens engagemang, kunnande samt förmåga att leverera i varje specifik situation, men kvaliteten i den levererade servicen, det vill säga de råd eller lånelöften som gavs kan sällan bedömas i det kortare perspektivet. Vidare vill vi lyfta fram att bankens möjlighet att kontrollera de faktorer som avgör hur god kvalitet kunden upplever sig få är begränsade. För att återgå till restaurangexemplet har restaurangen möjlighet att kontrollera de faktorer som påverkar kundens upplevelse. Restaurangen agerar i sin egen miljö, de kan påverka vilka råvaror som köps in, hur maten tillagas, samt hur den serveras till kunden. Restaurangen har i normala fall kontroll över verksamhetens kritiska faktorer. I banken däremot ser situationen annorlunda ut. Bankens produkter påverkas av vad som händer på världsmarknaden, rådgivarna kan anstränga sig för att ha kontroll, men ett börsras på en annan kontinent kan i stor utsträckning påverka de egna kunderna och dess uppfattning om servicekvaliteten. Serviceprocessen i en bank påverkas därför av komplexiteten i kundens förmåga att bedöma tjänsten, samt av att banken själv inte har möjlighet att påverka alla de faktorer som är kritiska för servicekvaliteten.

Kundens behov av kontroll

I teoriavsnittet om *kunden* som en tredje aktör i servicemötet poängterades betydelsen av att den, precis som servicearbetaren, behöver känna kontroll i mötet. Vi menar att den upplevda kontrollen från kundens sida är än mer viktig i en bank än vad den kanske är i en annan serviceverksamhet. Vidden av kundens engagemang är större när den tar ett lån eller placerar pengar på en bank än när den beställer in fläskfilé på en restaurang. Långsiktigheten innebär att kunden binder upp sig, trots att vi tidigare definierade bank som en låginvolveringsprodukt menar vi att kunden identifierar banken som en viktig del och dess funktion är kritisk för kundens välbefinnande. Upplevd kontroll och förtroende är därför två begrepp vi funnit nära

sammankopplade i bankverksamheter. Ärendena i banken rör i regel stora summor pengar, varför det är viktigt att kunden kan känna ett förtroende till sin bank och genom detta förtroende uppleva att de har kontroll över situationen. Förtroende i bankens serviceprocess menar vi skapas genom att banken tar sig tid och lyssnar på kunden och visar att de vill hjälpa och uppfylla de behov som finns. Detta menar vårt fallföretag är en viktig faktor bakom deras kundrelationer, de vill befinna sig nära kunden och ge dem den uppmärksamhet som krävs. Vi skrev också i teorin att relationen gör att kunden av erfarenhet vet hur serviceprocessen är utformad och på så sätt kan känna att de behärskar och har kontroll över situationen. Här vill vi dock poängtera att kunden besöker banken och träffar sina rådgivare mer sällan än de till exempel går på restaurang eller handlar mat. Sin rådgivare på banken träffar kunden kanske en eller två gånger per år, restaurangen eller butiken besöks kanske en eller två gånger per vecka. Ju mer van kunden är vid en viss situation desto mer kontroll kan den känna.

Personalens förmåga att tolka kundens behov är avgörande

I teorin tog vi upp vad som påverkar servicemötet, och skrev då att personalens förmåga att tolka kundens signaler får stor betydelse för servicemötets utfall. Utifrån vår empiriska undersökning menar vi att denna aspekt är en kritisk faktor för banken. På vårt fallföretag går nya kunders första kontakt med banken via kassa/kundtjänst, vars uppgift det är att ta reda på tillräckligt mycket om kunden och dess behov för att kunna placera rätt kund hos rätt rådgivare. Detta lägger ett stort ansvar på frontlinjepersonalen, vars förmåga att tolka kundens behov skapar förutsättningar för huruvida en relation mellan kund och rådgivare blir lyckosam. Vi menar att kassa/kundtjänsts agerande får långsiktiga följder för företaget. En rådgivare på fallföretaget påpekade att det är väldigt ovanligt att en kund byter rådgivare inom banken, varför denna första matchning blir kritisk. Vi identifierar personalens tolkningsförmåga som en betydelsefull aspekt även i andra serviceföretag, men menar att då det inte nödvändigtvis får långsiktiga konsekvenser finns det ofta ett utrymme att åtgärda en eventuell feltolkning och ändå behålla kunden. I banken däremot menar vi att den fortsatta serviceprocessen är beroende av en god matchning i det initiala mötet. Detta kan vara problematiskt då det inom bankvärlden, liksom inom de flesta övriga serviceverksamheter vi kommit i kontakt med, är så att nyanställd personal ofta placeras i frontlinjen där de får kundkontakt direkt. Vi ställer oss frågande dels till huruvida denna personal har tillräcklig kunskap för att ta det ansvar som denna position innebär, dels till huruvida ledningen är medveten om vilka konsekvenser nuvarande ansvarsfördelning kan innebära? Detta är dock

något vi funnit kännetecknar flertalet serviceorganisationer, men vi tror att konsekvenserna av agerandet kan bli allvarligare för en bank.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att bankens serviceprocess har ett antal inslag som är typiska för bank, samtidigt som en del inslag är gemensamma med många andra serviceverksamheter. Kombinationen av särskiljande faktorer och likheterna med andra serviceorganisationer skapar unika förutsättningar för bankens serviceprocess. För att kunna hantera serviceprocessen på bästa möjliga sätt menar vi att det måste finnas en medvetenhet bland både banktjänstemän och ledning om de förutsättningar som råder och vad det innebär för aktörerna i servicemötet, inte minst för kunden. Vi kommer nu därför att titta närmare på kundrelationer inom banken.

5.2 Relationsskapande i en bank

I teorikapitlet diskuterades relationer och dess betydelse för serviceprocessen, vilket ledde fram till vår definition att *en relation har byggts upp mellan företag och kund när kunden känner ett samförstånd och förtroende för företaget och med grundval på detta förtroende väljer att göra affärer hos företaget framför dess konkurrenter*. Relationsaspekten kopplas då till lojalitet, där kundens förtroende för företaget väntas innebära en lojalitet gentemot företaget, vilket är målet med relationsarbetet. Service ses återigen som en process där långsiktiga relationer har avgörande betydelse. Vidare introducerades i teoriavsnittet tre strategiska förutsättningar som enligt Grönroos bör vara uppfyllda för att ett företag ska kunna bedriva framgångsrik relationshantering. Vi ämnar nu undersöka huruvida dessa förutsättningar uppfylls i bank för att sedan vidare diskutera relationsfenomenet i bankvärlden. Detta görs kopplat till de särdrag som karakteriserar bank och som introducerades i kapitel tre, med illustrationer från vårt fallföretag Sparbanken Gripen. Fallföretaget uppger sig vara en *relationsbank*, något vi återkommer till senare.

Den första förutsättningen är att verksamheten måste definieras som en tjänsteverksamhet, där tjänstekonkurrens står i fokus, det vill säga företaget konkurrerar med det totala tjänsteerbjudandet, inte bara kärnprodukten. I banken kan det vara svårt att peka ut vad som är kärnverksamheten. Vi har konstaterat att bankerna tjänar mest pengar på skillnaden mellan in- och utlåningsräntan, men för kunden kan situationen upplevas mer komplex än så. Endast en femtedel av fallföretagets kunder har *alla* sina affärer hos fallföretaget och är således *helkunder*, övriga kunder har valda delar av sina affärer hos fallföretaget, varför deras bild av

vad som är företagets kärnprodukt kan variera. Vi finner att den traditionella banken erbjuder ett fullservicekoncept, men att kunderna trots det ofta väljer att dela upp sina affärer. För att återkoppla till bankens särdrag menar vi att banken som medel för att nå ett mål får betydelse i sammanhanget.

Den andra förutsättningen är enligt Grönroos att företaget måste styras ur ett processperspektiv, där en process leds för att skapa värde för kunden, inte bara sälja en produkt. Detta har diskuterats i föregående avsnitt kopplat till serviceprocessen, där vi pekade på betydelsen av företagets gemensamma ansträngningar över tid för att skapa värde för kunden. Processtänkandet menar vi är väl etablerat inom banken där engagemang oftast är av en långsiktig karaktär och en kunds lönsamhet kan variera över tiden.

Den tredje förutsättningen är att företaget måste arbeta med att skapa nätverk och partnerskap med de aktörer som är involverade i serviceprocessen för att kunna styra och kvalitetssäkra den. Aktörer som påverkar bankens serviceprocess är de samarbetspartners eller leverantörer som handhar delar av bankens tjänsteutbud. Exempelvis har vårt fallföretag ett nära samarbete med ett fristående fondförvaltningsbolag, vars uppgift är att erbjuda fallföretagets kunder sparalternativ baserade på kundernas önskemål. För fallföretaget är detta samarbete kritiskt, då det utgör en viktig del av det totala tjänsteerbjudandet, vars kvalitet måste säkras. I egenskap av liten bank blir denna fråga än mer aktuell, då flera av de större aktörerna på marknaden erbjuder denna tjänst i egen regi. Vid våra intervjuer framgick det att representanter för både rådgivare och ledning ägnade sig åt att interagera i nätverk och partnerskap, vilket sågs som en viktig del i arbetet. En rådgivare lyfte dessutom fram att den anställda ska meddela sina arbetskamrater om vilka formella och informella nätverk han eller hon ingår i, detta för att hela företagets kontaktnät ska sammanlänkas och kunna nyttjas för hela företagets bästa. Vi tycker att ambitionen är god, fallföretaget har identifierat nätverk och partnerskap som en nyckelfaktor. Fallföretagets storlek menar vi medför att denna faktor får större betydelse då väl fungerande partnerskap och utarbetade nätverk kan kompensera för en mindre intern organisation.

Efter ovanstående resonemang konstaterar vi att Grönroos tre strategiska förutsättningar för framgångsrik relationshantering uppfylls inom bank, möjligheterna till relationsskapande förefaller således goda. För att ytterligare fördjupa oss i relationshantering ska vi nu diskutera fenomenet med illustrationer från vårt fallföretag.

Som vi skrev i inledningen uppger sig fallföretaget att vara en *relationsbank*, men vad innebär det? På vilket sätt arbetar Sparbanken Gripen med relationer och hur får kunderna ta del av det? Båda respondenterna från ledningen tror att kunderna på Sparbanken Gripen ser en fördel i det lilla och personliga de möts av då de kliver in på kontoren. De menar att personalen tar sig tid till kunderna och uppmärksammar dem på ett sätt som inte är möjligt i samma utsträckning på en större bank. En i ledningen berättar att det finns rutiner för hur kunder ska bemötas när de kommer in i banken, det är uttalat att alla kunder ska uppmärksammas direkt. En respondent från ledningen påpekar också att bristen på uppmärksamhet statistiskt sett är den främsta anledningen till att kunder byter bank idag. Kunden vill med andra ord känna sig sedd. Två av rådgivarna menar att bankens litenhet främjar kundernas behov av uppmärksamhet. En annan rådgivare menar att deras kunder *vill* ha en personlig relation med sin bank och de vill känna en trygghet där de vet att banken har tid och kan lösa deras problem. En i fallföretagets ledning uttryckte att:

”Vi vill ha en relation med våra kunder, där dom känner oss som ’Anders på banken’. Har dom det så innebär det att dom ringer oss om dom till exempel får ett erbjudande om bättre ränta på en annan bank, istället för att nappa direkt på det... Vi vill skapa ett förtroende...”

I en utopi anser vi att relationsstrategin som Sparbanken Gripen för, kan ta sig form som i exemplet ovan. Samtidigt berättar en i ledningsgruppen att en av de största utmaningarna som företaget står inför är att få kunderna mer lojala. Som tidigare nämnts är endast en femtedel av Sparbanken Gripens kunder helkunder. Det innebär att resterande kunder har delar av sina finansiella engagemang utanför företaget. Vi menar att det borde finnas goda möjligheter att förmå dessa delkunder att öka sitt engagemang i banken, då dessa kunder redan är förtrogna med fallföretagets arbetssätt och värderingar. Vi anser att likväl som det kan vara en frustration att se att så många har en del av sina affärer utanför banken, likväl kan det innebära en god förutsättning/möjlighet att ta hem en större del av dessa affärer till en bank som kunden redan har någon form av relation till. Det är lättare att få en befintlig kund att öka sitt engagemang än att värva en helt ny kund.

Resonemanget ovan visar att många kunder är illojala mot sin bank, och anledningarna till det kan vara många. Vi vill här göra en koppling mellan lojalitet och förtroende, två begrepp vi

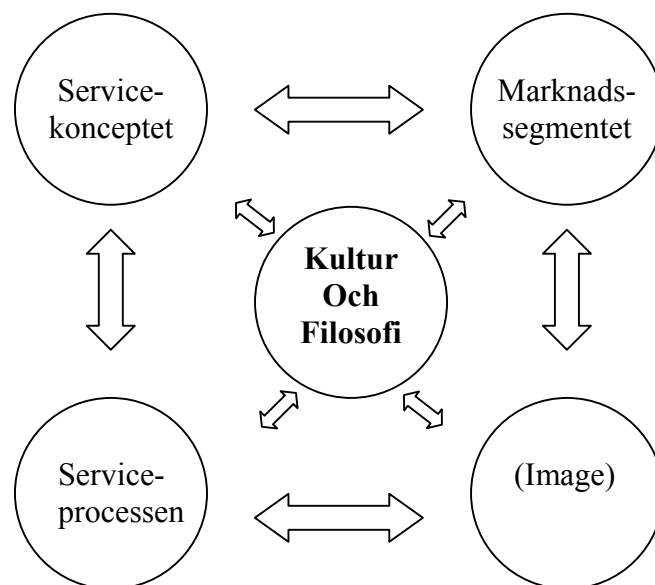
menar hänger nära samman i bankverksamheter. Den lojala kunden vill känna förtroende för sin bank då dess engagemang i banken ofta rör en stor summa pengar. Samtidigt vill vi visa att ett mer relationsinriktat arbetssätt kan leda till större lojalitet hos befintliga kunder. I Britts artikel beskriver han att det paradoxalt nog är storkunderna, det vill säga de mest eftertraktade, som överlag är mindre nöjda med sin bank. Missnöjda kunder byter oftare bank, vilket är ett dilemma då bankerna riskerar att förlora lönsamma kunder. En återkommande anledning till missnöje är att banken inte känner kunden och dess behov.⁹⁴ Våra respondenter i ledningsposition understryker vikten av att vara nära sin kund, kanske just för att undvika det scenario som Britt beskriver. Kanske är det också i det direkta kundmötet, som kunden kan få en speciell uppfattning om banken. Som vi tidigare presenterat är det i sanningens ögonblick, när kunden och företagsrepresentanten möts, som kunden bildar sig en uppfattning av banken. En av våra respondenter i ledningen menar att det är viktigt att medarbetaren då levererar hela Gripens vision till kunden, det vill säga att Sparbanken Gripens vision, affärsidé, värderingar, attityder och beteende ska genomsyra allt som medarbetaren gör. Här vill vi återkoppla till resonemanget kring det totala tjänsteerbjudandet och kundens kunskapsgap om vad banken kan erbjuda. Om banken lyckas göra kunden uppmärksam på hur det totala tjänsteerbjudandet ser ut kan den genom personlig rådgivning och utbildning av kunden visa på att ett mervärde för kunden finns att hämta. Detta tror vi även kan vara ett sätt att uppmärksamma kunden och lära känna dess behov, så att ett mervärde för banken i form av ökade affärer även blir ett mervärde för kunden genom ökad uppmärksamhet, vilket på sikt kan leda till en förbättrad relation och en lyckad serviceprocess.

I detta avsnitt har vi fokuserat på relationsaspekter kopplade till bank. Vi har funnit att banken, och vårt fallföretag, uppfyller Grönroos strategiska förutsättningar för framgångsrik relationshantering. Vi har också beskrivit hur bristen på uppmärksamhet är en bidragande orsak till att kunder byter bank. Genom att överbrygga de gap som finns mellan bank och kund i kunskap och flexibilitet, menar vi att banken kan göra kunden uppmärksam på det totala tjänsteerbjudandet och därigenom knyta kunden närmare sig. Resultatet av en ökad förståelse mellan bank och kund menar vi leder till en ökad lojalitet och ett större engagemang, vilket får betydelse för samtliga aktörer i serviceprocessen.

⁹⁴ Britt 2005:35

5.3 Bankens Service Management system

I teorin om Service Management systemet skrev vi utifrån Normann att det effektiva servicesystemets ledning och struktur ska styra både den sociala processen och ge medarbetarna en hög grad av frihet för att lösa sina arbetsuppgifter. I banken blir ledarskapet än mer komplext, då det inte bara måste förhålla sig till personalen, utan också till externa faktorer, som myndighetsinblandning och statlig kontroll. Till skillnad från ett vanligt serviceföretag menar en intervjuperson i ledningen att i bank blir det än viktigare att styra de anställda att följa de lagar och förordningar som finns. Respondenten menar att detta kan ske på olika sätt, inom Sparbanken Gripen vill ledningen att de anställda ska motiveras att själva vilja ta det ansvaret. För att uppmuntra detta har fallföretaget arbetat fram en värdegrund som medarbetarnas beslut ska baseras på. Vi vill undersöka om fallföretagets styrsystem går att anpassa till det Service Management system som presenterades i föregående kapitel. Kanske är det så att Sparbanken Gripen uttalat redan arbetar med denna modell, vars centrala beståndsdel är kultur och filosofi. Ur ett serviceprocessperspektiv kan modellen tolkas som ett redskap som ledningen använder för att skapa en plattare organisation, där medarbetarna får en stor handlingsfrihet, så länge de agerar inom ramen för de uttalade värderingarna.



Figur 4: Bankens Service Management system modifierad från Normann 2000

Filosofi och kultur

I Normanns modell är filosofi och kultur de faktorer som är centrala. Han beskrev filosofi och kultur som de övergripande principer efter vilka serviceprocessen styrs. Vi tolkar det som att

de värderingar som företagets filosofi och kultur skapar är det verktyg som sedan sätter prägel på servicekoncept, marknadssegment, image och serviceprocessen. I vårt fallföretag arbetar ledningen aktivt med att implementera kultur och värderingar i den dagliga verksamheten. Verktuget för detta är ”den blå Gripenmappen”, ett medel för att styra och stödja de anställda mot samma mål. Kortfattat innehåller mappen företagets vision, affärsidé och värderingar, nedbrutet i attityder och beteende specifika för varje kontor. Till exempel finns värderingen ”vi utvecklar långsiktiga relationer”. Denna värdering bryts sedan ner i ett antal attityder, exempelvis ”vi skapar förtroende”. Attityden bryts sedan i sin tur ned till det praktiska beteendet, exempelvis ”vi håller vad vi lovar” och ”vi lyssnar och visar intresse”. Arbetet med värderingar och den blå Gripen mappen betonades i högre utsträckning av respondenterna från ledningen, medarbetarna däremot kände väl till mappen och dess innebörd, men såg den inte som ett dagligt inslag i det praktiska arbetet.

I Normanns resonemang framgår att väl förankrade värderingar kan ge större utrymme till individuell frihet, värderingarna i sig tjänar som ett rättesnöre. Fallföretagets tanke med den blå Gripenmappen är att likrikta personalen i den dagliga verksamheten för att nå de uppsatta målen. En respondent i ledningen menar att företaget kan ge individen större frihet när företaget vet att alla arbetar efter samma ramverk och står bakom samma grundläggande värderingar. Värderingarna är gemensamma för hela organisationen, men beteende- och attitydolkningen kan skilja sig något åt mellan kontoren. Detta beror på att beteende och attityder har arbetats fram av medarbetarna på respektive kontor. Attityder och beteende är därmed väl förankrade på alla nivåer i organisationen. Personalens attityder mäts dessutom en gång om året och utöver detta arbetar man med individuella styrkort med egna individuella mål, såväl mjuka som finansiella. Förutom dessa mjuka värderingar innehåller mappen också styrkort för både banken totalt, kontoret och ett individuellt styrkort för den bankanställda. En i ledningen menar att Sparbanken Gripens företagskultur kan ses som en process. Vision, affärsidé och värderingar är varaktiga medan attityder och beteenden kan revideras. Vi menar att processtänkandet i Sparbanken Gripens företagskultur gör att de är förändringsbenägna och har förutsättningar för att snabbt kunna anpassa sig till kundens föränderliga behov. Denna flexibilitet är en viktig faktor i serviceprocessen. Vår tanke kring flexibilitetens betydelse stärks även av Silvers resonemang där han menar att institutionaliseringen i dagens banker är stark, den bank som därför inför kunderna framstår som mest flexibel har en oerhörd konkurrensfördel. Något som är motsägelsefullt till detta ansvarsgivande synsätt är att det hos vårt fallföretag också finns en skriven instruktion för alla transaktioner som kan

genomföras, vilket egentligen innebär att fallföretaget har två styrsystem. Kanske är det så att instruktionerna för genomförandet av transaktionerna i datasystemen är verktyget för att medarbetaren ska göra saker på rätt sätt, medan ”den blå Gripenmappen” säkerställer att medarbetaren ska göra rätt saker. Kombinationen av de båda styrsystemen skapar goda förutsättningar för att de transaktioner som utförs blir gjorda på ett korrekt sätt, men leveransen sker i en ”Gripen-anda”. Banken skiljer sig på denna punkt från flera andra serviceverksamheter, då det inom banken finns tydliga regler och instruktioner som begränsar den anställdes handlingsfrihet, vilket får konsekvenser för flexibiliteten i serviceprocessen.

En observation som den Sparbanken Gripenanställda gruppmedlemmen gjort var att den blå Gripenmappen presenterades redan under det första rekryteringstillfället. Samtalen vid rekryteringen kretsade mycket kring huruvida vår gruppmedlems värderingar överrensstämde med de som Sparbanken Gripen har. Vi menar att detta är en ambition från fallföretagets sida att skapa en gemensam värdegrund, men samtidigt finns det kanske en risk för en homosocial reproduktion när rekryteringen sker utifrån tydliga värderingar. Å andra sidan skapar en gemensam värdegrund en bättre förutsättning för samarbete, vilket medför att serviceprocessen i högre grad får samma utseende oavsett vilket kontor du besöker. Vi kan här dra en parallell till det resonemang kring restaurangkedjans enhetliga uniform som vi presenterade i kapitel tre. Skillnaden i banken är kanske att det som förenar medarbetarna inte enbart är en enhetlig uniform, utan snarare de mer djupgående gemensamma värderingarna, som med tiden blir allt mer framträdande.

Marknadssegmentet

Som vi tidigare presenterat är marknadssegmentet den eller de kundgrupper som banken vill ge sin service. Det kan till exempel vara stora företag, små företag, lantbrukare, privatpersoner, personer bosatta i vissa regioner och så vidare. Genom att avgränsa sin marknad kan banken i högre grad lära känna sina kunders behov, vilket är en viktig del för att skapa ett attraktivt serviceutbud. Fallföretaget är som tidigare nämnts en mindre lokal bank med väldefinierade målgrupper. Banken vänder sig mot privata kunder, små- och medelstora företag samt lantbrukare i nordvästra Skåne. Fördelen med att vara en mindre lokal bank är enligt Hein et al att de får en större kännedom om den lokala marknaden men även att långsiktigheten betonas. En person i fallföretagets ledning kommenterade bankens storlek som följer:

”... Vi vill ju vara den personliga banken, jag tror vi var en av de första bankerna i Sverige när vi gick ut och kallade oss relationsbank. (Tystnad) Men vi är lokala, vi känner vår marknad och det innebär att vi snabbt kan fatta välgrundade beslut, och det tror jag kunden uppfattar som en god service.... ”

Vi tolkar citatet som att fallföretagets geografiska avgränsning innebär att de har en ambition att vara nära sin marknad och serviceprocessen kan anpassas till de speciella förutsättningar som finns just där. Men det finns också nackdelar i den tydliga geografiska avgränsningen. En nackdel som både rådgivarna och ledningen pekar på är konsekvensen av människors ökade rörlighet. Serviceprocessen i fallföretaget är *geografiskt avgränsad* och när kunder behöver kvalificerad rådgivning utanför detta område blir det mer komplicerat. Vill kunden till exempel köpa ett hus i Stockholm, blir förfarandet mer komplicerat än om huset skulle ha köpts i Helsingborg eftersom banken måste anlita externa värderingsmän och så vidare. Detta leder till att banken ibland förlorar kunder, då deras tjänster är mindre tillgängliga utanför regionen. Detta gäller också för de kunder som flyttar utomlands. Till en viss del kan dagens banker vara till hjälp genom Internetbanken, men när det gäller krediter utomlands, menar rådgivarna från fallföretaget att det blir för komplicerat. Dessutom, menar en i ledningen, är Sparbanken Gripen till för människor som bor och verkar i nordvästra Skåne.

Här har vi identifierat en skillnad mellan bank och andra serviceverksamheter. I och med bankens långsiktiga engagemang kan det bli ett problem att banken är geografiskt avgränsad, jämfört med exempelvis en livsmedelsaffär, som försöker knyta kunden till sig genom kundklubbar. Anta att en person som är medlem i ett visst företags kundklubb föredrar att göra sina inköp hos det företaget. Men om kunden befinner sig på en ort där det aktuella företaget inte finns representerat så kan kunden ändå få tillgång till i stort sett samma utbud för att tillgodose dess behov. Kunden kan välja att vid ett tillfälle göra sina inköp hos ett annat företag, nästa gång kunden ska handla kan den återgå till sitt vanliga inköpsställe utan att något är förändrat i den relationen. Det enda ”extrabesvär” kunden får utstå är att eventuellt använda ett alternativt betalningssätt om kunden vanligtvis använder klubbkortet att betala med. På banken däremot är det inte lika enkelt. Om kunden exempelvis får problem med sitt kort eller behöver uträtta sina bankärenden när den befinner sig på en ort där kundens bank inte finns representerad kan inte kunden som en engångsföreteelse få hjälp av en konkurrerande bank. Kundens alternativ är i så fall att vända sig till den egna bankens Internet

eller telefontjänst, varför den geografiska avgränsningen får större betydelse inom banken än inom flera andra serviceverksamheter.

Vi menar att det finns ett motsatsförhållande mellan det lokala och det globala, så även för banken. Nackdelen med att vara en lokal bank kan vara att det är svårt att behålla sina kunder, i alla fall som helkunder, när de flyttar utanför regionen. För de människor som bor i regionen erbjuds ett tätt kontorsnät och en god marknadskunskap, för människor som lämnar regionen blir däremot tillgängligheten avsevärt sämre. Detta påverkar kundens upplevelse av det totala tjänsteerbjudandet och medför i slutändan att Sparbanken Gripen's serviceprocess är geografiskt avgränsad. För att återknyta till Giddens resonemang, att samtidigt som individen blir allt mer globaliserad blir den också allt starkare förankrad i det lokala, så kanske man kan tolka det som att Sparbanken Gripen är en god partner så länge kunden lever och verkar i nordvästra Skåne. För kunder med stora engagemang utanför regionen lämpar sig kanske någon av de internationella storbankerna bättre, som har ett kontorsnät även utanför regionen och i vissa fall även utanför landet.

Servicekonceptet

Vi presenterade tidigare att servicekonceptet utgörs av de fördelar som kunden erbjuds, ofta består dessa av både kärn- och kringtjänster. I en bank kan kunden åtnjuta fördelar som förmånlig utlåningsränta, låga avgifter, kvalitetstid i kundmötet, tillgänglighet, förtroendefulla relationer och så vidare. Vårt fallföretag är en fullservicebank, det vill säga de erbjuder alla finansiella tjänster som ryms inom ramen för bank. Men olikt storbankerna har de endast in och utlåning i egen regi. Fonder, bottenlån och utlandsaffärer köper de in från externa leverantörer, för att på så sätt kunna erbjuda ”*det bästa av det bästa till kunden*” som en rådgivare uttryckte det. Vi noterar dock att strategin att köpa in dessa tjänster främst beror på att det för en liten bank innebär en för stor kostnad att ha dessa tjänster i egen regi, något som storbankerna med sina skalfördelar tjänar mycket pengar på. Strategin att köpa in externa tjänster innebär inte nödvändigtvis att kunden får ”*det bästa av det bästa*”, däremot begränsas inte rådgivaren att enbart rekommendera fonder i den egna bankens regi. Detta innebär att vårt fallföretag likt andra banker i stort sett tillhandahåller samma produkter till ungefär samma pris. Frågan är då vad som eventuellt är anmärkningsvärt i fallföretagets serviceutbud? En i ledningen uttrycker det så här:

”Vi vill att varje kund ska bli mer synlig hos oss. Och det är ju också möjligt för vi har ju inte så många kunder per rådgivare. (tystnad) Vi jobbar med mycket snabba beslut, där vet vi också att vi är vassa. Och då pratar man ofta kreditbeslut. Och ofta är det företag som frågar efter det, för det kan ju påverka deras förmåga att göra investeringar. (tystnad) Så vi ger lite mer tid till varje kund och försöker vara lite närmare varje kund för att förstå deras vardag”

I citatet kan vi tolka en vilja att lära känna och anpassa sig efter kunden. Förutsättningarna måste anses som goda i det avseende att fallföretaget dels agerar i en mindre region med ett tätt kontorsnät och dels gynnar ägarformen och avkastningskraven kunden, som har möjligheten att enkelt få kontakt med en rådgivare. Vi menar att *tillgänglighet* och *snabba beslut* kan tolkas som en tung faktor i fallföretagets servicekoncept. Även strävan efter att förstå kundens vardag tyder på att den finns en önskan *att förstå kunden* och dennes behov.

För att fallföretaget ska kunna leva upp till sin målsättning att vara den personliga relationsbanken är det en förutsättning att det finns tillräckligt med mänskliga resurser som har tid att ta sig an kunderna. Vi presenterade i kapitel tre att Sparbanken Gripen är stiftelseägd och därför inte behöver betala avkastning till aktieägare. En respondent i ledningen berättar att storbankerna har vinstkrav på kring 15 procent före skatt, medan Sparbanken Gripen endast behöver tjäna åtta till tio procent. Mellanskillnaden menar respondenten går tillbaka till kunderna genom att banken har fler rådgivare per kund och att banken flitigt sponsrar lokala angelägenheter. Till exempel har Gripen sponsrat Rögles BKs ishall, en räddningsbåt i Ängelholm och i skrivande stund har de åtagit sig att sponsra ett nytt kallbadhus i Höganäs. Ledningspersonen menar att detta skapar ett mervärde för kunden såväl som för företaget. Respondenten menar att Sparbanken Gripen gärna vill uppfattas som det *vänliga företaget* som engagerar sig lokalt. Vilka fördelar kan det då innebära att uppfattas som en vänlig bank? Vi tolkar Sparbanken Gripens lokala engagemang som ett marknadsföringsredskap och som en förlängning av serviceprocessen, vilken är tillgänglig för alla. Således är denna ”extra service” en möjlighet för fallföretaget att skapa en beröringsyta mellan fallföretaget och potentiella nya kunder. Genom att synas och sponsra aktiviteter som engagerar människor menar vi att det för med sig en välvilja hos allmänheten. Kanske får det också den konsekvensen att oavsett banktillhörighet, finns Sparbanken Gripen i huvudet på allmänheten när de i sin vardag ska fatta någon form av beslut relaterat till bank.

Serviceprocessen

Denna aspekt har belysts tidigare i kapitlet, varför vi hänvisar tillbaka till de resonemang som fördes där.

I detta avsnitt har vi utifrån Normanns Service Management system visat hur vårt fallföretag arbetar för att styra medarbetarna med hjälp av värderingar. Vi noterade att ledningen i banken inte bara måste arbeta med att styra personalen i samstämmighet med företagskulturen, utan att ledningen också måste ta hänsyn till statliga regelverk som begränsar handlingsfriheten för såväl personal som ledning. I praktiken finns det två styrsystem, ett med skriftliga instruktioner för hur alla transaktioner ska genomföras, ett med hjälp av värderingar för att se till att rätt saker görs. Värderingar som styrinstrument medför att banken istället för en enhetlig arbetsuniform som är vanlig inom en del andra serviceföretag, försöker skapa en enhetlighet bland personalen genom dess beteenden.

Vidare har vi i avsnittet identifierat en skillnad mellan bank och andra serviceverksamheter när det gäller den geografiska avgränsningen och dess betydelse för serviceprocessen, där vi menar att den får en större betydelse inom banken än hos flertalet andra serviceverksamheter.

Vi menar att fallföretaget arbetar i enlighet med Normanns Service Management system, där den viktigaste komponenten är att styra verksamheten genom tydliga och väl förankrade värderingar. Detta gör fallföretaget med den blå Gripenmappen som verktyg. Detta styrsätt får positiva konsekvenser för serviceprocessen genom att samtliga anställda har ett enhetligt beteende, vidare har de en större handlingsfrihet vilket kan innebära snabba beslut och större flexibilitet gentemot kunden. I fallföretagets värderingar finns också ambitionen att bygga relationer med kunden, detta som ett verktyg för att skapa lojala kunder och se serviceprocessen ur ett långsiktigt perspektiv.

6. Konkurrens fördelar

I detta kapitel introduceras ny teori kring konkurrens fördelar. Vi börjar med att definiera vad en konkurrens fördel är för att därefter titta närmare på vilka fördelar vårt fallföretag anser sig ha, samt hur de kan relateras till serviceprocessen.

6.1 Vad är en konkurrens fördel?

Konkurrens fördelar definieras av Grant på följande sätt: ”*When two or more firms compete within the same market, one firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns (or has the potential to earn) a persistently higher rate of profit*”⁹⁵. En konkurrens fördel har ett företag således då de kan utklassa sina konkurrenter på det mål varje företag strävar efter, vinsten. Porter menar att konkurrens fördelar inte kan förstås genom att titta på företaget som en helhet, utan de uppstår snarare genom de många små aktiviteter som företaget utför på vägen att nå kunden⁹⁶. Han lyfter även fram den allt mer växande betydelsen av konkurrens fördelar då dagens konkurrenter insett att den befintliga marknaden inte är tillräcklig för samtliga aktörer⁹⁷.

Enligt Grant uppstår konkurrens fördelar utifrån någon typ av förändringar, såväl interna som externa. Han menar att det vid en extern förändring ges nya möjligheter att tjäna pengar. De externa förändringar som kan ge utrymme för företag att skaffa konkurrens fördelar är bland annat skiftande efterfrågan hos kunder, ändrad prisbild eller teknologiska förändringar. Att snabbt kunna utnyttja dessa förändringar på bästa sätt kräver resurser i form av information, det gäller att snabbt identifiera stundande förändring och agera före sina konkurrenter. Minst lika viktig är förmågan att vara flexibel och att snabbt kunna anpassa sig till förändringen. Flexibilitet ställer krav på organisationen, bland annat att den består av få hierarkiska och beslutsfattande nivåer. Ett exempel på en intern förändring som kan skapa konkurrens fördelar är enligt Grant innovationer av olika slag. Kommer företaget med ett nytt och fungerande koncept är förutsättningarna goda för att det kan säga sig ha en konkurrens fördel.⁹⁸

⁹⁵ Grant, R M (2002) *Contemporary Strategy Analysis – concepts, techniques and applications*. Blackwell Publishing, Cornwall. S 227.

⁹⁶ Porter, M (2004) *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York. S 33.

⁹⁷ Jfr Porter 2004

⁹⁸ Grant 2002:228f

Utifrån Grants resonemang kan vi förstå att det i början av 1990-talet fanns utrymme på den då nyligen avreglerade och något förvirrade bankmarknaden för en ny aktör som Sparbanken Gripen. Fallföretaget utnyttjade kundernas sviktande förtroende för de befintliga aktörerna och introducerade en verksamhet med lokal förankring där tydliga värderingar med människan i centrum blev ett alternativ till storbankernas herravälde.

6.2 Konkurrens fördelar i en bank

Om vi tittar på Sparbanken Gripens storlek, kan vi konstatera att de är betydligt mindre än sina främsta konkurrenter. Nackdelen här menar en respondent från ledningen, ligger i att kunder kräver allt, oavsett bankens storlek. Kunderna förväntar sig kunna utföra precis samma ärenden hos den lilla banken som hos den stora banken. För den lilla banken blir de fasta kostnaderna högre då de måste ha samma funktioner som de större bankerna, trots att de har en mindre kundmassa. Givetvis finns det även fördelar med att vara en liten bank, det ses även som en del av Sparbanken Gripens styrka. En respondent från ledningen anser att en liten bank har en övervägande större lokal kunskap än storbankerna, och kan på så sätt anpassa sitt tjänsteerbjudande till den lokala marknadens behov. Här drar vi en parallell till det Hein skrev tidigare, då även han poängterade att kännedomen om den lokala marknaden blir större för mindre lokala banker. Vi har förstått att fallföretaget värnar om sina kunder och söker nya vägar att anpassa sig efter kundernas allt mer komplexa behov. Dock ser vi en risk i att vara en utpräglad *lokal bank*. Dagens kunder är alltmer rörliga vilket ställer högre krav på bankens tillgänglighet och kunskap även utanför fallföretagets geografiska upptagningsområde. Kunder som befinner sig utanför detta område får automatiskt en sämre tillgänglighet, vilket påverkar det totala serviceerbjudandet negativt.

Idag ser våra respondenter från ledningen på fallföretaget personalen som sin viktigaste resurs, genom vilken konkurrensfördelar skapas. Därför blir det viktigt att personalen trivs på jobbet, en i ledningen menar att kunderna tydligt märker om personalen trivs genom att ”*de ger lite mer på något sätt*”. Vi menar att citatet indikerar att ledningen är nöjd med sin personal, vilket kanske förstärker fallföretagets strävan att vara en mänsklig bank. Fallföretagets strävan att tillgodose kundernas behov av uppmärksamhet, och dessutom ha mer tid per kund än den genomsnittliga banken ser vi som en förutsättning för att kunna leverera överlägsen service. Även en av rådgivarna anser att Sparbanken Gripen har en fördel i personalen och med hans ord ”*deras förmåga och känsla att hantera service mot kund*”. Rådgivaren menar vidare att personalens gemensamma värderingar mynnar ut i attityder vilka

syns i det beteende de visar upp gentemot kunderna. Vi ser att det finns en överensstämmande bild mellan Normanns resonemang kring ett företags värderingar som ett styrinstrument och hur rådgivaren uppfattar sin verklighet. En annan rådgivare menar att Sparbanken Gripens konkurrensfördelar återfinns i de faktorer som särskiljer banken, det vill säga färre kunder per rådgivare vilket ger mer tid till varje enskild kund, samt bankens korta och informella beslutsvägar.

Vi menar att fallföretaget tydligt profilerat sig som ett alternativ till storbankerna, fallföretagets kunder är medvetna om de särdrag som skiljer dem från storbankerna, och har gjort sitt val baserat på detta. Fallföretagets kunder har sällan hamnat där av en slump utan snarare genom ett aktivt val, detta grundar vi på att fallföretaget är en relativt ny aktör på flera orter, varför kunderna där inte har "fötts" in i banken. Detta aktiva val kan vara en konsekvens av att kunderna inte kände sig "sedda" i sin gamla bank, något som fallföretaget arbetar med. De rådgivare vi talade med lyfte fram detta behov hos kunderna och menade att fallföretagets möjlighet att erbjuda detta ses som en stor konkurrensfördel.

I framtiden tror en av rådgivarna att konkurrensen med storbankerna kommer att innebära en utmaning för fallföretaget. Vi menar att kundernas krav på ökad tillgänglighet kan innebära såväl en fördel som en nackdel för fallföretaget. En fördel då tillgängligheten inom den geografiskt avgränsade regionen är god, kontorstäthet och öppettider är fördelaktiga, likaså möjligheter till snabb service och återkoppling. Däremot kan den ökade rörligheten som vi berört tidigare bli ett problem då tillgängligheten för kunder som befinner sig utanför regionen är avsevärt begränsad. Rådgivaren tror dock ändå att det alltid kommer att finnas en kundgrupp som söker efter det lilla och personliga och då finns Sparbanken Gripen där.

De aspekter rådgivarna diskuterat ovan identifierar vi som komponenter i serviceprocessen, vi menar att dessa komponenter inte är starka nog att enskilt benämnas konkurrensfördelar. Däremot funderar vi på om en kombination av dessa komponenter genom synergieffekter tillsammans kan uppnå fördelar större än var och en för sig?

Kanske var det så att det vid tiden för fallföretagets etablering i början av 1990-talet på grund av den omvälvning som skett på marknaden rådde sådana unika förutsättningar att fallföretagets lokala prägel var tillräcklig som konkurrensfördel? Vi menar att då förtroendet för storbankerna var lågt fanns fallföretaget som ett alternativ till oligopolsituationen, vilket i

sig var en tillräcklig anledning för många att byta bank. Grant identifierar som vi tidigare beskrev att konkurrens fördelar oftast uppstår när förändringar sker på marknaden. Idag ser situationen annorlunda ut och bankvärlden har återfått kundernas förtroende. Vi menar dock att det är mer trovärdigt att en liten och lokal bank som vårt fallföretag, utger sig för att vara en relationsbank med människan och nordvästra Skåne i fokus, då banken består av människor som bor och verkar i regionen. Motsatsen är kanske storbanker som SEB som också går ut och hävdar att de ska vara en lokal relationsbank. Storbanken har nästan lika många kontor som fallföretaget i nordvästra Skåne, men samtidigt vet vi att de övergripande strategiska beslut som tas i SEB kommer från huvudkontoret i Stockholm, medan fallföretagets strategier tar utgångspunkt och beslutas i närområdet. Fallföretaget har dessutom fortfarande en first mover advantage genom att de etablerade sig som en utpräglat lokal bank, men vi anser att detta fenomen isolerat inte längre kan ses som en konkurrens fördel. Kunderna kräver mer av dagens banker, samtidigt som nya aktörer etablerats. Vi menar att det endast är genom en anpassning av samtliga ovanstående komponenter till en tydlig, trovärdig och kommunicerbar helhet som kunden kan erbjudas en överlägsen serviceprocess. Är det kanske så konkurrens fördelar uppstår i banker idag?

6.3 Kapitelsammanfattning

Kapitlet inleddes med en definition av konkurrens fördelar och vilken roll de har för verksamheten. Teorin pekade på att konkurrens fördelar ofta uppstår under förändringar på marknaden. För att en verksamhet ska kunna vinna konkurrens fördelar menade Grant att det krävs information, snabbhet och en vilja att förändra den egna verksamheten. Vidare belyste vi att dessa förutsättningar rådde på marknaden då Sparbanken Gripen etablerades i början på 1990-talet.

När det gäller analysen av fallföretagets konkurrens fördelar mynnar våra diskussioner ut i att de enskilda komponenterna i en serviceprocess inte kan ses som konkurrens fördelar i sig, utan det är kombinationen och den totala serviceprocessen som bör hamna i fokus. Vidare beskriver vi att graden av serviceprocessens tydlighet, trovärdighet och kommunicerbarhet kan vara avgörande förutsättningar för bankens förmåga att vinna konkurrens fördelar.

7. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi de slutsatser vi funnit under uppsatsens gång. Vi återkopplar till vårt syfte, diskuterar generaliserbarheten och ger råd till banken. Avslutningsvis belyser vi ett antal områden inom bank och service som vi anser skulle vara intressanta för vidare forskning.

7.1 Slutsatser

Vi vill nu återkoppla till vårt syfte som var att *beskriva och analysera serviceprocessen i en bank, samt diskutera hur serviceprocessen kan användas för att uppnå konkurrensfördelar.*

I vår analys fann vi ett antal aspekter på vilka serviceprocessen i en bank skiljer sig från serviceprocessen i andra serviceorganisationer. En av de mest framträdande aspekterna vi funnit särskiljer banken är *långsiktigheten*, vilket på flera sätt påverkar serviceprocessen.

Banken har en långsiktig karaktär både vad gäller relationer med kunder och relationer med anställda. Kunden föds ofta in i en bank och bankens ambition är att följa kunden genom livet. Kundens relation till banken är därför av långsiktig karaktär, kunder stannar i regel inom banken en längre tid, vilket skapar möjligheter för banken att bygga en relation med kunden. Banken är inte utbytbar i samma utsträckning som exempelvis en matvarubutik. Långsiktigheten i relationen med de anställda återspeglas i den *låga personalomsättningen*, vilken skapar förutsättningar för ledningen att arbeta med personalen och styra verksamheten med hjälp av värderingar. Det är således bland annat den låga personalomsättningen som gör det möjligt att styra organisationen utifrån det Service Management system som vi beskrivit tidigare, då detta styrsystem baseras på *värderingar*, vilka är lätta att skriva ner på papper, men kräver implementering över tid. Detta förstärks av att ledningen inom bank väljer att lägga resurser på kompetensutveckling, då kompetensen tack vare låg personalomsättning stannar inom företaget en längre tid. För serviceprocessen innebär detta att banken har möjlighet att leverera en enhetlig service av hög kvalitet. Kombinationen med långsiktig kund och långsiktig anställd borde skapa goda möjligheter för banken att *lära känna sin kund* och vice versa. Utifrån vår undersökning kan vi se att kunden blir mer lojal när han eller hon blir synlig i banken, behovet av *uppmärksamhet* bland kunderna är stort. Vi kan också se tendenser att banker ännu inte helt tagit ställning till om de främst är en transaktionsbank eller om de ska vara en relationsbank. Vi menar att banker strävar efter att vara relationsbanker,

men det finns faktorer som försvårar relationsskapandet inom bank. Exempel på detta är den statliga kontrollen och kunskapsgapet mellan kund och bank. Dessa faktorer medför en tröghet inom banken, vilket är motsatsen till det flexibla förhållningssätt som ofta kännetecknar en relationsinriktad serviceorganisation. Vi har dock i vår undersökning funnit att trots att det finns faktorer som talar mot relationsskapande, menar vi att förutsättningarna utifrån bankens långsiktighet talar för att det finns en potential att bygga relationer. Serviceprocessen är sedan det verktyg som formar relationen.

Vår ambition med uppsatsen var att bidra med ny forskning kring service kopplat till bank. Vi har påvisat att de teorier som finns om serviceprocesser inte fullt ut är applicerbara på bankverksamhet, då banken har vissa särdrag som skiljer banken från de traditionella serviceorganisationerna. För att banken ska kunna utveckla sin serviceprocess och komma närmare kunden, krävs en medvetenhet om dessa särdrag och dess inverkan på serviceprocessen.

När det gäller serviceprocessens möjligheter att skapa konkurrensfördelar har undersökningen visat att serviceprocessen är en viktig faktor för konkurrenskraften. Ur ett historiskt perspektiv visade vi att förutsättningarna på marknaden vid tidpunkten för fallföretagets inträde var gynnsamma för deras koncept, då förtroendet för storbankerna var lågt efter bankkrisen. I denna specifika kontext räckte det kanske med en eller ett fåtal särskiljande komponenter för att vinna konkurrensfördelar. Numera menar vi att situationen är mer komplex, enskilda komponenter räcker inte längre för att vinna konkurrensfördelar. Därför menar vi att serviceprocessen som *helhet* med en anpassning av samtliga särskiljande komponenter har bättre förutsättningar för att fungera som en konkurrensfördel. Vi menar att den bank som bäst anpassar sin serviceprocess efter kundens samtliga behov och därmed erbjuder det bästa totala tjänsteerbjudandet, och dessutom lyckas med att kommunicera detta till kunden, kan vinna konkurrensfördelar.

7.2 Generaliserbarhet

Våra resultat bygger på det material vi har tillgodogjort oss genom den empiriska undersökningen, i kombination med vad vi funnit i teorin. Eftersom den empiriska undersökningen är begränsad till att endast omfatta ett fallföretag är det svårt att avgöra huruvida urvalet är representativt för hela branschen. Med den vetskapen menar vi ändå att våra resultat kopplade till serviceprocessen, dess betydelse samt aktörernas roller, är

generaliserbara till hela branschen. Detta då serviceprocessen har undersökts med utgångspunkt i teorin och med illustrationer från fallföretaget. Vi menar att de fenomen vi funnit betydelsefulla i serviceprocessen hos fallföretaget även har en betydelse i andra banker. Dock vill vi poängtera att det i fallföretaget råder särskilda förhållanden kopplat till de faktorer vi diskuterat tidigare, nämligen lokal anknytning, ägarstruktur, färre kunder per rådgivare etcetera, vilket skapar andra förutsättningar hos fallföretaget än hos flera av de större konkurrenterna. Vi menar att serviceprocessen som fenomen, oberoende av vilka förutsättningar som råder på den specifika banken, för kunden är lika betydelsefull.

Vi menar att vår beskrivning av serviceprocessen kan nyttjas av andra banker i deras arbete med att knyta kunder närmare sin verksamhet. Vår ambition är därför att våra resultat ska fungera som en bas för bankens fortsatta arbete mot ett ökat kundfokus.

7.3 Råd till banken

I arbetet med uppsatsen har vi funnit några aspekter vi vill ge som konkreta råd till banker. Vi poängterar att dessa råd är baserade på våra erfarenheter och tankar.

- Vid rekrytering betona vikten av social kompetens och servicekänsla, inte bara se till ekonomiskt kunnande.
- Gör en utförlig analys av hur banken uppfattas av kunderna, samt hur medarbetarna uppfattar kunden. Under vår uppsats gång har vi fått en känsla av att banken har en bild av hur de uppfattas, kunderna har en annan och teoretiker har en tredje. Genom att skapa en helhetsbild av de olika förhållningssätten, kan banken kanske lära sig något om sig själv och framför allt om sina kunder. Vi tror att det finns en hel del fördomar kring bank, och det ligger i bankens intresse att informera och förändra denna bild.
- Erbjud samtliga kunder ett helhetserbjudande. Utbilda kunden i det totala tjänsteerbjudandet och vilka fördelar det kan innebära för kunden. På detta sätt menar vi att banken kan skaffa fler helkunder.

7.4 Förslag till vidare forskning

Under vår undersökning har vi stött på vissa aspekter som vi menar förtjänar ytterligare utrymme. Våra resultat beträffande serviceprocessen har gett en antydning om att det finns ett samband mellan serviceprocessen och ett lojalt kundbeteende. Detta är något vi anser behöver belysas ytterligare. Vi skulle vilja se en undersökning som tydligt kopplar förhållandet mellan

serviceprocessen, relationer och *lojalitet* i bank. Vi menar att vi har lagt en grund i denna första undersökning om serviceprocessen.

Vidare tror vi att det vore intressant med en undersökning av bankens serviceprocess ur ett kundperspektiv. Finns det en överensstämmelse mellan bankens och kundens syn på serviceprocessen, dess betydelse och möjligheter? Om det finns ett gap vore det intressant att gå vidare med det för att undersöka hur det i så fall kan överbyggas och vilka eventuella fördelar det skulle innebära för både bank och kund.

Källförteckning

Tryckta källor

Böcker:

Abiala, K (2000) *Säljande samspel – En sociologisk studie av privat servicearbete*. Akademitryck AB, Edsbruk.

Arnerup-Cooper, B; Edvardsson, B (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö.

Corvellec, H; Lindquist, H (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö.

Eriksson, K (red) (2006) *Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader*. Studentlitteratur, Lund.

Grant, R M (2002) *Contemporary Strategy Analysis – concepts, techniques and applications*. Blackwell Publishing, Cornwall.

Grönroos, C (1996) *Lönar sig service och får man betalt för den?: En teori om relationskostnader*.

Grönroos, C (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö.

Gustavsson, B-O; Kullvén, H; Larsson, P (1997) *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning*. Liber Ekonomi, Malmö.

Gummesson E (1995) *Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R. Om relationer, nätverk och interaktion i marknadsföringen*. Liber, Lund.

Gummesson, E (2000) *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publications Ltd, London.

Holme, I-M; Krohn-Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, P och Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*, 3rd Edition. Prentice Hall.

Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

Larsson, M; Sjögren, H (1995) *Vägen till och från Bankkrisen-Svenska banksystemets förändring 1969-94*. Carlssons bokförlag, Stockholm.

Mossberg, L (2001) *Upplevelser och marknadsföring*. DocuSys i Göteborg AB, Göteborg.

Normann, R (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber Ekonomi, Malmö.

Pettersson, K-H (1993) *Bankkrisen inifrån*. SNS Förlag, Stockholm.

Porter, M (2004) *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.

Reinius, U (1996) *Stålbadet. Finanskrisen, Penserkraschen och Nordbankens rekonstruktion*. Ekerlids förlag, Falun.

Trost, J (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

Artiklar:

Britt 2005 *High tech, high touch and high net worth*. Bank Systems and Technology. Vol 42, Iss 12, sid 35.

Butler, P; Durkin, M (1995) *Managing expectations in the small business-bank relationship*. Irish Marketing review, vol 8.

Giddens, A (1991) *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, Polity Press.

Harrison, M (2001) *Banks called to account*. First Voice of Business, Feb/Mars, Federation of Small Business.

Hein, S; Koch, T; MacDonald, S (2005) *On the uniqueness of community banks*. Economic Review – Federal Reserve Bank of Atlanta, Vol 90, Iss 1.

Dokument:

Sparbanken Gripens Årsredovisning 2005.

SEBs årsredovisning 2005.

Nordeas årsredovisning 2005.

Föreningssparbankens årsredovisning 2005.

Kreditmarknadsbarometern nr 1, 2005.

Veckans Affärer 2006-03-27.

Elektroniska källor:

Ikano bankens hemsida: www.ikano.se, 2006-04-08

Lunds universitets biblioteksdatabas: www.lub.lu.se, 2006-04-02

Sparbanken Gripens hemsida; www.gripen.se, 2006-04-01

Svenska bankföreningens hemsida. www.bankforeningen.se, 2006-04-03

www.goodplacetowork.se, 2006-04-10

Muntliga källor

Intervju, Ledning, Sparbanken Gripen Helsingborg, 2006-04-18.

Intervju, Privatrådgivare, Sparbanken Gripen Helsingborg, 2006-04-25.

Intervju, Privatrådgivare, Sparbanken Gripen Helsingborg, 2006-05-03.

Intervju, Privatrådgivare, Sparbanken Gripen Helsingborg, 2006-05-08

Intervju, Ledning, Sparbanken Gripen Ängelholm, 2006-05-18.

Bilaga 1 Intervjuguide – Ledning

Banken

Kan du berätta kort om din bakgrund och karriär inom banken?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Varför behövs Sparbanken Gripen på marknaden.

Vad gör Sparbanken Gripen som andra banker inte gör?

Hur marknadsför ni er mot privatpersoner respektive företag?

Hur skiljer sig kundbemötandet?

Varför väljer kunderna Sparbanken Gripen?

Vilka fördelar respektive nackdelar finns det med att vara en uttalat lokal bank?

Varför valde Sparbanken Gripen att etablera sig i Helsingborg?

Serviceprocessen

Varför har Sparbanken Gripen blivit utsedd till Sveriges andra bästa arbetsgivare?

Hur arbetar ni för att nå sådana mål?

Hur viktigt är det att ni fått utmärkelsen?

Vad är god service inom banken?

Kan du beskriva serviceprocessen i Sparbanken Gripen. (Finns det en långsiktig servicestrategi?)

På vilket sätt skiljer sig serviceprocessen hos Sparbanken Gripen jämfört med andra banker?

Hur förankras ledningens mål och vision hos den enskilde medarbetaren, för att hon ska ge så bra service som möjligt?

Hur motiveras medarbetarna att ge god service, finns det några incitament?

Sedan du började jobba i banken, upplever du att servicesituationen har förändrats?

Vad har det fått för konsekvenser?

Varaktiga konkurrensfördelar/Förändring

Finns det något i Sparbanken Gripen som ni är mindre bra på?

Vilka utmaningar står ni inför i framtiden?

Vilka konkurrensfördelar har Sparbanken Gripen som är varaktiga över tid?

Bilaga 2 Intervjuguide – Rådgivare

Banken

Kan du berätta kort om din bakgrund och karriär inom banken.

Vilka är dina arbetsuppgifter.

Hur är det att jobba på Sparbanken Gripen? Skiljer det sig från att jobba på någon annan bank?

Hur genomför du ett kundmöte?

Varför väljer kunderna Gripen?

Serviceprocessen

Varför tror du att Sparbanken Gripen blivit utsedd till Sveriges andra bästa arbetsgivare?

Hur arbetar ni på banken för att få en sådan utnämning?

Vad innebär utmärkelsen för dig?

Vad tror du att den innebär för dina kunder?

Kan du berätta lite om den blåa gripenmappen och hur ni arbetar med den?

Hur tror du arbetet med mappen påverkat Gripens kundservice?

Vad har förändrats i banken efter det att ni började arbeta med Den blåa mappen?

Vad är god service inom bank för dig?

På vilket sätt skiljer sig serviceprocessen hos Gripen jämfört med andra banker?

Hur motiveras du av banken för att ge god service, finns det några incitament?

Sedan du började jobba i banken, upplever du att servicesituationen har förändrats?

Vad har det fått för konsekvenser?

Varaktiga konkurrensfördelar/Förändring

Finns det något i Gripen som ni är mindre bra på? Hur arbetar ni för att förändra det?

Vilka utmaningar står ni inför i framtiden?

Vilka konkurrensfördelar har Gripen som är varaktiga över tid?