



LUNDS
UNIVERSITET
EKONOMIHÖGSKOLAN

2010-01-14

Kandidatuppsats

En banks arbetssätt för nöjdare kunder

En fallstudie av Handelsbanken

Författare

Admir Cato

Ljupco Karafiloski

Patrick Winther Lundquist

Handledare

Roland Knutsson

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** En banks arbetssätt för nöjdare kunder – En fallstudie av Handelsbanken
- Seminariedatum:** 18 januari 2010
- Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng.
- Författare:** Admir Cato, Ljupco Karafiloski, Patrick Winther Lundquist
- Handledare:** Roland Knutsson
- Examinator:** Christine Blomqvist
- Nyckelord:** Bank, Kundnöjdhet, Kundlojalitet, Organisationskultur, Organisationsfilosofi, Företagsidentitet, Marknadsföring, SKI, Handelsbanken.
- Syfte:** Redogöra för eventuellt användbara teorier då kundnöjdhet ska erhållas inom organisationer. Även göra en djupare fallstudie av Handelsbankens arbetssätt för att redogöra deras lyckade koncept.
- Metod:** För att uppnå vårt syfte har vi valt att vår uppsats ska ha kvalitativ utgångspunkt. Primärdata har samlats in genom intervjuer och deltagande på föreläsningar från Handelsbankens anställda. Sekundärkällor har använts i form av litteratur, tidskrifter och artiklar.
- Teoretisk referensram:** Den teoretiska referensramen har byggts upp kring relevanta teorier och modeller som har anknytning till profilering av företag och organisationskultur.
- Empiri:** Insamling av primärdata har skett genom intervjuer med personal på Handelsbankens olika kontor i Malmö, Helsingborg, Skurup, Ystad och Stockholm
- Resultat:** Det resultat som nåtts efter att uppsatsen har avslutats är att en organisation som arbetar med kundnöjdhet och sätter kunderna i centrum måste förmedla kundtänkandet i hela organisationen, från högsta ledningen till de anställda som möter kunden.

Abstract

- Title:** A banks operation method for more satisfied customers – A case study of Handelsbanken
- Seminar date:** January 18 2010
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, 15 University Credit Points.
- Authors:** Admir Cato, Ljupco Karafiloski, Patrick Winther Lundquist
- Advisors:** Roland Knutsson
- Examinator:** Christine Blomqvist
- Key words:** Bank, Customer satisfaction, Customer loyalty, Organization culture, Organization philosophy, Corporate identity, Marketing, SKI, Handelsbanken.
- Purpose:** To declare eventually useful theories when customer satisfaction is to be reached in organizations. Also to make a heavier case study over Handelsbanken and their methods so a review over their success can be shown.
- Methodology:** To achieve our purpose we have used a qualitative methodological approach. Primary data has been collected through interviews and participation on lectures by employees from Handelsbanken. Secondary data that has been used is collected from articles and literature.
- Theoretical perspective:** The theoretical perspectives have been structured around theories and models with relevance to profiling a company and organization culture.
- Empirical:** Primary data has been collected from interviews with employees of Handelsbanken's offices in Malmoe, Helsingborg, Skurup, Ystad and Stockholm.
- Conclusions:** The result that has been reached and presented is that in all organizations where customer satisfaction is the main focus, all of the organizations employees must have customer satisfaction in their minds. From the organizational board to the employees that meets the customers.

Förord

Ett stort tack från författarna till handledaren Roland Knutsson som under arbetets gång kommit med förslag, idéer och välbehövlig information. Han har visat en stor entusiasm och bidragit till att många funderingar och svårigheter klarnats upp på vägen.

Författarna riktar även ett stort tack till de anställda på Handelsbanken som intervjuades. Anders Ohlner, Lena Thörnell, Göran Pelvén, Jonas Sjöberg, Roger Håkansson och Marie Alvek har med all den information som de alla gav bidragit till en stor del av uppsatsen. Tack för att Ni tog Er tid att hjälpa oss.

Tack!

Vi hoppas att ni får en trevlig läsning.

Admir Cato

Ljupco Karafiloski

Patrick Winther Lundquist

Lund 14 januari 2010

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
Förord	4
Innehållsförteckning	5
1 Inledning.....	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problemformulering	10
1.3 Forskningsfråga.....	11
1.4 Syfte	11
1.5 Avgränsningar	11
1.7 Disposition	12
2 Metod	13
2.1 Fallstudie	13
2.2 Metodansats.....	13
2.2.1 Datasamling.....	13
2.2.2 Empirisk information/ Insamlande av primärdata.....	14
2.2.3 De intervjuade på Handelsbanken.....	14
2.2.4 Datum som intervjuerna utfördes	15
2.2.5 Gästföreläsningar	15
2.3 Val av sekundärkällor.....	15
2.4 Validitet.....	16
2.5 Reliabilitet	16
3 Litteraturgenomgång	17
3.1 Profilerings.....	17
3.2 Organisationsteori	17
3.2.1 Organisationskultur	17
3.3 Styrning	18
3.3.1 Resultatstyrning.....	18

3.3.2 Normativ styrning	19
3.4 Corporate identity.....	19
3.4.1 Corporate identitets påverkan på konsumenters image av företaget.....	20
3.5 Marknadsföring	20
3.5.1 Marknadsföringens grundtankar	20
3.5.2 Från transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring	21
3.6 Marknadsföringsaktiviteter	21
3.7 Marknadsföring av tjänsteorganisationer	22
3.7.1 Marknadsföringsuppgifter	23
3.8 Erhålla nöjda kunder	24
3.8.1 En nöjd kund	24
3.8.2 En lojal kund	24
3.8.3 En nöjd kund är inte alltid en lojal kund	25
3.8.4 Att behålla kunderna genom relationsmarknadsföring	26
3.9 Ledarskapsteorier	26
3.9.1 Formellt kontra informellt ledarskap.....	27
3.9.2 Transformellt, transaktionellt, och laissez-fair ledarskap	27
3.9.3 Situationsanpassat ledarskap	27
4 Svenska bankmarknaden	29
4.1 Svenska bankmarknaden	29
4.1.1 Historia.....	29
4.1.2 Marknadens utseende	30
4.2 De tre största konkurrenterna	31
4.2.1 SEB.....	31
4.2.2 Nordea	32
4.2.3 Swedbank	32
4.3 Svenskt Kvalitetsindex.....	33
4.4 Arbetssättet inom SKI	34
4.4.1 SKI – Modellen	34

4.4.2	Frågeformulär för bankstudien av SKI.....	35
4.4	Det senaste resultatet av bankstudien.....	36
5.	Handelsbanken	40
5.1	Handelsbankens historia.....	40
5.2	Jan Wallander	42
5.3	Handelsbanken idag	44
5.4	Handelsbankens arbetssätt.....	45
5.4.1	Decentralisering	45
5.4.2	Kunden i centrum	48
5.4.3	Handelsbankens mål.....	49
5.4.4	Organisationskulturen	50
5.4.5	Kommunikation och filosofispridning	51
5.4.6	Marknadsföring	53
5.4.7	Service.....	54
5.4.8	Rekrytering och utbildning.....	54
6	Analys.....	56
6.1	Organisationen Handelsbanken.....	56
6.1.1	Styrning	56
6.1.2	Organisationsidentitet på Handelsbanken	56
6.2	Ingen marknadsföring på Handelsbanken	57
6.2.1	Intern respektive interaktiv marknadsföring på Handelsbanken.....	58
6.2.2	Relationsmarknadsföring på Handelsbanken	59
6.2.3	Nöjda och lojala kunder genom Handelsbankens arbetssätt	59
6.3	Ledarskapet hos Handelsbanken	60
6.3.1	Ledarstilar på kontoren varierar men är lika i grund och botten.....	60
6.3.2	Informell ledarstil, lyckat koncept	60
7	Slutsats, avslutande diskussion och egna reflektioner	62
7.1	Slutsats och diskussion.....	62
7.2	Vad kan det vi lärt oss bidra till framtiden.....	64

7.2.1 Handelsbankens arbetssätt på andra banker och organisationer	64
8 Referenslista	66

1 Inledning

I det inledande kapitlet presenteras uppsatsens bakgrund för att introducera läsaren för ämnet, hur en svensk bank arbetar på den svenska bankmarknaden för att erhålla kundnöjdhet. Kapitlet fortsätter sedan med en problemformulering kring ämnet samt en forskningsfråga följt av ett syfte och uppsatsens avgränsning. Avslutningsvis får läsaren ta del av en disponering för att på ett enklare vis följa uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Den svenska bankmarknaden har under senare år varit med om stora förändringar, där bland annat etablering av internationella aktörer samt ständiga förändringar i teknologin påverkat de svenska bankers arbetsätt.

Tidigare har det varit svårare att som en internationell aktör ta sig in på den svenska bankmarknaden eftersom särskilda lagar och regler gällde. Hindret att etablera sig i Sverige för internationella aktörer skapade även en trygghet för de svenska bankerna eftersom konkurrensen inte kunde bli högre. I dag då barriärerna är mindre ses klara tecken på att internationella banker etableras mer och mer i Sverige. Samtidigt som konkurrensen blir högre genom att nya aktörer dyker upp på marknaden tillkommer även förändringar inom teknologin som gör att man som bank måste följa denna ständiga utveckling för att kunna erbjuda kunderna det de vill ha.¹ Teknologins utveckling kring Internetbanktjänster lanserades år 1996 i Sverige och har sedan dess bara ökat i antal användare. Även andra tekniska utvecklingar har skapats för att erbjuda kunder något extra, bland annat erbjuds kunderna flera tjänster idag än tidigare, tjänster som till exempel kontantuttag i vardagliga handelsbutiker.²

Att kunna erbjuda kunder förenklade lösningar på vardagliga bankproblem via teknologin samtidigt som nedskärningar av bankkontor görs på grund av besparingar blir en allt större vana i Sverige.

Som verksamhet måste man följa de trender och förändringar som existerar i den bransch man befinner sig i och det blir allt viktigare för organisationer, detta gäller även banker. Som aktör på den svenska bankmarknaden finns det många aspekter man måste ta hänsyn till för att kunna nå uppsatta mål och visioner. Ett av de allt mer viktigare målen man har som bank är att kunna erhålla kundnöjdhet. Att skapa kundrelationer med nöjda kunder på längre sikt gör att kunderna blir kvar på banken allt längre och på så vis minskar kostnader för att värva nya kunder. Svenska banker har allt mer gått från produkt erbjudande till relationserbjudande organisationer. Internetbanktjänster erbjuder kunder ett brett sortiment av bankens erbjudande men bygget av kundrelationer blir svagare, därför arbetar fortfarande vissa banker på den svenska bankmarknaden utefter strategier som behåller bankkontoren, för det är på kontoret relationer byggs, kundnöjdhet erhålls och lojalitet uppnås.

¹ <http://www.bankforeningen.se>

² <http://www.bankforeningen.se>

Samtidigt som stora förändringar märkts av på den svenska marknaden ser man även klara tecken på internationell tillväxt där etablering av svenska banker globalt blir allt större där det blir allt viktigare att finnas i andra länder.³

1.2 Problemformulering

Teknologins utveckling har medfört att dagens kunder vill ha det som är enklare, snabbare och tryggare. Som kund på en bank vill man kunna göra sina bankärande vart man än befinner sig. Internetbanktjänster blir allt vanligare men bankkontoren finns fortfarande kvar. De största bankerna på den svenska bankmarknaden satsar stort på Internetbanktjänster men samtidigt väljer några av dem att fortfarande lägga stor fokus på etablering av nya bankkontor eftersom de anser att det är i bankkontoren som kundrelationer skapas. Att skapa kundrelationer och låta kunden bli trygg med sitt val av bank ökar kundnöjdheten, detta strävar bankerna efter.

Problematiken i bankers arbetssätt för att öka kundnöjdhet ses i arbetssättet inom organisationen, ledarskapet och marknadsföringen. Det är därifrån uppsatsens forskningsfråga har sitt ursprung ifrån, *hur kan en bank genom organisationskulturen profilera sig för att erhålla nöjda kunder?* Problemet i ämnet ses inom de utmaningar Handelsbanken står inför framtiden. Att de anställda ska arbeta på banken livet ut vilket yngre nyanställda inte alltid vill, att följa med i utvecklingen av teknologin samt att kunna bemöta kundernas förändrade behov i framtiden. Dessa utmaningar kan påverka kundnöjdheten och därför krävs det ett rätt arbetssätt för att kundernas nöjdhet inte ska förloras.

Som organisation kan profileringen av varumärket till kunderna nås genom organisationen och dess starka kultur och historia eller genom marknadsföring, olika aktiviteter och kampanjer. Allt fler konkurrenter dyker upp på den svenska bankmarknaden och allt fler tjänster erbjuds till kunderna. Dagens kunder har även en annan tillgång till information som sker via olika marknadsföringskampanjer av bankerna vilket gör att kunderna själva kan stå för vad de vill veta om just en specifik bank.

I uppsatsen kommer ett fall att studeras, organisationen Handelsbanken eftersom de valt att arbeta på ett annorlunda sätt än konkurrenterna. Väldigt decentraliserad organisation med informella ledare där i stort sett ingen marknadsföring präglar Handelsbanken, enligt dem själva. Även ett ständigt ökande av nyetablerade bankkontor skiljer Handelsbanken från andra banker på den svenska bankmarknaden. Bankens profilering går genom organisationskulturen ut till kunderna.

En annan anledning till att det i uppsatsen läggs störst fokus på Handelsbanken är på grund av att banken har haft de mest nöjda kunder sedan år 1989 enligt mätningar gjorda av Svenskt Kvalitetsindex. Det är just deras arbetssätt som ska presenteras i uppsatsen och ett svar ska försöka fås, varför deras arbetssätt är så lyckat då det gäller att erhålla nöjda kunder. Detta svar skulle senare kunna användas i någon form av benchmarking för andra organisationer, för lärande ändamål över önskvärda resultat då det gäller erhållning av kundnöjdhet.

Ledarna och de anställda i organisationer är alla en del av den identitet som skapats på respektive organisation och det är dem som möter kundernas krav och erbjuder olika problemlösningar. Hur arbetar då ledare respektive anställda inom Handelsbanken och hur ser

³ Eriksson, K. 2006

deras profilering ut för att bemöta kundernas önsknings, hur marknadsför man banken och hur har Handelsbanken lyckats ha de nöjdaste kunderna? Utifrån insamlad information från intervjuer och litteratur bör dessa frågor kunna besvaras.

1.3 Forskningsfråga

Uppsatsen kommer att utgå ifrån en forskningsfråga som ses som ämnet kring uppsatsens innehåll. Forskningsfrågan har ställts tidigt i arbetets början men vissa förändringar har gjorts för att anpassa frågan till uppsatsens relevans.

Hur kan en bank genom organisationskulturen profilera sig för att erhålla nöjda kunder?

Forskningsfrågan grundas och fokuseras på Handelsbanken eftersom de har de mest nöjda kunderna av de svenska storbankerna.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att genom insamlad, analyserad och diskuterad information försöka besvara forskningsfrågan som ställts. Besvaras denna fråga med relevanta och användbara svar kan uppsatsen även användas för vidare forskningsfråga vid framtida handlingsplaner inom ämnet. Det presenterade metoderna Handelsbanken använder sig av kan användas för lärande ändamål för organisationer där kultur och decentralisering och kundnöjdhet är i centrum.

1.5 Avgränsningar

Under uppsatsen kommer det göras avgränsningar för att tiden tyvärr inte räcker till. Konkurrerande banker på den svenska bankmarknaden ska inte undersökas utan fokusen läggs på Handelsbanken. Detta för att tiden inte räcker till samt att uppsatsen skulle bli alldeles för stor där ett för stort område skulle försöka undersökas. En risk för sämre resultat skulle då uppstå. Istället nämns bara de största konkurrenterna till Handelsbanken för att ge läsaren en inblick över den marknad Handelsbanken befinner sig på. Informationen som samlas in om Handelsbanken kommer att granskas på ett objektiva sätt men inte kritiseras på ett djup eftersom bredare undersökningar av andra banker inte kommer att göras, vilket gör att skillnader inte kan ses.

1.7 Disposition



Kapitel 1 – *Inledning*, här introduceras läsaren till det studerande ämnet där bakgrund, problemformulering, forskningsfråga, syfte, avgränsningar, begreppsdefinition och disponering presenteras.

Kapitel 2 – *Metod* där det presenteras hur uppsatsens författare har gått tillväga under arbetets gång samt vilka metoder man använt sig av för att uppnå resultatet.

Kapitel 3 – *Litteraturgenomgången* där använda teorier presenteras för läsaren för att ge läsaren förkunskaper inom ämnet. Teorier om organisationer, marknadsföring samt ledare respektive anställda presenteras i kapitlet.

Kapitel 4 – *Den svenska bankmarknaden* presenteras i detta kapitel där läsaren får en inblick över de svenska banker samt deras arbetssätt. De konkurrerande bankerna presenteras kortare där inga större undersökningar gjorts. I kapitlet får läsaren även ta del av Svenskt Kvalitetsindex mätningar där resultatet från senare åren presenteras.

Kapitel 5 – *Handelsbanken*, bankens historia samt arbetssätt för att erhålla kundnöjdhet presenteras under detta kapitel.

Kapitel 6 – *Analys*, under detta kapitel analyseras uppsatsens insamlade och presenterade information.

Kapitel 7 – *Slutsats, avslutade diskussion och egna reflektioner* där läsaren får ta del av författarens slutsatser och avslutade diskussioner samt tankar och reflektioner till uppsatsens bidrag inför framtida arbeten inom det relevanta ämnet. Det ges även exempel på olika risker som kan uppstå vid användandet av de arbetssätt Handelsbanken arbetar utefter.

Kapitel 8 – *Referenslista* som beskriver vilka referenser författarna använt sig av under uppsatsens arbetsgång.

2 Metod

Under metoddelen presenteras läsaren för tillvägagångssättet för information och datainsamling för uppsatsen samt svårigheter som kan ha uppstått under informationsinsamlingen och behandling av denna.

2.1 Fallstudie

En grundläggande form av en fallstudie är en detaljerad och ingående studie av ett enda fall exempelvis en organisation.⁴ Vi har i vårt arbete valt att göra en fallstudie av Handelsbanken då vi ville komma in på djupet av organisationen och se hur deras kultur påverkade deras profilering av organisationen. Vi såg detta som ett bättre alternativ till att göra en surveyundersökning av alla banker då det som studeras kräver ett visst djup för att komma fram till slutsatser.

Det är inte möjligt att generalisera utifrån ett enda fall så att det gäller för alla andra inom den branschen på grund av att det inte går att hitta ett typfall som representerar alla objekt inom den klassen.⁵ Det kan dock hävdas att det går att uppnå viss teoretisk generaliserbarhet och att det är möjligt att generera propositioner som vidare kan testas i andra organisationer.⁶

2.2 Metodansats

Vi har utgått ifrån den insamlade informationen och med hjälp av den kartlagt handlingsättet som Handelsbanken använder sig av på marknaden. Vi har med hjälp av detta försökt hitta konkreta exempel och samband mellan en banks profilering och dess framgång på marknaden, utifrån Handelsbankens organisationskultur och arbetssätt. För att komma fram till detta så har vi använt oss av en abduktiv ansats där vi växlande har utgått ifrån teori och empiri för att försöka komma fram till faktorer som påverkar en framgångsrik profilering på bankmarknaden. Vi har valt att grunda vår uppsats som kvalitativ metod då denna förklarar varför det ligger till som det gör på marknaden istället för att använda oss av en kvantitativ metod som mer baseras på antal och siffror. Vi har utgått ifrån en preliminär frågeställning för att efter insamling och tolkning av data gjort en snävare inriktning på problemformuleringen och samlat in ytterligare information som lett till slutsatser och resultat.⁷

2.2.1 Datainsamling

Vi har i vår uppsats använt oss av både primära och sekundära källor. Vid datainsamling är det viktigt att ta hänsyn till samband mellan källorna och objekt som har studerats för att kunna förstå vad de försöker att beskriva och av vilken anledning de beskriver det.⁸ I största

⁴ Bryman, A & Bell, E. 2005

⁵ Bryman, A & Bell, E. 2005

⁶ Bryman, A & Bell, E. 2005

⁷ Bryman, A & Bell, E. 2005

⁸ Bryman, A & Bell, E. 2005

möjliga utsträckning har vi försökt inrikta oss på att få information som har relevans för vårt arbete och därmed använt oss av källor som vi anser ger oss information med hög relevans för vårt arbete. Vi har även valt att samla in största delarna av informationen innan vi diskuterat och analyserat den för att få en så bra överblick över ämnet som möjligt. Det gäller att vara kritisk mot källorna och undersöka om källorna är äkta och om de ger information med validitet som kan användas i uppsatsen.

2.2.2 Empirisk information/ Insamlande av primärdata

För att få en bra insikt på bankmarknaden och Handelsbankens arbetsätt har vi valt att utföra intervjuer med relevanta personer för uppsatsen. Det har även tillkommit några intervjuer utöver de vi tänkte från början då det saknats information inom vissa områden. Vi har använt oss av en blandning av strukturerade och ostrukturerade intervjuer där frågor för respondenten fanns som en grund, men under intervjutillfällena förelåg det fri diskussion vilket ledde till att nya frågor samt följdfrågor dök upp.⁹ Vi har även haft kontakt genom E-post under arbetets gång för att kunna få svar på aktuella frågor som kom upp efter hand.

2.2.3 De intervjuade på Handelsbanken

Vid intervjutillfällena träffades vice verkställande direktör och regionbankchefen för södra Sverige Anders Ohlner, bankdirektör och chef för informationsavdelningen Lena Thörnell, personalchefen Marie Alvek samt kontorscheferna Göran Pelvén, Jonas Sjöberg och Roger Håkansson som är chefer på tre olika bankkontor.

Anders Ohlner, som är vice verkställande direktör och chef för södra Sverige, har ett stort kontaktnät inom Handelsbanken och som vi även har träffat med i en tidigare kurs via en gästföreläsning. Detta låg som grund till att vi kontaktade honom först. Anders Ohlner träffades i uppsatsens början på hans kontor i Malmö.

Lena Thörnell är bankdirektör, chef för informationsavdelningen inom Handelsbanken och arbetar bl.a. med företagets profilering och dess utveckling. Vi såg det som en primär uppgift att få information om hur de arbetar med profileringen på huvudkontoret i den annars decentraliserade organisationen. Intervjun med Lena gjordes på huvudkontoret i Stockholm.

Efter detta valde vi att intervjua olika bankkontorschefer på kontor som skiljer sig från varandra när det gäller antalet anställda och storlek. Vi valde att göra på detta sätt för att få en överblick över hur Handelsbankens kontor fungerar beroende av storlek och antalet anställda. Detta rekommenderades av Anders Ohlner under vårt första möte för att få en fullständig bild över Handelsbankens arbetsätt.

Göran Pelvén är bankkontorschef i Helsingborg där det arbetar 35 anställda. Helsingborgskontoret är ett av de största kontoren i Sverige, vilket har medfört att vi efter intervjun fått en inblick över hur ett stort kontor inom Handelsbanken fungerar. Göran har arbetat mer än 20 år inom Handelsbanken och har därför en gedigen erfarenhet från banken.

Jonas Sjöberg är bankkontorschef i Skurup där det arbetar 3 anställda. Skurupkontoret ses som ett litet kontor inom Handelsbankens organisation. Jonas har tidigare arbetat i Kalmar, Arlöv och Trelleborg och har därför en insikt i vad det innebär att arbeta på kontor av olika storlek.

⁹ Bryman, A & Bell, E. 2005

Roger Håkansson är bankkontorschef i Ystad där det arbetar 10 anställda. Ystadkontoret ses som ett mellanstort kontor inom Handelsbankens organisation. Roger har tidigare även arbetat som chef i Malmö, Vellinge och har därför även han erfarenhet från olika kontor.

2.2.4 Datum som intervjuerna utfördes

Person	Datum	Plats
Anders Ohlner	091118	Malmö
Lena Thörnell	091202	Stockholm
Göran Pelvén	091209	Helsingborg
Jonas Sjöberg	091211	Skurup
Roger Håkansson	091211	Ystad
Marie Alvek	100111	Malmö

2.2.5 Gästföreläsningar

Vi har även tagit del av gästföreläsningar från Marie Alvek och Anders Ohlner under våra studier på kursen Organisation och Ledarskap på kandidatnivå på Lunds ekonomiska högskola.

2.3 Val av sekundärkällor

Sekundärkällor är andrahandsinformation som redan tidigare har samlats in och bearbetats.¹⁰ För att få en bättre förståelse för vårt ämne och genom tidigare forskning skaffa sig en uppfattning om vilka teorier och modeller som har anknytning till vårt forskningsområde har vi studerat tidigare likartade forskningsfrågor. Samtidigt gjordes detta för att få en helhetsbild över relevanta uppsatser och information som kan användas under arbetet med uppsatsen.

Vår första sekundärkälla och även grunden för vår vidare forskning var Svenskt Kvalitetsindex undersökning av bankerna och deras position på marknaden för deras olika tjänster. SKI beskriver bankerna med hjälp av indextal inom de olika områden som bankerna arbetar och återspeglar bankmarknaden och positionerna som organisationer i undersökningen har inom de olika undersökningsområdena. De resultat SKI har framställt sedan år 1989 presenteras i uppsatsen där vi valt att kortfattat redogöra för dessa för att läsaren ska få en inblick över undersökningen som görs bland bankerna på den svenska bankmarknaden. Resultaten som presenteras ser vi som relevanta eftersom de visar att Handelsbanken har de nöjdaste kunderna.

Vi har även använt oss av artiklar från bland annat ELIN¹¹ för att ta del av tidigare forskning som har gjorts på och omkring vårt område. Detta har bidragit med tidigare teorier och även med analyser från liknande fall som har gjort att man har haft ett resultat att utgå ifrån och att jämföra med.

¹⁰ Bryman, A & Bell, E. 2005

¹¹ Elektronisk databas med insamlade artiklar och tidskrifter, Lunds Universitet

För att stärka vår informationsbas om de olika bankerna på marknaden har vi även tagit del av tidskrifter och tidningar från de olika banker och från andra källor för att vår kunskapsbas om marknaden ska vara tillräckligt stor för att göra en objektiv analys av informationen.

Under uppsatsens gång har vi också använt oss av litteratur med relevans till vårt forskningsområde. Denna litteratur har även bidragit med den teoretiska ansatsen till problemet och vi har använt oss av teorier och modeller som går att applicera på vårt problem för att komma fram till en slutsats.

2.4 Validitet

Validitet ställer sig frågan om de mått man använt för att mäta ett begrepp verkligen mäter det begreppet.¹² I vårt fall har vi använt oss av många olika intervjuer på olika storlek av bankkontor för att få rätt mängd källor för att ge ett rättvisande resultat. Det har även varit viktigt att ge de intervjuade samma möjlighet till förberedelse för att inte få olika svar beroende på att man använt sig av olika förberedelser. Vi har använt oss av sekundärdata på marknaden för att se att det inte blir felaktig information från intervjuerna. Vi ska försöka sträva efter att följa uppsatsens syfte och på så sätt undvika att använda oss av missledande mått.

2.5 Reliabilitet

Reliabilitet innebär om det går att lita på de mått man använt för att mäta om begreppet verkligen är tillförlitligt.¹³ Vi är medvetna om att det vid intervjuer är lätt att ställa frågor och tolka de svar man får för att det ska gynna uppsatsen istället för att vara objektiv. Vi har därför varit minst två personer vid varje intervjutillfälle för att undvika att informationen tolkas på ett subjektivt sätt och även valt att spela in informationen för att kunna ta del av oklarheter under arbetets gång. Vi har främst valt att använda oss av ostrukturerade intervjuer för att inte styra intervjuerna för mycket utan istället låta intervjuerna gå så fritt som möjligt. Vi är medvetna om att våra källor arbetar för organisation som vi undersökt och har svårt för att säga vissa saker om banken, vilket har gjort att vi använt oss av andra källor samt varit kritiska till den information vi fått från intervjuerna. Det ska även sägas att vår undersökning av Handelsbanken och bankens arbetssätt är svårt att jämföra med andra konkurrerande banker eftersom vi inte undersökt de övriga bankerna på grund av tidsbrist och risk till ett allt för brett ämne. Vi är väl medvetna om att detta skapar en risk till en subjektiv syn på Handelsbanken, därför har vi analyserat den insamlade informationen där vi hela tiden försökt se informationen på ett objektivt sätt.

¹² Bryman, A & Bell, E. 2005

¹³ Bryman, A & Bell, E. 2005

3 Litteraturgenomgång

I kapitlet följer en kortare redogörelse över intern profilering inom banker, sedan redogörs teorier utifrån organisation, marknadsföring och ledarskap. Läsaren får ett antal teorier presenterade vilka i senare kapitel kopplas samman med det studerade fallet Handelsbanken.

3.1 Profilering

I artikeln *Inner Branding* av Janet Bigham Bernstel förklarar författaren att då en bank ska profilera sig arbetar de oftast utifrån ett perspektiv där befintliga och potentiella kunder läggs i fokus. Istället för detta arbets sätt ska man istället arbeta för att få organisationens egna anställda till att ”fastna för det man vill sälja” menar Bernstel. Det gäller alltså att få de anställda till att tänka så som organisationen. Att spendera stora summor pengar på att profilera sin banks varumärke för att nå ut till kunderna räcker inte ifall inte de anställda själva värnar om detta varumärke. Det hela handlar om att marknadsföra sig internt inom organisationen så att en intern profil skapas bland de anställda innan man ska profilera sig till kunden.¹⁴

3.2 Organisationsteori

Organisationsteorin ses som läran av hur organisationer fungerar i respektive verksamheter, begreppet är brett där det sträcker sig från övergripande studier av olika organisationer till organisationens individer.¹⁵

3.2.1 Organisationskultur

Organisationskultur hänvisar till kulturen som utmärker en organisation eller olika delar av de exempelvis olika enheterna eller team. Man talar även om olika bransch kulturer, hur det fungerar i en specifik sektor eller industri. Kultur som ord används på flera olika sätt vilket gör det svårt att definiera begreppet. Det finns dock enligt Hofstede sex karaktäristiska drag som kan användas för att ringa in det.¹⁶

Kultur är holistiskt vilket hänvisar till att det är ett kollektivt fenomen som inte går att ta ner till en enskild individ. Det handlar alltså om en större grupp exempelvis ett samhälle eller en organisation.

Kultur är något som växt fram över en längre tid och förs vidare genom traditioner och vanor.

Kultur är något som är svårt att förändra och människor har för vana att hålla fast vid sina idéer, värderingar och föreställningar.

Kultur är något som är socialt konstruerat, vilket innebär att den bärs upp av en grupp av människor och att det i olika grupper konstrueras olika kulturer.

¹⁴ Bernstel, J.B. 2003

¹⁵ Alvesson, M & Svenningsson, S. 2007

¹⁶ Hofstede, G. 1990

Kultur definieras av antropologiska begrepp och man talar ofta om begrepp som myt, ritual och symbolik.

Kultur handlar om föreställningsmässiga fenomen. Det rör sig inte om den objektiva och synliga delen av en organisation utan istället om det tankesätt och de värderingar som finns i organisationen.

Organisationens kultur uttrycks på olika sätt bland annat genom språk, handlingar och materialitet. Det är genom dessa olika händelser och handlingar som kulturen skapas, uttrycks och förstärks.

Språket och olika funktioner som kommer utifrån kommunikationen och uttryck i organisationen bildar en stor del av den kultur som byggs upp. Språkbruket förtydligar värderingar och föreställningar anställda emellan beroende på vilket sätt man talar med varandra och ämnena som även de förmedlar personliga värderingar och normer som starkt bidrar till skapandet och nyskapandet av kulturen i organisationen.

Materialitet syftar på de fysiska föremål som förmedlar symbolik och innebär till de anställda. Beroende på vart organisationens huvudkontor är lokaliserat kan bidra till olika uppfattningar i organisationen och påverka kulturen. Det kan även betonas av hur man strukturerar upp inredningen och landskapet på ett företagskontor.

Handlingar som påverkar kulturen i organisationen kan definieras av vardagshandlingar och olika ritualer. Hur personalen beter sig i olika situationer som möten och vad de olika anställda intresserar sig för påverkar kulturen. Andra saker som klädsel och stil bidrar även det till att bilda och förstärka en kultur.¹⁷

3.3 Styrning

Styrning och ledning av organisationer är något som har en betydande roll i hur en organisation fungerar. Ledningsstyrning kan definieras som en typ av maktutövning, att styra och övervaka individuella och kollektiva prestationer och handlingar. Det innefattar också att utvärdera dessa handlingar och vid missgynnande sätt använda sig av olika sanktioner för att förändra för att hela tiden utveckla organisationen. Det finns olika typer av teoretiska modeller för att styra organisationer, två av dessa är resultatstyrning och normativ styrning.¹⁸

3.3.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning handlar om att mäta prestation på olika enheter i den egna organisationen med hjälp av olika mått. Man styr företaget mot mål genom att sätta upp olika parametrar som inte måste vara ekonomiska, men det krävs att det finns en marknad för enheten och konkurrenter antingen externt eller internt inom organisationen.¹⁹

¹⁷ Alvesson, M & Svenningsson, S. 2007

¹⁸ Alvesson, M & Svenningsson, S. 2007

¹⁹ Alvesson, M & Svenningsson, S. 2007

3.3.2 Normativ styrning

Normativ styrning innebär att man styr personers värderingar, dagliga normer och kulturen på organisationen. Man arbetar med att få de anställda att ha samma förståelse för arbetsuppgifter och de ska handla på samma sätt vid liknande situationer. Det används även för att få en organisation att tänka som en enhet och ha samma uppfattningar om vad som är rätt och fel.²⁰

3.4 Corporate identity

Enligt författarna Yoram Mitki, Ram Herstein och Eugene D. Jaffe utvecklas dagens samhälle ständigt och dagens organisationer påverkas av förändringar såsom kortare produktlivscyklar, ökad konkurrens, globalisering och sociala ansvaret som organisationer fått på senare år. Detta har lett till utveckling av en identitet som utmärker organisationen och gör att den skiljer sig och utmärker sig gentemot konkurrenterna och ökar värdet för intressenter. Det gäller även att utveckla och modernisera sin identitet efterhand som omgivningen förändras för att på så sätt anpassa sin organisation till förändringar. En tydlig och utvecklad organisationsidentitet bidrar med att göra namnet på organisationen känt. Detta skapar en fördel när potentiella kunder ska välja leverantör.

Organisationsidentitet utmärks genom 3 olika mönster som speglar identiteten på organisationen. Det första baseras på det visuella eller den ”synliga identiteten” som utgår ifrån PR och kommunikation, det man ser utåt. Organisationer kan identifiera sig utåt genom logotyper och symboler som medverkar till den synliga identiteten som tredje person får av organisationer. Det andra baseras på att varje organisation uppfattas som en person och olika åtagande i samhället och problem som organisation får bidrar till företagets personlighet och företagets uppfattning utåt. Det tredje handlar mer om företagets inre organisation och karaktärsdrag. Inom detta område syftar man på organisationens identitet som speglas i strategin, kulturen och kärnkompetensen samt andra objekt som påverkar organisationens inre.

En stor part av hur väl organisationens identitet fungerar är de anställda, alltså chefer och andra medarbetare. Det är viktigt att de anställda tar till sig organisationsidentiteten och förmedlar den utåt till potentiella intressenter. Samtidigt är det viktigt för ledare att förmedla den nedåt i organisationshierarkin.

I bankvärlden finns det några punkter som reflekterar hur identiteten påverkar och hur organisationen på marknaden använder sig av identiteten för att utmärka sig gentemot andra aktörer. Bankmarknaden är i ständig förändring där organisationer gör uppköp och går samman. Detta gör att organisationer med olika identiteter blir tvungna att gå från skilda identiteter till att ha en och samma. Det kan röra sig om dotterbolag som förmedlar moderbolagets identitet för att den skapar en trygghet och ett förtroende för kunder. Eller så kan det vara olika divisioner inom organisationen som skiljer sig från varandra men ändå förmedlar organisationens identitet som skapar förtroende hos kunderna. Bankmarknaden som är regelfylld innebär att det inte etableras konkurrenter så ofta vilket ger möjlighet till att etablera en stark identitet och således en stark position gentemot intressenterna.²¹

²⁰ Alvesson, M & Svaneningsson, S. 2007

²¹ Mitki, Y, Herstein, R & Jaffe, E.D. 2007

3.4.1 Corporate identitets påverkan på konsumenters image av företaget

He, Hong-Wei och Mukherjee, Avinandan skriver i "Corporate identity and consumer marketing: A process model and research agenda" att organisationens profilering påverkas av identiteten genom att den bidrar till hur kunderna ser på organisationen, alltså vilken image den får i deras ögon. He, Hong-Wei och Mukherjee, Avinandan förklarar vidare att identiteten påverkar profilering av organisationen genom att det bidrar till att ge kunden en uppfattning för organisationens grunddrag och således också deras image av organisationen. Faktorer som påverkar organisationens grunddrag är bland annat ekonomiska, sociala och symboliska. Utifrån dessa menar He, Hong-Wei och Mukherjee, Avinandan att om kundernas uppfattning av organisationens image är positiv så bidrar den till att stärka kundernas preferenser för organisationens produkter och tjänster.²²

Enligt He, Hong-Wei och Mukherjee, Avinandan blir organisationens identitet överförd till kunderna genom organisationens kommunikation, branding och genom interaktion mellan kunderna och organisationen. Organisationens kommunikation utåt påverkas av den sociala status som organisationen har gentemot konkurrenter och andra organisationer som kunderna använder som referenser. Kundernas image påverkas därför av hur väl de kan identifiera sig med det som organisationen förmedlar utåt och den uppfattning som man har av organisationen på marknaden. Interaktionen mellan organisationen och kunderna påverkas av hur väl medarbetarna identifierar sig med det som ses som organisationens identitet. Positiv identifiering leder till att medarbetarna för över denna positiva känsla till kunderna vilket leder till en ökad lojalitet, engagemang och tillfredsställelse bland kunderna.²³

3.5 Marknadsföring

Kommunikationen mellan en organisation och dens tänkbara kunder sker utifrån aktiviteter som organisationen arbetar med för att skapa en önskvärd vision av sig själv samt att tillfredsställa de behov kunderna har. Denna kommunikation sker genom marknadsföring av olika slag. För att profilera sig som organisation kan man använda sig av olika marknadsföringsmetoder.

3.5.1 Marknadsföringens grundtankar

Att som organisation kunna erbjuda kunder det kunderna vill ha och samtidigt behålla de och skapa en nöjdhet är något som de flesta har som mål i sin verksamhet. Kunderna är människor som har behov, önskemål och efterfrågan på marknaden och de organisationer som lyckas bemöta dessa tre begrepp har också den fördel det gäller att ha för att erhålla nöjda kunder.

Marknadsföringen bland organisationer har förändrats under de senaste åren. Fokuseringen lades tidigare på en transaktionsmarknadsföring medan den under senare tid börjat ligga allt mer på relationsmarknadsföring där organisationerna lägger en allt större fokus på kunderna i sin profil.²⁴

²² He, Hong-Wei och Mukherjee, Avinandan. 2009

²³ He, Hong-Wei och Mukherjee, Avinandan. 2009

²⁴ Armstrong, G, Kotler, P. 2005

3.5.2 Från transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring

Under de senaste två decennierna har relationsmarknadsföring blivit ett allt större arbetssätt. Organisationer arbetar allt mer utifrån strategin och klara förändringar har gjorts från tidigare transaktionsmarknadsföring. Tidigare har organisationer fokuserats på de produkter de sålde samtidigt som tjänster, relationer och service kom i skymundan.²⁵

Begreppet transaktionsmarknadsföring innebär främst att organisationer ser kunderna som ett motstånd som ska övertygas att välja just deras varumärke. Kundvärdet finns redan inarbetat i produkten respektive tjänsten där organisationen har skapat detta värde. Detta gör att produkten respektive tjänsten får en fokus i marknadsföringen eftersom marknadsförarna inom organisationen får i uppgift att sälja denna produkt eller tjänst som redan har ett i förväg skapat värde för kunden vilket gör att marknadsförarna står inför en högre utmaning.

Inom relationsmarknadsföring gäller det däremot att organisationen ser kunden som en resurs där båda parterna tillsammans interagerar för att kunden ska få sina behov uppfyllda. Här har inte kundvärdet skapats i förväg utan skapas då parterna möts. Det eftersträlvande kundvärdet skapas genom relationen mellan kunden och leverantören. Fokuset förflyttas från produkten respektive tjänsten till relationsprocessen, vilket kunderna värdesätter och upplever som värdeskapande.²⁶ I artikeln ”Customer relationship management: the case of a European bank” skriver författarna Adam Lindgreen och Michael Antioco just om relationsmarknadsföring och dets allt större betydelse de senaste åren. Författarna menar utifrån teorier att relationer, nätverk och interaktioner blir allt viktigare för organisationer. Tidigare fokuserades det mycket på 4P, pris, produkt, plats och promotion där organisationer erbjöd kunderna det som var standard medan man idag erbjuder kunderna det som är kundanpassat menar A. Lindgreen och M. Antioco.²⁷

3.6 Marknadsföringsaktiviteter

Organisationers marknadsföringsansvariga har i uppgift att analysera, planera, implementera samt regelbundet kontrollera de aktiviteter organisationen har för att nå vinstgivande mål. Det gäller att skapa en rätt anpassad marknadsföringsaktivitet för kunderna för att generera lönsamhet. För att underlätta detta arbete utgår man i organisationer utefter fem olika orienteringar för aktiviteter. Produktionsorienterad, produktorienterad, försäljningsorienterad, marknadsorienterad samt social marknadsorienterad filosofi är koncept som organisationer kategoriserar sin verksamhet i för att på ett lättare sätt skapa rätt anpassad marknadsföringsaktivitet. En av de allra vanligaste filosofierna bland organisationer där kundnöjdhet är i centrum är den som är *Marknadsorienterad* – Filosofin där kundernas behov och önskemål ställs i centrum. En stor skillnad från andra filosofier eftersom man här arbetar mycket med att tillfredställa kunden och på det viset skapa en relation med kunden samt få denne nöjd. Organisationer ska identifiera den marknad man befinner sig på för att skapa den rätt anpassade produkten för att få kunden nöjd vilket är organisationens mål.

²⁵ Grönroos, C. 1996

²⁶ Grönroos, C. 1996

²⁷ Lindgreen, A & Antioco, M. 2005

Det blir allt viktigare att arbeta med rätt marknadsföringsaktiviteter för att organisationens profilering ska uppfattas av kunderna så som den önskas av ledningen.²⁸

3.7 Marknadsföring av tjänsteorganisationer

Tjänsteorganisationers sätt att marknadsföra sig skiljer sig ifrån produkttillverkande organisationer. Största skillnaden ligger i att man som tjänsteorganisation arbetar mer med att få de anställda att erbjuda en god service för att få kunden nöjd. En framgångsrik organisation lägger en stor kraft på de anställda. De anställdas motivation, ambition samt moral har en effekt på allting menar Janet Bigham Bernstel, från de tjänster man erbjuder till negativa kommentarer som kan skada organisationen. Så som de anställda behandlas, så behandlas kunderna, alltså ska de anställdas behandlas väl i organisationer för att de sedan ska kunna behandla kunderna väl.²⁹

Kundernas nöjdhet och tillfredställelse gör att de återkommer för fler affärer vilket påverkar även organisationens resultat till ett positivt värde. Detta är ju trots allt organisationernas högsta mål.³⁰

För att öka tjänsteorganisationernas anställda till att arbeta mer utifrån idén om att erbjuda kunderna service för att få de nöjda använder många organisationer intern respektive interaktiv marknadsföring.

Intern marknadsföring – Där det interna arbetet inom organisationer äger rum för att få med de anställda till att arbeta utefter organisationens mål, vilket är att erbjuda kunderna service för att få de nöjda. De anställda utbildas, motiveras och sätts samman i lag för att alla ska få det gemensamma tänkandet för kundtillfredsställelse. Alla anställda i organisationen ska ha lika funderingar då det gäller kunden och dennes nöjdhet. Organisationer där intern marknadsföring används arbetar mycket med möte, seminarium, utbildningar, brev som skickas mellan ledare och anställda och liknande, allt för att få alla anställda åt samma håll och mot samma mål.

Interaktiv marknadsföring – Är den interaktion mellan de anställda på organisationen och de kunder som erbjuds tjänsterna. Att få kunderna nöjda och tillfredställda räcker inte med att bara erbjuda en bra och kvalitativ tjänst. Samspelet mellan de båda parterna måste även det fungera och de anställda måste hela tiden arbeta för att relationen mellan de båda ska vara på högsta nivå. Detta medför att kunden både upplever tjänsten som något positivt men också relationen till den anställda vilket gör att kunden återkommer. En stark relation till kunden ligger till grund för nöjda kunder på längre sikt. För att få kunden trygg till den anställda som säljer tjänsten gäller det att organisationen arbetar mycket med att lyssna på kundernas behov och idéer samtidigt som man erbjuder olika problemlösningar. Inom bankaffärer är det oftast viktigt att kunden har en anställd på banken som löser de flesta ”problem” vilket gör att en trygghet kan skapas för kunden.³¹

²⁸ Armstrong, G & Kotler, P. 2006

²⁹ Bernstel, J.B. 2003

³⁰ Grönroos, C. 1996

³¹ Armstrong, G & Kotler, P. 2006

En annan stor skillnad inom marknadsföring på en tillverkande organisation respektive en tjänsteorganisation ligger inom förändringar. Olika åtgärder som görs inom tillverkande organisationer märks inte av och påverkar kunden lika tydligt som i tjänsteorganisationer. Inom tjänsteorganisationer ser kunden omedelbart förändringarna som kan upplevas som en försämring av tjänsten. Till exempel då organisationer går in i ekonomiska svåra situationer då nedskärningar måste göras. En tjänsteorganisation som skär ner på anställda, köper in råvaror som kostar mindre pengar och liknande brister i kvalitet. Detta uppmärksammar kunderna relativt snabbt och de börjar söka sig till konkurrenterna. Då detta sker kan även kunderna tala till andra kunder och en negativ ”word of mouth” skapas, rykte som är illa för en organisation. Här gäller det att hela tiden ha de anställda på topp för att leverera kvalitet på tjänsterna.³²

3.7.1 Marknadsföringsuppgifter

Då organisationer arbetar med marknadsföring av sina tjänster gör de detta för att öka lönsamheten. Man talar ofta om tre olika typer av marknadsföringsuppgifter som organisationer ska ha i åtanke. Differentiering av tjänster, kvaliteten på tjänsterna och produktiviteten är de tre aspekterna som det fokuseras på.

Differentiering av tjänster - Tjänster är svårare att differentiera än fysiska produkter. Priset är oftast det som särskiljer tjänster emellan men det räcker inte alltid. Därför är det viktigt att man inom organisationen arbetar mycket med att utveckla differentiering för att kunna vara specifik på marknaden. Detta arbete kan utföras genom olika erbjudande där organisationen satsar på att erbjuda kunderna det senaste och det bästa. Vidare kan man differentiera med leveransen, att låta rätt människor med kunskap och andra egenskaper arbeta för att erbjuda något bättre än konkurrenterna. Även rätt fysisk miljö påverkar leveransen, att erbjuda kunderna sina tjänster i rätt omgivning ses som viktigt för att kunden ska känna sig nöjd. Image är en tredje typ av arbetssätt inom differentiering där man fokuseras inom organisationer på att skapa ett starkt förknippat varumärke kring tjänsten man erbjuder.

Tjänstens kvalitet – Att arbeta för att uppnå en så hög kvalitet som möjligt är en grundsten inom organisationens marknadsföringsuppgifter. Tjänsterna ska erbjudas med högre grad av tillgänglighet, pålitlighet, kunskap, säkerhet, kompetens och kommunikation för att kunderna ska tillfredställas. Många organisationer använder idag systemet Total Quality Management där man arbetar för att uppfylla kundens krav, behov och förväntningar med minsta möjliga resursförbrukning. Systemet bygger på att förbättra arbetet med hjälp av verktyg och engagerade anställda. För att organisationer ska lyckas med kvalitetsarbetet krävs det även högt engagemang från ledningen.

Produktivitet – Tjänsteorganisationer arbetar för att nå en högre produktivitet bland annat genom utbildning av personal, kvantitet istället för kvalitet, standardiserad produktion samt att låta kunderna göra en del av arbetet själv. Det gäller att sätta kunden i centrum och fokusera sig på att få kunden nöjd. Detta har medfört att organisationerna har blivit mer kundcentrerade vilket gör att ett högre värde ska levereras till kunden. Tjänsten ska alltså vara så produktiv så möjligt för att kunden ska tillfredställas på bästa möjliga vis.

För att få kunderna nöjda och få de trogna till organisationen för återkommande affärer krävs ett engagemang från alla inom organisationen. Alla ledare och övriga anställda måste ”dra åt samma håll”, mot uppsatta mål för att det önskvärda resultatet ska uppnås.³³

³² Grönroos, C. 1996

³³ Armstrong, G & Kotler, P. 2006

3.8 Erhålla nöjda kunder

Då det gäller att välja en produkt respektive tjänst har valmöjligheterna blivit mycket större sedan tidigare. Idag kan kunderna välja bland ett större utbud vilket gör att organisationer måste lägga allt större fokus för att tillfredställa kunden. Organisationer måste profilera sig rätt för de potentiella kunderna. Förväntad kvalitet och service ska levereras på bästa möjliga vis för att kunder ska vara nöjda och ett kundvärde ska skapas.

3.8.1 En nöjd kund

Att få nöjda kunder krävs att man arbetar fram en relation till kunden så denne känner sig nöjd med valet av levererande organisation. Det gäller att leverera ett värde. Kunder väljer de produkter och tjänster från organisationer som ger högst ”customer delivered value”, skillnaden i det totala kundvärdet och den totala kundkostnaden. Totala kundvärdet mäter värdet av produkt, service, de anställdas arbetssätt och organisationens image. Medan totala kundkostnaden däremot mäter de kostnader i investerade pengar, nedlagd energi i arbetet, all spenderad tid och övriga fysiska arbeten under marknadsföringserbjudandet för produkten respektive tjänsten.³⁴ Kundnöjdhet i tjänsteorganisationer mäts ofta genom skillnaden mellan kunders förväntningar och deras upplevelser menar Rene Trasoras, författaren menar också att kundnöjdhet är personligt. Förväntningar spelar en betydande roll för kundnöjdhet, när dessa förväntningar infrias och kunden upplever dessa som positiva blir kunden mer nöjd. Ett steg för att arbeta med att tillfredställa kunders förväntningar är att skapa realistiska förväntningar.³⁵

I en studie gjord av Inge Greyskens och Jan – Benedict Steenkamp nämns två olika typer av kundnöjdhet, den ekonomiska typen samt den sociala. Den nöjdhet som benämns som den ekonomiska visar en kunds bedömning av ekonomiska fördelar som är relaterade till en organisation medan den sociala nöjdheten består av de psykosociala fördelar som kunden får då organisationer väljs. Forskare menar att den ekonomiska nöjdheten är viktig för sig och kan skapas utan att någon större fokus läggs på den sociala nöjdheten men då det gäller att bygga relationer och stärka kundernas lojalitet och minska kundförluster krävs det att man inom organisationer arbetar med den sociala nöjdheten.³⁶

3.8.2 En lojal kund

Att skapa lojalitet bland kunder är något många organisationer eftersträvar. Detta begrepp återkommer ständigt inom relationsmarknadsföringen. Forskare inom ämnet menar att lojalitet är grunden till ett upprepande beteende som vidare främjar organisationen, eftersom kunden återkommer.³⁷

Författaren Lawrence A. Crosby skriver att lojalitet är en immateriell tillgång för organisationerna. Det blir allt viktigare att ha immateriella tillgångar eftersom de skapar konkurrensfördelar. L. A. Crosby menar att den kundlojalitet som organisationer har skapar en barriär för nyetablerade organisationer som gör det svårare för de nya att ta sig in på marknaden. En organisation med ett starkt varumärke och kunders lojalitet bakom det skapar många fördelar. Fördelarna är bland annat mindre kostnader för marknadsföring, tillgång till

³⁴ Armstrong, G & Kotler, P. 2006

³⁵ Trasoras, R. 2009

³⁶ Greyskens, I & Steenkamp, J-B. 2000

³⁷ Gummesson, E. 2002

bättre leverantörer, bättre anpassning för nya produkter och liknande.³⁸

Organisationer strävar oftast att skapa långsiktiga relationer med kunderna just genom lojalitet men det är inte alltid säkert att kunden vill det samma. Ingen lojalitet, falsk lojalitet, latent lojalitet och sann lojalitet är fyra grupper som begreppet fördelas inom. Utefter dessa fyra grupper placeras kunderna och deras lojalitet till organisationen.

Ingen lojalitet – Där kunden inte visar någon lojalitet mot organisationen eller dets varumärke. Produkter och tjänster av ett specifikt varumärke köps inte av kunden som saknar lojalitet.

Falsk lojalitet – Begreppet nämndes tidigare. Är en sorts lojalitet som kunden visar då denne måste. En kund som till exempel väljer en produkt respektive tjänst från en organisation på grund av att inget annat val finns tillgängligt.

Latent lojalitet – Inom denna sorts lojalitet använder kunderna en del av en organisations varumärke. Tillexempel en kund som köper en jacka från ett exklusivt bilmärke istället för bilen visar tecken på latent lojalitet. Man sympatiserar organisationens varumärke men man använder inte det aktivt.

Sann lojalitet – Uppstår då kunden både använder sig av produkten som en organisation erbjuder men samtidigt sympatiserar detta varumärke. Sann lojalitet uppstår då kundens både beteende och attityd mot en produkt respektive tjänst överensstämmer.³⁹

3.8.3 En nöjd kund är inte alltid en lojal kund

Då kunden är nöjd är denne också lojal mot organisationen och byter sällan till konkurrenterna, detta tror man ofta på inom olika organisationer. Dock är det inte alltid så menar forskare. Att säga att nöjdhet utgör lojalitet går inte eftersom det i många fall finns nöjda kunder som inte är lojala och tvärtemot, lojala kunder som inte är nöjda. De kunder som är nöjda men byter leverantör ses inte som lojala, men i många fall är de nöjda trots bytet till konkurrenterna. Detta byte görs på grund av andra aspekter, som till exempel att kunden är i behov av förändring medan leverantören erbjuder samma tjänst som tidigare. Det kan också vara att leverantörer förändrar i sitt tjänsteutbud vilket inte passar kunden och då skapas ett behov för byte av leverantör. Även andra aspekter så som nya möjligheter, variationer och liknande kan påverka bytet trots att kunden är nöjd av sin nuvarande organisation som levererar de specifika tjänsterna.

Kunder som inte är nöjda men behåller de valda leverantörerna ses också som lojala, detta benämner Norrman som ”falsk lojalitet” där dessa kunder oftast begränsas av olika barriärer vilka gör det svårt för dem att byta leverantör och på detta vis stannar de lojala. Barriärer som information, marknadsstruktur, budget, avtal, förändring med mera påverkar kundens val och sätter stop för byte av levererande organisationer. Faktorer inom dessa barriärer kan till exempel vara monopol på marknaden, lagar och andra bundna kontrakt och avtal, begränsad tillgång till behövlig information eller vanor och rutiner vilka gör att förändringar inte är välkomna och så vidare.⁴⁰

³⁸ Crosby, L.A. 2008

³⁹ Söderlund, M. 2001

⁴⁰ Söderlund, M. 2001

3.8.4 Att behålla kunderna genom relationsmarknadsföring

Som organisation ska man inte bara lägga fokuset på att erhålla nya kunder. En stor kraft ska läggas på att vårda de nuvarande för att behålla de på en längre sikt. Det kostar organisationen stora summor pengar då kunder förloras och nya ska erhållas därför ska man arbeta för att få fram orsakerna till kundförluster som sker. Eftersom det innebär höga kostnader att erhålla nya kunder krävs det något utöver det vanliga för att behålla organisationens befintliga kunder. Detta görs oftast genom att skapa goda relationer med kunderna och få dem tillfredsställda.

Relationsmarknadsföring är ett sätt att arbeta utefter. Som organisation ska man skapa, underhålla och framhäva starka relationer, både de man har med sina kunder men också med övriga intressenter. Goda relationer ska vara på en längre sikt och det mäts ofta i kundtillfredsställelse under en längre tidsperiod. Tidigare har marknadsföringen i organisationer inriktats på individuella transaktioner bland kunderna medan man idag arbetar mer med betoning av långvariga relationer.

Då man talar om mätningar i kundrelationer nämns fem olika nivåer som organisationen använder sig av för att arbeta med relationerna till kunderna. Basic, reactive, accountable, proactive och partnership är de fem nivåerna men en av de allra viktigaste och allt mer använda nivån är *Proactive* – Vid denna nivå arbetar organisationer med att kontakta kunden med jämna mellanrum för att höra kundens funderingar kring den sålda produkten respektive tjänsten. Även här talas det om vidare förbättringar och önskningar.

Relationsmarknadsföring är inte alltid ett användbart och effektivt koncept. Det finns organisationer som inte har någon användning av konceptet på grund av deras kunders arbetssätt. Relationsmarknadsföring passar de organisationer som säljer produkter respektive tjänster till kunder vars kostnad vid byte av försäljare är hög. Därför blir det för kunden extra viktigt att ha en god relation till den organisation man köper av, och därför lägger organisationen mer kraft på att skapa denna goda relation och behålla kunderna.⁴¹

3.9 Ledarskapsteorier

Ledarskap är en process där individer eller grupp av individer arbetar för att uppnå gemensamma mål. Ledarskap kan anses som något som utövas av enskild person till en annan eller flera andra personer och har en struktur för aktiviteter, men kan också vara så att individerna påverkar varandra.⁴² De anställda måste lita på ledaren eftersom tilliten ses som en förbindelse mellan ledaren och de anställda. Tillit för ledaren skapar även relationer och känsla av medlemskap i organisationen, motivation och en nöjdhet skriver Timothy Bartram och Gian Casimir.⁴³

⁴¹ Armstrong, G, Kotler, P. 2006

⁴² Northouse, P.G. 2007

⁴³ Bartram, T & Casimir, G. 2007

3.9.1 Formellt kontra informellt ledarskap

Vissa egenskaper hos en ledare är fördelaktiga för själva arbetet. Ledarskapet bygger på ett samspel mellan ledaren och de ledda. Det finns två olika dimensioner av ledarskap menar Northouse. Formellt ledarskap och informellt ledarskap. Ledarskapet som har en manifesterad position kallas för formellt ledarskap. Formella ledarskapet sätter oftast stopp för individuella prestationer som resultat av ledarens framträngande. Involvering, information, andras uppfattningar, initierande av nya idéer samt bestämdhet karakteriserar det informella ledarskapet. Andra skillnader mellan dessa två ledarskapsformer är att inom det formella ledarskapet försöker ledaren att arbeta mot den viktiga positionen och på så vis kanske glömmer bort gruppmedlemmarnas bästa, medan man i det informella ledarskapet arbetar mer utifrån gruppmedlemmarnas åsikter och tankar, man vill nå resultatet tillsammans genom kommunikation, ansvarsfördelning och gemenskap.

3.9.2 Transformellt, transaktionellt, och laissez-fair ledarskap

Tre andra ledarskapsstilar som förklarar en ledares arbetssätt i organisationen är det transformella, transaktionella och laissez-fair ledarskapet.

Transformellt ledarskap är en process där samarbetet mellan medarbetarna höjer upp motivation och moraliska värderingar mellan ledaren och de ledda. I ett transformellt ledarskap transformeras medarbetarnas sätt att tänka och deras värderingar. Ledarens roll är att transformera sättet att tänka på och värderingar i en speciell riktning.

Personligheten - bestämda värderingar och vilja att påverka, *beteenden* - stark rollmodell, kompetens och uttryckta förväntningar, och *effekten på medarbetare* - tillit, gemensamma värderingar, identifikation och engagemang, är karakteristiska drag på en transformell ledare.

I ett transformellt ledarskap kontrolleras inte medarbetarna i samma utsträckning som i ett transaktionellt ledarskap.

Transaktionellt ledarskap beskrivs i många ledarskaps modeller, och fokuserar på de förändringar som inträffar mellan ledare och de ledda. Denna ledarskapsätt bygger på belöning och straff, här kontrolleras gruppmedlemmarna och man väger in prestationer inom gruppen. Här anser man att ledaren är mer dominant och mindre kraft läggs på att engagera alla och lyssna på vad de har att säga. Motivationen för gruppmedlemmarna fås genom kontroll av ledaren.

Laissez – fair ledarskapet är den tredje formen, här låter ledaren saker och ting vara. Ingen hjälp, inga beslut, inget ansvar ger ledaren i detta ledarskap. Här arbetar ledaren utefter en ”låt gå” princip, alltså där ledaren struntar i allt och låter allt gå som det går, här skapas det ingen motivation alls.⁴⁴

3.9.3 Situationsanpassat ledarskap

En ledarskapsmetod där situationen vart organisationen befinner sig i avgör den stil ledaren ska arbeta utefter. Analyser och värderingar görs över vilken stil som är lämpligast för den aktuella situationen.

⁴⁴ Northouse, P.G. 2007

De ledarskapsstilar som nämns i det situationsanpassade ledarskapet är *Instruera och anvisa* där en hög uppgiftsorientering tillämpas samt en låg relationsorientering, ledaren styr via instruktioner, denna stil är lämplig vid låg mognad. *Insäljning* där en hög fokus läggs både på uppgifterna och relationerna, här säljer ledaren in betydelsen av de anställdas arbete och på så sätt ökar entusiasmen i arbetet, lämpligast vid en ökad mognad. *Deltagande* där det råder en hög relationsorientering och en lägre uppgiftsorientering, här stöttar ledaren medarbetarnas möjligheter. Medarbetarna är de som har kontrollen över arbetsuppgifterna och beslutsfattandet tillsammans med ledaren. *Delegering* där både relationsorienteringen och uppgiftsorienteringen är låg, här sköter de anställda sig själva samt fattar egna beslut över vad som skall göras, de är mogna att utföra arbetet med mindre styrning.

Forskarna inom ämnet menar att effektiva ledare ska kunna hitta en flexibilitet där man hela tiden är redo att förflytta sig bland de fyra olika stilarna allt eftersom situationen kräver det.⁴⁵

⁴⁵ Northouse, P.G. 2007

4 Svenska bankmarknaden

Läsaren får under detta kapitel ta del av empirin. Den svenska bankmarknaden redogörs där historia, marknadens utseende och de största bankerna presenteras. Vidare i kapitlet följer en redogörelse över undersökningsinstitutet SKI och deras arbetssätt samt de senaste resultaten av mätningarna.

4.1 Svenska bankmarknaden

För att få ett bättre perspektiv på tankegången i uppsatsen ska det presenteras en överblick på bankmarknaden i Sverige och viktiga händelser som påverkat bankmarknaden. De tre största konkurrenterna ska kortare redogöras för att en insyn ska fås över marknaden som Handelsbanken befinner sig på.

4.1.1 Historia

Den svenska bankmarknaden har genomgått stora förändringar detta århundrade både vad det gäller lagar, intressenter och dess omgivning. Nya teknologier har även inneburit ökade möjligheter till nya tjänster för bankerna samtidigt som organisationer utökat sin affärsverksamhet.

Sedan 1950-talet har antalet banker på marknaden minskat till följd av fusioner och uppköp. Detta har blivit ett måste för banker, delvis på grund av konkurrensen och möjligheten att skapa bättre förutsättningar för fortsatt överlevande. För kunderna har sammanslagningar inneburit tillfällen till bättre erbjudanden men detta kan ifrågasättas, mindre banker på marknaden ger en mindre konkurrens vilken missgynnar kunderna.

På mitten av 1980-talet kom en förändring som skapade en ny marknadssituation för företagen som befann sig på marknaden. Avregleringen av marknaden innebar möjlighet för utländska banker att etablera sig i Sverige. Detta var början på en successiv avreglering som skulle leda till en bättre fungerande marknad och bättre möjligheter för kunderna. Internationella banker och nischbanker såg möjligheten till att etablera sig på den nya marknaden och de svenska bankernas konkurrens ökade vilket ledde till ytterligare sammanslagningar och uppköp.⁴⁶

Bildandet av konkurrensverket år 1992 medförde att marknadens utseende och förutsättningar ännu en gång förändrades för organisationer på marknaden. Konkurrensverket bidrar bland annat med undersökningar och utredningar av konkurrensen och ger sedan förslag på förändringar som kan ge bättre förutsättningar för konsumenterna. Konkurrensverket bevakar även sammanslagningar mellan organisationer och ser till att konkurrensen på marknaden fungerar och att inga sammanslagningar eller uppköp bidrar till att ge en för betydande del av bankmarknaden för att missgynna konsumenterna.⁴⁷

⁴⁶ Oxelheim, L. 1996

⁴⁷ www.konkurrensverket.se

De senaste åren har det tillkommit en del förändringar som haft stor påverkan på bankernas affärsverksamhet. Internet har inneburit en ny och exponentiellt växande tjänst de senaste åren som har medfört en förändring av bankernas prioriteringar för att följa med i utvecklingen. Förutom denna påverkan har det även tillkommit nischbanker som endast utnyttjar Internet och på så sätt skapar ett gynnsamt konkurrensläge mot de andra bankerna inom denna tjänst. Förutom detta så har även organisationer från andra marknader valt att utöka sin verksamhet till bankmarknaden och det har tillkommit ytterligare konkurrens exempelvis från ICA banken.⁴⁸

4.1.2 Marknadens utseende

Den finansiella sektorn står för 4,5 % av Sveriges totala BNP och sysselsätter runt 100 000 personer. Inom den är det största banker, bostadsinstitut och försäkringsbolag. Den finansiella sektorn främjar tillväxt och underlättar hantering och överföring av pengar mellan olika parter. För att en organisation ska kunna utföra sin dagliga verksamhet på ett effektivt sätt med betalningar, inbetalningar och möjligheten att få nytt kapital eller en privatperson som ska göra betalningar med kort så krävs det en fungerande finansiell sektor.

Inom bankernas område ligger bland annat inlåning, utlåning, aktieplacering och räntesättning. För en bank är de största verksamheterna inlåning och att erbjuda krediter. I oktober 2009 uppgick allmänhetens, främst icke-finansiella företag och allmänhet, inlåning till 2 287 miljarder kr. Räntesättningen som bankerna arbetar med påverkas av situationen på penningmarknaden och påverkar i sin tur den ekonomiska situationen på marknaden för konsumenterna om det blir billigare eller dyrare att låna pengar.

Det fanns i slutet av november år 2009, 118 olika typer av banker på marknaden. Följande tabell visar fördelningen av dessa.

Banker	2008-12-31
Totalt antal	118
varav:	
Svenska bankaktiebolag	30
Utländska bankaktiebolag	4
Utländska bankers filialer	29
Sparbanker	53
Medlemsbanker	2

Tabellen visar olika typer av banker i Sverige samt antal över hur många de är. Tabellen är utförd av bankforeningen.⁴⁹

De utländska bankerna har trots den kris som pågått de senaste åren för världsekonomin som tvingat en del att ändra prioriteringar och lämna den svenska marknaden och satsa på den inhemska marknaden, ändå ökat över det senaste decenniet mycket på grund av den globaliseringen av företag som förekommer på dagens marknader. Man kan dock se en minskning av sparbanker det senaste decenniet från tidigare 79 stycken år 2000, detta beror främst på att olika små sparbanker gått ihop för att kunna skapa starkare banker.

⁴⁸ www.bankforeningen.se

⁴⁹ www.bankforeningen.se

Inom bankmarknaden finns det flera olika tjänster att erbjuda, vilket ger möjlighet till olika strukturer på företagen och olika positioneringssätt på marknaden. Några av dessa gruppnamn på banker är universalbank, nischbanker, utländska banker och sparbanker. Universalbanker arbetar med alla typer av tjänster och har representation på de olika delmarknaderna inom den finansiella sektorn.

Bland universalbankerna finns det fyra stycken, Handelsbanken, Swedbank, SEB och Nordea som har stora marknadsandelar. Nischbanker och utländska banker har på de senaste åren tagit marknadsandelar från de andra aktörerna på marknaden. Nischbankerna är främst inriktade på privatkundmarknaden, här finns många aktörer som utökat sin verksamhet från andra områden exempelvis ICA Banken och Länsförsäkringar Bank. De utländska bankerna har allt mer etablerat sig i Sverige och Danske Bank har numera ett 60-tal kontor och möjligheterna att konkurrera med en del av inhemska bankerna inom det området. De utländska bankerna har specialiserat sig inom vissa områden och har genom detta fått betydande marknadsandelar inom exempelvis investment banking.

På grund av utvecklingen inom sektorn då det blivit flera olika specifika och mer avancerade marknader har det inneburit att många företag har ökat specialiseringen inom olika områdena för att kunna mäta sig med sina konkurrenter. För bankerna på marknaden har det medfört att det också krävs högre utbildad personal och detta präglar även personer som arbetar inom banken.⁵⁰

4.2 De tre största konkurrenterna

Bland de största aktieägda storbankerna så är det fyra stycken som har runt 77 % av inlåningen på den svenska marknaden, Handelsbanken, SEB, Nordea och Swedbank. Dessa stora banker har likheter med varandra men har även en rad olikheter när det gäller mål, organisationen och på vilket vis de marknadsför sig till allmänheten. Eftersom Handelsbanken redogörs i nästa kapitel på ett mer utförligt sätt presenteras här bara de tre största konkurrenterna.⁵¹

4.2.1 SEB

SEB är en finansiell koncern som kommit fram genom den Svenska Enskilda Banken och är en av Europas ledande banker. Banken grundades 1856 och har sedan det växt till att nu ha drygt 20 000 anställda på runt 600 kontor runt om i världen. Deras fokus ligger främst på marknaden i norra Europa, men de är även internationellt etablerade med kontor i stora finanscentrum runt om i världen. SEB har av dessa 600 kontor ungefär 161 kontor i Sverige som skiljer sig lite från några av de andra storbankerna som har runt 450 stycken kontor i Sverige.

SEB:s mission lyder:

”SEB:s affärsidé är att tillhandahålla finansiella tjänster samt att hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner på ett sådant sätt att kunderna blir nöjda, aktieägarna får en konkurrenskraftig avkastning och banken ses som en god samhällsmedborgare.”

⁵⁰ www.bankforeningen.se

⁵¹ www.bankforeningen.se

För att uppnå deras långsiktiga mål arbetar SEB med en strategisk färdriktning som kallas ”road to excellence” och inom denna finns punkter som att satsa på de delar av marknaden där SEB kan erbjuda kunderna mervärde gentemot konkurrenter. SEB var exempelvis den största mäklaren på börsen under år 2008 och deras kunder består mycket av kapitalstarka privatpersoner och stora organisationer. De tre huvudpunkterna inom färdriktningen är kundnöjdhet, balanserad tillväxt och ”operational excellence”. På grund av konjunkturedgången på senare tid har man dock valt att skapa kortsiktiga prioriteringar som att exempelvis öka aktiviteten hos nuvarande kunder och att öka effektiviteten inom organisationen.

Banken arbetar efter ett divisionsbaserat organisationsschema med 5 olika divisioner som är uppdelat efter stora företag och koncern, kontorsrörelsen, liv, kapitalförvaltning och Baltikum. Den sistnämnda marknaden är en som SEB har stor prioritering på och även fått många utmärkelser för över de sista åren över sitt arbete på denna marknad. I Baltikum betjänar man drygt 2,7 miljoner kunder vilket gör dem till en av de största bankerna i respektive länder inom detta område.⁵²

4.2.2 Nordea

Nordea är den största finansiella organisationen i hela Norden och har 30 000 anställda. I gruppen ingår banker som är bland de största på marknaderna i Sverige, Finland, Norge och Danmark. Nordea har varit på marknaden i närmare 190 år och har under denna tid köpt upp eller gått ihop med drygt 250 rörelser för att skapa den stora bank som idag är nordens största.

Nordeas mission är enkelt att ”göra det möjligt” och den baseras på deras vision, värderingar och grunden i företaget och att utifrån de faktorer som existerar exempelvis i grund att arbeta utifrån risk, kapital och kostnad baserat på värderingar att sträva efter sin vision genom att göra det möjligt.

Nordeas organisation är uppdelat efter divisioner och vardera divisionen har i sin tur ansvar för flertalet produktområden. Nordea arbetar för att varje division har fullt ansvar för sina kunder och det decentraliserade ansvaret skiljer sig mycket från många traditionella banker.

Nordea är en bank som är den största i Norden och arbetar gentemot drygt 10 miljoner kunder på den nordiska marknaden. Deras vision är även bland annat att de ska vara ledande på den nordiska marknaden och deras största prioritet ligger i att behålla sin marknadsposition och öka sina marknadsandelar samtidigt som man även vill skapa ett betydande värde för kunder och aktieägare.⁵³

4.2.3 Swedbank

Swedbank grundades år 1820 i Sverige och det var då den första sparbanken i Sverige etablerades. Namnet Swedbank kom dock fram år 2006 när man bestämde ett gemensamt namn för koncernen. Koncernen hade växt fram genom att sammanslagningen mellan sparbanker börjat tidigare för att bli starkare och 1992 när Sparbanken Sverige skapades så fanns det dock fortfarande 90 sparbanker som valde att stå på egna fötter med ett samarbete med Swedbank. Sammanslagningen mellan Föreningssparbanken och Swedbank 1997 är det som lade grunden för vad som senare kom att kallas Swedbank.

⁵² www.seb.se

⁵³ www.nordea.se

Swedbank arbetar utifrån en strategi som har grundats sedan början och där fokus har varit att vara nära kunden och ge kunden möjligheten till att gå till bankkontoret. Man kan exempelvis se det på deras drygt 450 kontor i Sverige som har sin grund i de sparbanker som förvärvats eller sammanslagits sedan organisationens början. De arbetar även mycket med marknadsföring för att nå ut till sina kunder vilka även inom Swedbank anses vara centrum. Bankens mission är, ”Genom att förstå och agera utifrån våra kunders behov kan vi erbjuda dem de bästa finansiella lösningarna och därmed förbättra deras livskvalitet. På så sätt kan vi kontinuerligt öka vårt företags värde och vara en positiv kraft i samhället”

Swedbanks organisation är även den uppdelad över ett divisionsbaserat organisationsschema där uppdelningen är gjord över olika geografiska marknader som svensk bankrörelse, internationell bankrörelse och baltisk bankrörelse, men även Swedbank markets och kapitalförvaltning och försäkring. Swedbank har även de en betydande verksamhet i de baltiska staterna samt Ukraina och Ryssland.⁵⁴

4.3 Svenskt Kvalitetsindex

Svenskt Kvalitetsindex som även förkortas som SKI är ett system som har i uppgift att samla in, analysera och sprida data och information kring ämnet kundnöjdhet. Kunders förväntningar, upplevd kvalitet och värdering av organisationers produkter respektive tjänster bearbetas för att få fram de relevanta uppgifterna.

Informationen som samlas in under mätningarna är betydelsefull för organisationer eftersom de bland annat får jämförbara uppgifter om andra konkurrenter. De uppgifter som tas fram bidrar även till information om konkurrenskraften, kundlojalitet, företagsvärde för framtiden, sambandet mellan organisationers produktivitet och kvalitet samt importkonkurrensen. Svenskt Kvalitetsindex är i jämfört med andra traditionella nyckeltal mer fokuserat och inriktat på framtiden vilket gör att deras mätningar ger signaler om framtidens utveckling inom konkurrenskraften och lönsamheten. SKI har tagit fram ett samlat index för varje bransch där kundernas bedömning baseras på leverantörens kvalitet, service och prisvärdhet. Förutom det insamlade och analyserade resultatet som redovisas i tillgänglig statistik för allmänheten arbetar SKI även fram rapporter om detaljerade uppgifter på företagsbasis för alla aktörer som ses som ingående. Materialet kan erbjudas till organisationer för självkostnadspris där en sammanställd branschrappport redovisas. I de sammanställda branschrappporterna presenteras image, förväntningar, produktkvalitet, servicekvalitet, prisvärdhet, kundnöjdhet och lojalitet om den analyserade organisationens produkt respektive tjänst. Utöver dessa faktorer presenteras även styrkan i sambanden mellan dem.

Det arbetet som SKI gör ligger inom ramen för ett särskilt institut där bland annat en internationell organisation står bakom driften. European Performance Satisfaction Index som förkortas EPSI utför motsvarande mätningar som SKI fast internationellt. EPSI gör mätningar i ett tjugotal länder runt om i Europa. För att försäkra och garantera sina kunder om opartiskhet, oberoende och integritet arbetar Svenskt Kvalitetsindex även med SIQ, ett institut för Kvalitetsutveckling samt Handelshögskolan i Stockholm.

Mätningar av kundnöjdhet och kvalitetsutveckling inom näringslivet och den offentliga sektorn har regelbundet framställts årligen av Svenskt Kvalitetsindex sedan år 1989.⁵⁵

⁵⁴ www.swedbank.se

⁵⁵ www.kvalitetsindex.se

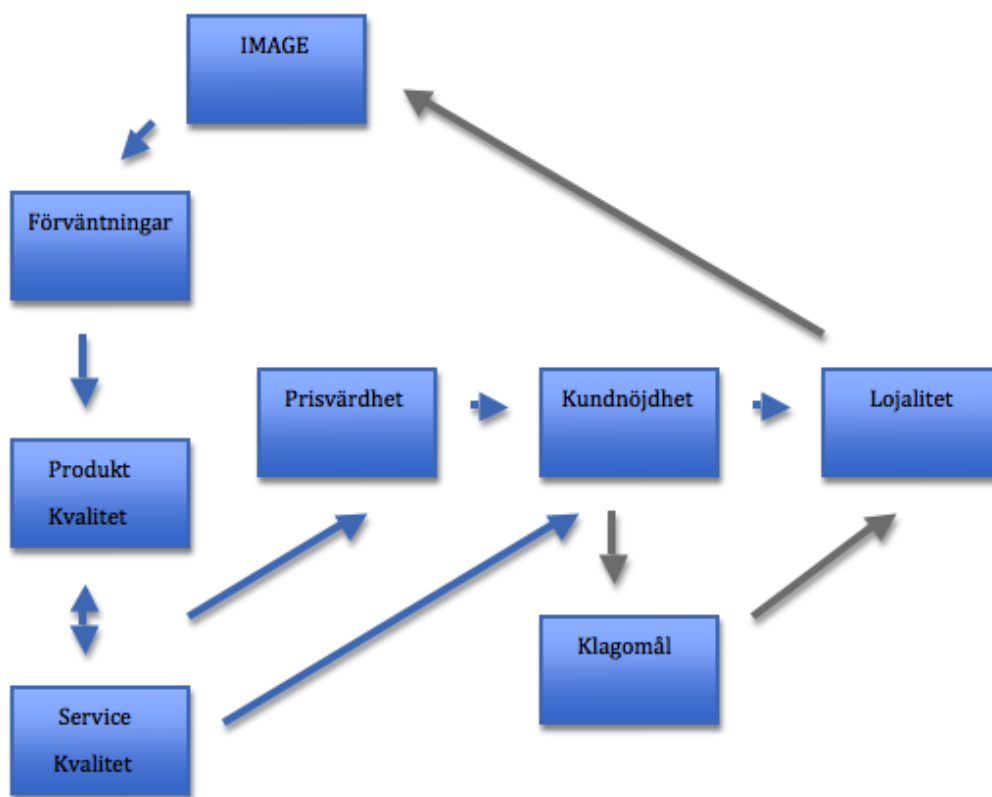
4.4 Arbets sättet inom SKI

För att kunna samla in, analysera och få fram ett resultat väljer Svenskt Kvalitetsindex att arbeta utefter SKI – Modellen där modellen ligger till grund för ett frågeformulär som kunder får besvara angående deras nöjdhet kring valet av leverantör.

4.4.1 SKI – Modellen

Svenskt Kvalitetsindex arbetar utifrån Claes Fornells modell över nöjda kunder och deras beteende. Modellen utvecklades år 1992 av professorn Fornell och innehåller tre så kallade huvudblock, kvalitet, nöjdhet och resultat. Dessa block beskrivs sedan med en eller flera latenta variabler.

Följande figur visar modellens utseende där efterföljande text beskriver modellen mer utförligt. Noterbart är att figuren är en omarbetad version av Svenskt Kvalitetsindex modell.



De latenta variablerna som visas i figuren är de faktorer som SKI presenterar i sina branschrapporter som nämndes tidigare. *Image* anses som startpunkten inom denna modellanalys, där bedömningen av organisationens image kan skapas genom tidigare erfarenheter av organisationen i fråga. Kunders tidigare erfarenheter med organisationen kan eventuellt ha skapat kundnöjdhet och lojalitet. Därför dras den gråa linjen från *lojalitet* tillbaka till *image*. De latenta variablerna *förväntningar*, *produkt* samt *servicekvalitet* som befinner sig till vänster i modellen skapar tillsammans med variabeln *prisvärdhet* det som i nästa steg ger *kundnöjdhet*. Vidare bestämmer kundnöjdheten graden av *lojalitet*. Variabeln *klagomål* används inte direkt i modellskattningen utan ses som en bakgrundsvariabel och en kundspecifik faktor för att skillnader mellan kunders nöjdhet och lojalitet ska kunna förklaras. Därav de gråa linjerna mellan *kundnöjdhet*, *klagomål* och *lojalitet* i modellen.⁵⁶

⁵⁶ www.kvalitetsindex.se

4.4.2 Frågeformulär för bankstudien av SKI

Då man inom SKI mäter kundnöjdheten intervjuas kunderna genom ett frågeformulär som kunderna får besvara. Frågeformuläret består av ett 30-tal frågor där varje fråga ska besvaras utifrån ett värdesystem. Värden från 1- 10 beskriver kundens uppfattning om den specifika frågan. Frågeformuläret är uppdelat och utarbetat utifrån de sju tidigare nämnda variablerna som ingår i SKI - Modellen, image, förväntningar, produktkvalitet, servicekvalitet, prisvärdhet, kundnöjdhet och lojalitet.

Image - I frågeformulärets första del besvarar kunderna kring organisationens image och hur den uppfattas. Pålitlighet, hjälp och övrig service, professionalism och kompetens är några av delaspekterna under organisationens image.

Förväntningar – Formuläret fortsätter sedan med frågor utifrån kundens förväntningar på organisationen. Dessa frågor ska respondenten besvara utifrån tidigare erfarenheter av den valda leverantören. Vilka förväntningar kunden hade tidigare och har dessa uppfyllts efter att man arbetat med leverantören i fråga. Personlig service, säkerhet och tilläggstjänster ses som några delaspekter under variabeln förväntningar.

Produktkvalitet – I den tredje delen inriktas frågorna på organisationens produkts funktion. I formuläret brukar runt 3 frågor tas med kring produktkvalitet där kunderna ska besvara vad de anser om funktionaliteten, säkerheten och andra aspekter hos produkten.

Servicekvalitet – Fjärde delen berör frågor kring servicen och kunders uppfattning kring den. Även här brukar SKI ta med runt 3 frågor där kunder får lämna sitt svar kring personlig service, tillgänglighet och liknande.

Prisvärdhet – I den femte delen får kunden besvara runt 5 frågor kring värdet av produkten respektive tjänsten. Hur stor valuta man får för pengarna som kund. Frågor om bland annat råd och hjälp, trygghet samt tilläggsfunktioner för en produkts respektive tjänsts värde får besvaras av kunden.

Kundnöjdhet – Den sjätte delen av frågeformuläret har frågor kring kundens allmänna nöjdhet, förväntade nöjdhet och nöjdhet kring relationen till den utav kunden valda leverantören.

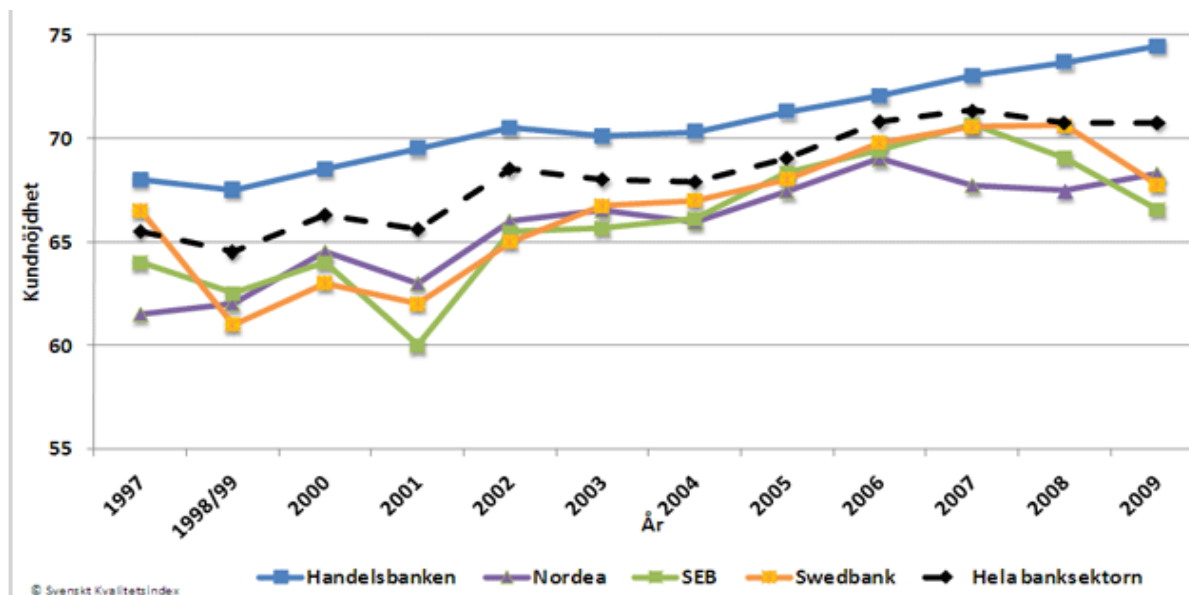
Lojalitet – Frågeformulärets sista del och anser frågor kring kundens lojalitet till organisationen inför framtiden. SKI brukar ta med minst 2 frågor i denna del där kunden får svara om det är troligt att denne väljer samma leverantör för fortsatt liknande produkter respektive tjänster samt frågan om kunden rekommenderar leverantören till vänner och bekanta.

Efter att Svenskt Kvalitetsindex avslutar sina intervjuer och frågeformuläret besvarats av kunder bearbetas sedan svaren och granskas.

4.4 Det senaste resultatet av bankstudien

Svenskt Kvalitetsindex presenterade resultatet av den senaste bankstudien under hösten år 2009. Omkring 20 000 kunder intervjuades, bland dessa fanns det både privatkunder och företagskunder.

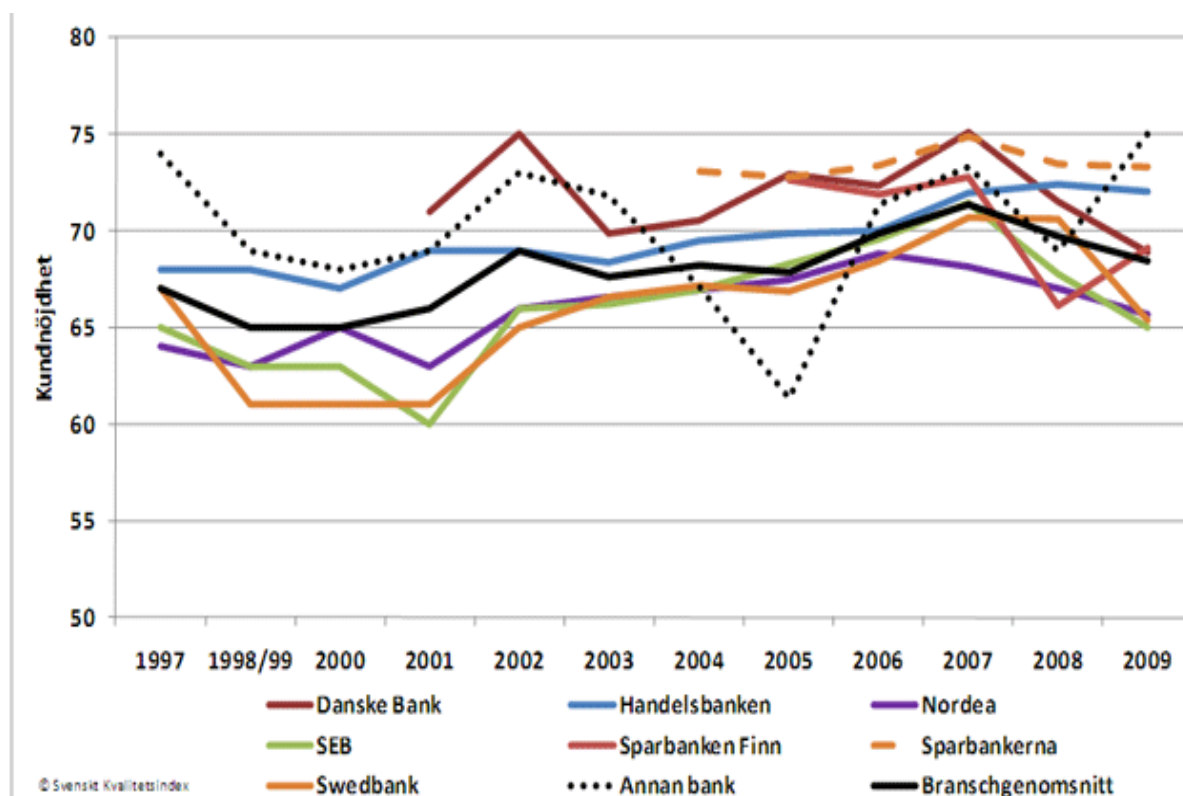
Under variabeln kundnöjdhet visar mätningarna över privata kunder en förbättring med 0.6 enheter och är i år uppe i 72.4 enheter, det är det högsta värdet någonsin i mätningen. Nöjdast kunder på privatmarknaden för år 2009 får Handelsbanken. Tittar man till de övriga storbankerna i mätningen ser man att Handelsbankens avstånd till övriga storbanker är större i år än på mycket länge. SEB som ligger sist bland storbankerna i mätningen av kundnöjdhet har hela 8 enheter upp till Handelsbanken. Diagram 1.0 som följer visar kundnöjdheten bland storbankerna. Sett till lojalitet bland privatkunderna är kundnöjdhet en nyckelfaktor för att kunderna ska vara lojala. Den senaste finansiella krisen som drabbat många syns även på resultatet av mätningen. Resultatet visar att bilden av kunders banker har försämrats där de mest drabbade är Swedbank och SEB samtidigt som Handelsbanken och Nordea har fått ett snarlikt betyg från föregående år. Indexet för årets mätning av lojalitet ligger på 71.9 enheter, denna notering är den lägsta sedan år 2001. Följande diagram visar inte lojalitetsmätningen.



Diagrammet är skapat av Svenskt Kvalitetsindex och visar privatkunders nöjdhet fördelat under en tidsperiod från år 1997 till år 2009.

Samtidigt som privatkundernas nöjdhet har ökat har företagskundernas nöjdhet försämrats med några enheter i mätningen. År 2007 var kundnöjdheten på rekordnivå på företagsmarknaden och årets studie visar fortsatt försämring. Årets mätning visar indexet på 69.1 enheter i branschens genomsnitt vilket är 2.3 enheter sämre än rekordåret 2007. Mätningen visar att bland storbankerna ligger även här Handelsbanken i topp med 72.0 enheter. Sparbankerna toppar mätningen med 73.3 enheter i kundnöjdhet. Bland de svenska storbankerna är Swedbank och SEB tillsammans med Danske Bank de som tappat mest. Swedbank har minskat med 5 enheter samtidigt som SEB förlorat hela 6.1 enheter från mätningen år 2007. Diagram 1.1 som följer visar både storbankerna och övriga banker på den

svenska bankmarknaden och deras position efter de senaste årens mätningar.⁵⁷

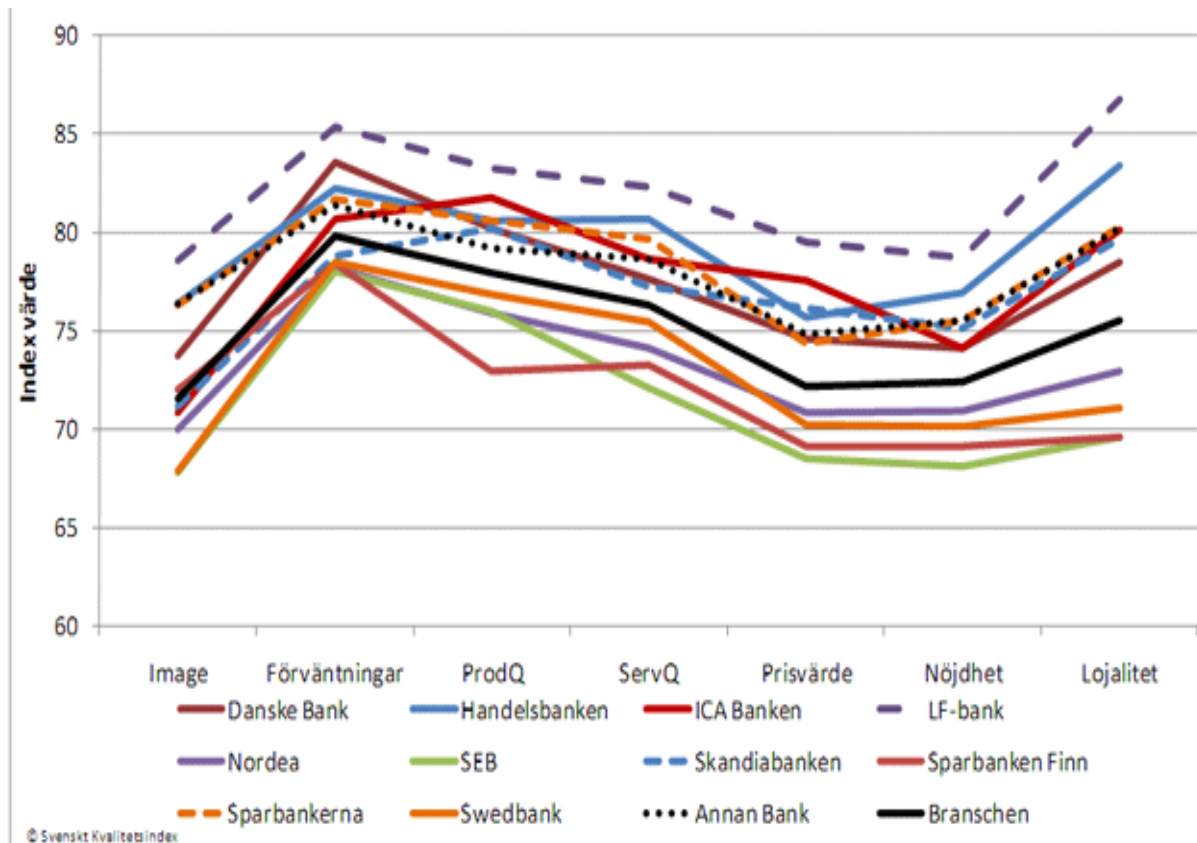


Diagrammet är skapat av Svenskt Kvalitetsindex och visar företagskunders nöjdhet fördelat under en tidsperiod från år 1997 till år 2009.

Då det gäller de 7 latent variablerna, image, förväntningar, produktkvalitet, servicekvalitet, prisvärdhet, kundnöjdhet och lojalitet som SKI använder sig av i mätningen visar resultatet för privatmarknaden år 2009 att bankerna SEB, Swedbank, Nordea och Sparbanken Finn ligger i den nedre delen av studien. Handelsbanken med flera ligger högre upp i flera av de 7 analyserade aspekterna. Att minska avståndet mellan kundens förväntningar till uppfylld kvalitet för den erbjudna produkten och servicen är något bankerna arbetar mot. De som har minst avstånd mellan dessa variabler är Handelsbanken, Scandiabanken och ICA banken. I följande diagram 1.2 kan de 7 variablernas resultat utläsas för privatkunderna år 2009.⁵⁸

⁵⁷ www.kvalitetsindex.se

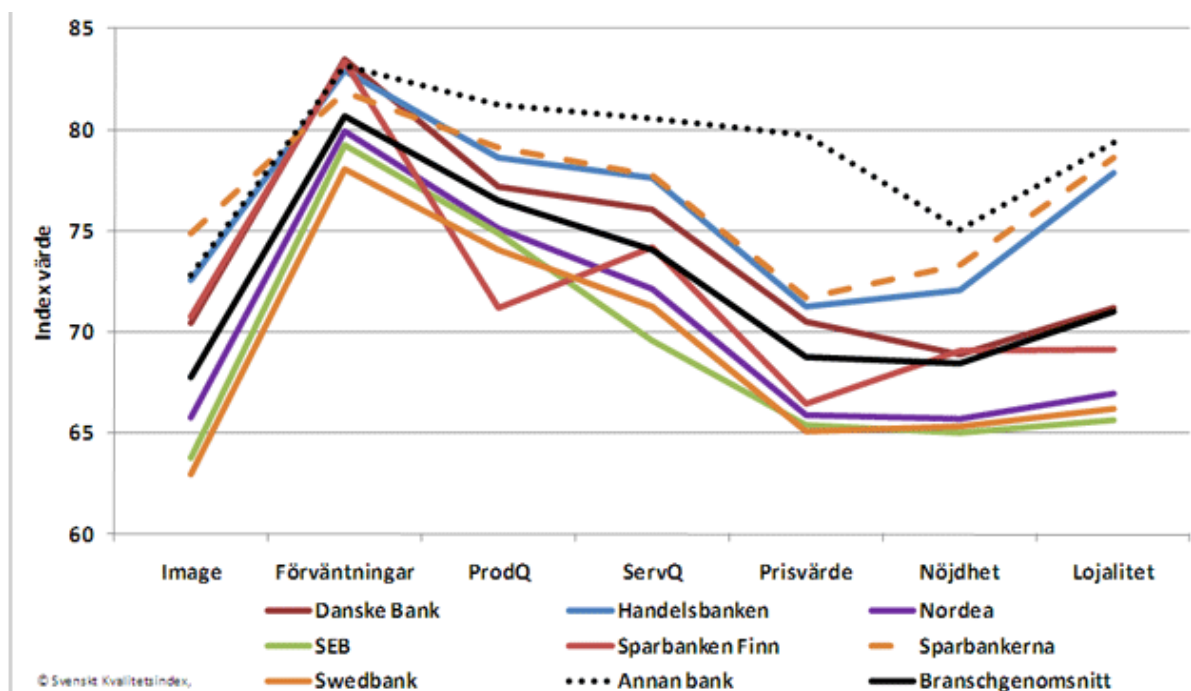
⁵⁸ www.kvalitetsindex.se



Diagrammet är skapat av Svenskt Kvalitetsindex och visar de 7 variablernas mätning för privatmarknaden under år 2009.

I jämförelse med privatmarknaden ser företagsmarknaden annorlunda ut. Mätningarna från företagskunderna visar att bankerna har det svårare att leverera kundernas förväntningar på produkt och servicekvalitet. Resultatet av årets mätning visar bland annat hur Swedbank har förlorat 9 enheter då aspekten image mäts. Bilden av att Swedbank är en pålitlig bank har minskat markant. SEB har även de minskat under aspekten image. Sett till lojalitet, den sjunde aspekten som skapas av att de övriga är uppfyllda, är Handelsbanken i topp. De behåller en överlägsen lojalitet jämfört med de övriga storbankerna. Diagram 1.3 visar hur Handelsbanken tillsammans med Sparbankerna och annan bank ligger i överlägsen topp då det gäller lojalitet bland företagskunder. SEB ligger sist bland de studerade bankerna.⁵⁹

⁵⁹ www.kvalitetsindex.se



Diagrammet är skapat av Svenskt Kvalitetsindex och visar de 7 variablernas mätning för företagsmarknaden under år 2009.

Mätningarna från Svenskt Kvalitetsindex visar att Handelsbanken ligger i topp, både på privatmarknaden men också på företagsmarknaden. Vidare under kapitlet Analys ges det exempel utifrån funderingar till varför Handelsbanken är främst i mätningarna.⁶⁰

⁶⁰ www.kvalitetsindex.se

5. Handelsbanken

Under följande kapitel följer en redogörelse av fördjupningsämnet Handelsbanken. Läsaren får ta del av bankens historia, filosofi och arbetssätt.

5.1 Handelsbankens historia

En grupp affärsmän som efter en konflikt lämnat styrelsen i Stockholms Enskilda Bank grundade Handelsbanken år 1871 som Stockholms Handelsbank, och den 1 juli samma år öppnade banken sitt första kontor i Stockholm.⁶¹ "Handelsbanken är Svenska börsens äldsta bolag sedan 1874".⁶² Redan från början proklamerades att banken skulle koncentrera sig på den lokala bankmarknaden. Stockholms Handelsbank, i folkmun döpt till "Frånskilda banken" klarar krisen 1878/79 utan allvarliga störningar, vilket stärker dess ställning i förhållande till de äldre etablerade Stockholmsbankerna.⁶³ Bankens verksamhet var lyckosam och efter några år hade Stockholms Handelsbank en stark ställning bland Stockholms banker. Banken växte snabbt fram till år 1885 då den stora byggkraschen i Stockholm inträffade. Efter några svaga år tillträdde Louis Fraenckel som bankchef år 1889. Under hans ledning lyckas Stockholms Handelsbank knyta till sig en krets stora företagskunder och utveckla utlandsförbindelserna. Under hans ledning grundades nya lokala banker i vilka Stockholms Handelsbanken hade nära samarbete och ägarintresse: Jönköpings Handelsbank 1895, Skånska Handelsbanken 1896, Göteborgs Handelsbank 1897 och Sundsvalls Handelsbank. Under sina 18 år som bankchef fick Fraenckel se banken växa från den 10:e största till den näst största banken i landet.⁶⁴

Under kommande år ser banken flera fördelar med att expandera. Under år 1914 förvärvas Bankaktiebolaget Norra Sverige, en produkt av fusioner mellan flera olika mindre banker. Bankens verksamhet utvidgades med kontor på 36 orter främst längst norrlandskusten men även i Mellansverige, och verksamheten organiserades i två rörelsegrenar.⁶⁵ Stockholmsrörelsen och Provinsrörelsen var de två grenarna som behölls ändå fram till år 1960. Några år senare (1917) stärkte banken sin ställning genom förvärvningen av Norrlandsbanken och dess 79 kontor. Följande år expanderade banken med etableringar i Göteborg och Malmö. Året därpå förvärvades Bankaktiebolaget Södra Sverige med 67 kontor.⁶⁶

⁶¹ Ahmeddin, M & Alaraj, A, 2006

⁶² Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁶³ www.ne.se.support.mah.se/lang/handelsbanken

⁶⁴ www.handelsbanken.se

⁶⁵ www.handelsbanken.se

⁶⁶ www.handelsbanken.se

Efter sammanslagningen med Bankaktiebolaget Södra Sverige år 1919, ändrades Stockholms Handelsbank namn till Svenska Handelsbanken. Från Södra Sverige övertogs Oktogonen som sedan under lång tid kom att fungera som Svenska Handelsbankens symbol.⁶⁷

Under finanskriserna på 1920- och 1930-talen övertog banken aktiemajoriteten i flera svenska industriföretag i syfte att skydda lånefodringar som senare under 1940-talet överfördes till det nya holdingbolaget Industrivärlden.

Under mellankrigstiden förvärvades Mälarenbanken och antalet kontor bibehålles till nivå om drygt 260 bankkontor samtidigt som konkurrenterna drog ner på antalet kontor.

Efter kriget fortsatte Handelsbankens med sin expansion med förvärvningar av Vänersborgsbanken och Norrköpings Folkbank under 1940-talet, samt Luleå Folkbank och Gotlandsbanken på 1950-talet.⁶⁸

Några år senare (1955 köptes) hypoteksbolaget SIGAB och med detta började Handelsbanken att bredda verksamheten till fler produktområden. Namnet ändras senare till Handelsbanken Hypotek. 1963 bildades Säljfinans, ett finansbolag vilket erbjöd leasing- och factoringtjänster. Namnet ändrades senare till Svenska Finans som i sitt fall heter Handelsbankens Finans sedan 1991. År 1971 övertog Handelsbanken generalagenturen för försäljning av de s.k. Koncentra - fonderna från Åhlén & Holm AB. Detta blev senare grunder för Handelsbanken Fonder. Den långa expanderingen fulländades med förvärvet av Skånska Banken (1990) och dess 76 kontor, som höjde Handelsbankens servicenivå och affärsvolymerna i Sydsverige.⁶⁹

Under Jan Wallanders tid som Handelsbankens VD genomfördes en genomgripande förändring av bankens organisation och arbetssätt. Utgångspunkten var en stark decentralisering av ansvar och befogenheter. Affärerna med bankens kunder och resultatansvaret lades ut på de lokala bankkontoren som i sitt fall var organiserade i självständiga regionbanker. Dessa regionbanker fick andelar av bankens kapital och fick ansvar för avkastningen.⁷⁰

Den svenska valutaregleringen avvecklades år 1989 och från några år tidigare hade det blivit tillåtet för svenska banker att öppna filialkontor utomlands. Ett år senare förvärvas Oslo Handelsbanken, följd av Stavanger Banken året därpå. Under 1990-talet bygger Handelsbanken rikstäckande kontorsnät som kompletteras med köpet av Berggenbanken.⁷¹

Expanderingen i Finland började med representantkontoret som fem år senare blev dotterbolag, och från år 1991 Handelsbankens filial. Idag är Handelsbanken Finlands fjärde största bank.⁷²

⁶⁷ www.handelsbanken.se

⁶⁸ www.handelsbanken.se

⁶⁹ www.handelsbanken.se

⁷⁰ www.handelsbanken.se

⁷¹ www.handelsbanken.se

⁷² www.handelsbanken.se

I Danmark öppnades det första kontoret år 1996 till följd av flera kontor i andra delar av landet. Genom förvärvet av Jyllands Midtbank blev Handelsbanken den femte största banken i Danmark med 32 kontor.⁷³

Offensiven i Storbritannien började med representantkontoret i London (1989) som senare, kompletterades med representantkontor i Manchester. Organiska tillväxttakten och nyetableringen som sker ständigt gör Handelsbanken till en viktig aktör på marknaden.

Teknikutvecklingen gjorde att Handelsbanken hösten 1991 lanserade bankens teleföntjänst under namnet Datasvar, och 19 december 1997 presenterade Internetbanken.⁷⁴

5.2 Jan Wallander

Jan Wallander är nyckelperson som kom att spela en avgörande roll i Handelsbankens utveckling och framgång. Han anses som grundaren till dagens moderna Handelsbanken och direkt ansvarig för Handelsbankens organisation och filosofi.

Under slutet av 1960-talet råkade Handelsbanken i allvarlig kris följt av stora kreditförluster och dålig uppmärksamhet i media. Ledningen och bankdirektör Rune Höglund fick avgå. 1970 rekryterades 50 åringen, Jan Wallander från den norrländska provinsbanken Sundsvallbanken till ny verkställande direktör för Handelsbanken. Jan Wallander var ekonomie professor och förde med sig idéer som han hade praktiserat i Sundsvallbanken.⁷⁵

Första åren gick tryggt med tanke på att stora förändringarna skede. För att visa den allvariga situationen i banken avblåste han firandet av Handelsbankens 100 åriga existens. Han började med att avskaffa budgeteringen och började decentralisera organisationen.⁷⁶ När Wallander kom ”såg han till att ingen stor kund kunde gå vägen runt kontoret in på huvudkontoret” detta ledde till att banken ”tappade en del kunder”.⁷⁷

Handelsbankens tidigare centraliserade struktur kom att delas upp. Dåvarande 20 regioner minskades till 8 och fler kontor etablerades för att på så sätt kunna vara mer tillgängliga för allmänheten. I den nya Handelsbankens decentraliserade organisation kom en stor del av det tidigare huvudkontorets uppgifter att flyttas ut till de regionala huvudkontoren och andra funktioner som inte längre behövdes, t.ex. avskaffades den centrala enhet som arbetade med budgetering. Regioncheferna fick uppdrag som vice VD:ar i koncernledningen och antalet personer som arbetade med kreditbedömningsansvar minskades med en tredjedel. Detta lede till ökad banklednings kontroll i betydande utsträckning. Under den här tiden avskaffas marknadsföringsavdelningen som ansågs som en kostnad. Wallander menade att istället för lägga ner kostnader på att sälja produkter, skulle banken börja koncentrera sig på långsiktiga relationer med kunderna och erbjuda de tjänster som efterfrågas.⁷⁸

⁷³ www.handelsbanken.se

⁷⁴ www.handelsbanken.se

⁷⁵ Lagerwall, B. 1992

⁷⁶ Ahmeddin, M & Alaraj, A, 2006

⁷⁷ Thörnell, Lena, *Intervju*

⁷⁸ Ahmeddin, M & Alaraj, A, 2006

Beslutfattandet som tidigare skede i huvudkontoret i Stockholm flyttades till de regionala huvudkontoren som etablerades. De högst uppsatta cheferna som förr i tiden satt i Stockholm fick var sitt område att styra och bedriva, med Handelsbanken som nu var mer kundorienterat än tidigare och detta var nyckeln för tillväxt.

Under Jan Wallanders tid infördes benchmarking, ett system för att fatta beslut snabbare och utan någon vidare inblandning av huvudkontoret. Samtidigt med detta infördes även ett annat system för att kunna jämföra kontorens prestationer mot varandra för att på så sätt mäta effektiviteten. För att se hur Handelsbanken presterade gentemot andra banker var det viktigt att fokuseras på lönsamheten och då satte man som mål att räntabiliteten ska överstiga genomsnittet för övriga börsnoterade banker.⁷⁹

Enligt Jan Wallander var de anställda deras största tillgång. Wallander trodde på människan och individen.⁸⁰ I Handelsbankens decentraliserade organisation fanns ett behov för de anställda att få respons och uppskattning. Wallander skrev den första "Mål och Medel", Handelsbankens "bibel" som beskriver bankens arbetssätt.⁸¹ Han inför även en intern informationskanal i form av en tidning som gavs ut månadsvis, där man beskrev situationen i banken och hur man låg till jämfört med konkurrenterna. De anställda kunde genom denna informationskanal framföra sina åsikter och tankar. Med detta fick de känslan att de alla var en betydelsefull del inom banken. Jan Wallander tog på sig ansvaret att besöka de regionala kontoren och på så sätt visa uppskattning och samtidigt med detta få en insikt av bankens arbetssätt.⁸²

Som en belöning för ett bra utfört arbete föddes år 1972 idén att alla anställda inom banken ska få del av vinsten som de bidragit till och på så sätt visa att de anställda var bankens viktiga tillgång. Grundidén var att ett långsiktigt och rättvist belöningsystem baserat på bankens resultat skulle gynna medarbetarna och motivera till bättre prestationer.

Oktogonen bildades i februari 1973 med att avsätta 10 miljoner kronor. Pengarna placerades i Handelsbanksaktier och gav därmed dem anställda ägarrepresentation i bankens styrelse. Genom att de förvaltade pengarna inte betalades direkt utan först vid 60 års ålder, blev Oktogonen en kunnig långsiktig storägare. Sedan 1998 äger de anställda ca 10 % av rösterna i Handelsbanken.⁸³

⁷⁹ Ahmeddin, M & Alaraj, A, 2006

⁸⁰ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁸¹ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁸² Ahmeddin, M & Alaraj, A, 2006

⁸³ www.handelsbanken.se

5.3 Handelsbanken idag

Handelsbanken är en universalbank som levererar tjänster inom hela bankområdet: traditionella företagsaffärer, investment banking och trading samt privata affärer inklusive livförsäkringar.⁸⁴ Handelsbankens kontorsrörelse är organiserad i elva regionbanker - sex i Sverige, en vardera i Danmark, Finland och Norge samt två i Storbritannien. Kontorscheferna är direkt underställda regionbankschefen. Handelsbanken är Sveriges största bank och Nordens 3:e största bank, när det gäller utlåning till allmänheten som är mer än 1 400 mdkr. Rörelseresultatet för år 2008 utgick till 15,3 mdkr.⁸⁵



Bilden visar Handelsbankens position samt antal kontor i Skandinavium och Storbritannien

Handelsbanken har en stark position på den svenska, nordiska samt engelska marknaden. Banken har vuxit organiskt, och med några små förvärv i dagens läge är Handelsbanken verksam i 22 länder globalt i världen.⁸⁶ Handelsbanken verkar i 461 kontor i Sverige, 147 i övriga Norden, 62 i Storbritannien samt 37 i övriga världen.

⁸⁴ www.handelsbanken.se

⁸⁵ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

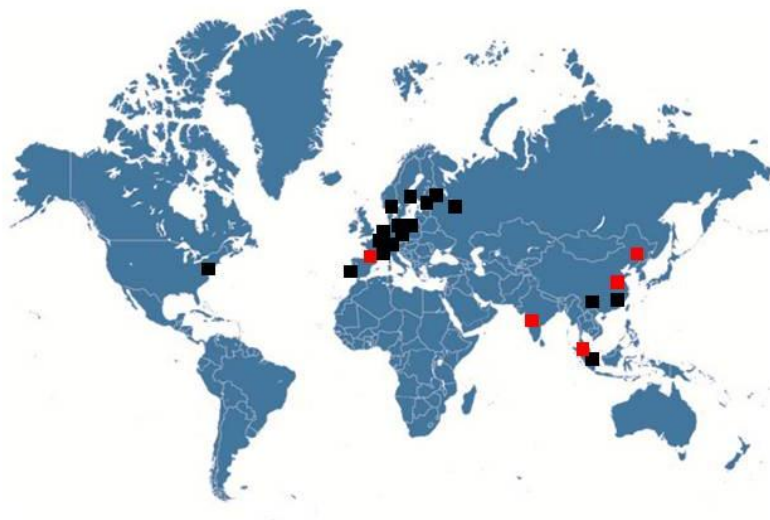
⁸⁶ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

■ Representantkontor

Frankrike – Nice
Kina – Beijing, Taipei
Indien – Mumbai (Bombay)
Malaysia – Kuala Lumpur

■ Bankverksamhet

Sverige (461)
Storbritannien (62)
Danmark (54)
Norge (48)
Finland (45)
Estland – Tallinn
Frankrike – Paris, St Raphael
Luxemburg – Luxemburg
Lettland – Riga
Litauen – Vilnius
Nederländerna – 5 kontor
Polen – 11 kontor
Ryssland – Moskva, St Petersburg
Spanien – Madrid, Marbella
Tyskland – 8 kontor
Österrike – Wien
Kina – Shanghai
Hong Kong
Singapore
USA – New York
Schweiz – Zurich (endast kapitalförvaltning)



Bilden visar Handelsbankens position samt antal kontor i världen

Under de senaste 10-20 åren har banken byggt ut en universalbanksverksamhet även i de övriga nordiska länderna och på senare år även i Storbritannien.⁸⁷

Inom Svenska Handelsbanken koncernen är fem dotterbolag integrerade som hör till bankens affärsverksamhet: Handelsbanken Finans, Handelsbanken Fonder, Handelsbanken Liv, Statshypotek och XACT Fonder.

Antalet anställda är cirka 10 800 inom hela koncernen.⁸⁸

5.4 Handelsbankens arbetssätt

I följande del av kapitlet följer läsaren Handelsbankens arbetssätt, det som tidigare nämnts kortfattat redogörs i följande del mer utförligt.

5.4.1 Decentralisering

Handelsbankens verksamhet är starkt decentraliserad. ”De viktigaste styrmedlen är en i hela koncernen väl förankrad företagskultur och ett effektivt ekonomiskt styrsystem. Grundidén är att organisation och arbetssätt ska utgå från kontorens ansvar för enskilda kunder, inte från centrala enheters ansvar för produktområden eller marknadssegment.”⁸⁹ Handelsbankens

⁸⁷ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁸⁸ Alvek, Marie, *Intervju*

⁸⁹ www.handelsbanken.se

organisation är utbyggd för att främja samverkan mellan starka kontor, kompetenta specialister och effektiva stödfunktioner.⁹⁰



Bilden visar hur Handelsbankens avdelningar arbetar mot ett och samma mål, kunden

Kontoret är banken och alla affärsbeslut som rör kunden fattas på det lokala bankkontoret så att beslutsvägarna är snabba och korta. Det är kontorets ansvar för enskilda kunden och inte centrala avdelningarnas ansvar. Kreditsystemet, ekonomisystemet och varumärket är inte decentraliserade. Huvudkontoret ”är supportfunktion”⁹¹ och med tanke på detta görs inga centrala marknadsplaner eller marknadsföringskampanjer med bakgrund i centrala prioriteringar. Att arbeta utifrån en decentraliserad organisation innebär att ansvar fördelas och beslut fattas på olika avdelningar inom organisationen.

Decentralisering är en av grundstenarna i Handelsbankens arbetssätt. Handelsbankens anställda har eget ansvar och har rätt att fatta egna beslut. Besluten ska fattas på kontoret, så nära kunden som möjligt enligt filosofin.⁹² När kunden kommer in på bankkontoret ska denne träffa beslutsfattaren direkt vilket gör att kunden uppfattar besöket mer givande. Kontorschefen liksom kontorets anställda har beviljningsrätt och har möjlighet att ge kreditbesked snabbt. Varken regionchefen eller VD:n har den möjligheten. Handelsbankens anställda kan alltså vid mötet på kontoret ta egna beslut utifrån kundens behov. Kunden träffar inte ”budbäraren” som man uttrycker på Handelsbanken. Kreditprocessen startar alltid på kundansvarigt kontor och vid större krediter finns beslutandeinstans på regional och central nivå. Kontoret får den stöd som behövs från regionala huvudkontoret och centrala avdelningar för att ge kunden ett snabbt beslut.

”Vi skapade tidigt decentraliserat kreditansvar med en central politik”⁹³

Kontoret ansvarar för sina beslut och är ansvarigt för sin lönsamhet och alla på kontoret måste ta sitt ansvar för sitt agerande. Med detta kan kontorets anställda direkt påverka sin arbetsplats, arbetssätt och kontorets framtid. Med decentraliseringen kan Handelsbankens kontor leverera bra servicenivå, bra kreditbesluts kvalitet samt hålla lägre kostnadsnivå. Decentraliseringen innebär inte att bankkontoret måste ta hand om alla problem själv. Regionalkontoret samt huvudkontoret är alltid redo att hjälpa för att uppnå en god service. Deras viktigaste uppgift är att stödja och hjälpa kontoren i arbetet med kunderna. Decentraliseringen ger banken möjlighet att ha ”järnkoll från kontoret”⁹⁴ var företagen har sitt engagemang och hur den lokala marknaden utvecklas. Trots den stora decentraliseringen och

⁹⁰ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁹¹ Thörnell, Lena, *Intervju*

⁹² Mål och medel, 2004

⁹³ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁹⁴ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

fördelningen av ansvar så är regionkontoret och huvudkontoret väl insatta i bankkontorens arbete, där de anställda alltid kan konsultera region- och huvudkontoret vilket skapar en trygghet för de anställda. Det som krävs i en decentraliserad organisation för att det ska fungera är att man ansvarar för vissa områden högre upp i organisationen. Handelsbanken har en central ekonomistyrnings system och central kreditpolicy, men dock ingen långsiktig planering och man arbetar inte med budget inom Handelsbanken. Banken gör ingen budget med tanke på att det är nästan omöjligt att veta när räntan ska gå upp och hur konjunkturen kommer att utvecklas.

”Vi benchmarkar allt vi gör och benchmarkar kontoren mellan varandra och jämför dem med en mängd olika måttal.”⁹⁵

Banken har trots decentraliseringen kontrollen kvar och kan med en rad olika tal jämföra kontorens verksamhet och anställdas prestation.

Kontor i ett specifikt område ansvarar för just områdets kunder vilket gör att specialkompetens skapas, de anställda inom det specifika kontoret känner väl till området och de behov kunderna har samt de krav dem ställer. Att en anställd har rätt att besluta direkt vid mötet med kunden gör att kunden slipper träffa andra anställda vid andra möten utan får den hjälp denne behöver snabbt och relativt enkelt. Snabbheten ser Handelsbanken som ett allt viktigare konkurrensmedel.⁹⁶

Enligt Handelsbankens filosofi ger lokal närvaro bättre service, högre effektivitet samt högre kvalitet på kreditbesluten. *”Han som sitter på något kontor har bäst kompetens att låna ut pengar.”⁹⁷* På liknande sätt, i affärer som kreditbeslut, är det enligt banken viktigt med lokalt beslutsfattande, att anställda i ett område på ett kontor själva kan fatta ett kreditbeslut för en privat respektive företagskund. Handelsbanken arbetar utifrån ”Kyrktornsprincipen”. Det är en del av Handelsbankens arbetssätt som innebär att en bankverksamhet inte ska drivas på ett större område än det man kan överblicka från ett kyrktorn. Enligt Handelsbanken är det viktigt att ha lokal kännedom om området för att kunna bemöta de kundkrav som finns på just det specifika området där kontoret finns. Lokalkompetensen och lokalkännedomen anses som starka resurser för kontorets arbetssätt. Anställda på kontoret bestämmer själva hur kunderna ska skötas, hur kommunikationen ska ske och vilka kunder kontoret ska arbeta med. För Handelsbanken är det viktigt att man ska specialisera sig på kunderna utifrån ett område där banken verkar i och utifrån det utarbetar kontoret den kompetens som behövs för att ge bästa service. Kunder som bor i små städer som t.ex. Skurup efterfrågar inte samma tjänster som personer i större städer som Ystad och Helsingborg. Detta har lett till en decentraliserad organisationsstruktur där de olika kontoren har ansvar för sin ”hemmamarknad” med områden som marknadsföring, utlåning och lönesamtal helt decentraliserade i organisationen.⁹⁸

Tre besökta kontor

Handelsbankens kontor i Helsingborg har 35 anställda och tillhör till ett av de största kontoren i Sverige. Där finns anställda som arbetar bland annat med privat- och

⁹⁵ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁹⁶ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁹⁷ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

⁹⁸ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

företagsrådgivning, placeringar, aktier, administration, växel och kassa. På kontoret finns klar fördelning på arbetsuppgifterna, dvs. bl. annat finns det personer som sitter i växeln och hjälper kunderna med enkla ärenden, personer som tog hand om arkiveringen, personer som tog hand om valvet. Kontoret är fördelat på privatmarknad och företagsmarknad. Kontorschefen har till hjälp två underchefer som är ansvariga för privat- respektive företagsidan. Kontorschefen har inga egna kunder, men använder en del av sin tid för att träffa de ”stora” kunderna och diskutera affärer.⁹⁹

Handelsbankens kontor i Ystad är ett av de mellanstora kontoren med 10 anställda. Arbetsuppgifterna är desamma som på Helsingborgskontoret, med en klar fördelning mellan företags- och privatmarknaden. Skillnaden finns på de anställdas arbetsuppgifter. På Ystadskontoret finns det ingen person som är speciellt ansvarig för växel, valv, eller administration. De anställda är generalister dvs. de kan det mesta. Administrationen så som arkivering och valvet fick de anställda sköta själva. Kontorschefen hade ansvaret både för privat- och företagsidan och fick vara en länk som hjälpte de anställda.¹⁰⁰

Kontoret i Skurup har bara 3 anställda. Det är ett relativt nystartat kontor som har funnits i 4 år. Det flesta arbetsuppgifterna är desamma som på kontoren i Helsingborg och Ystad. Stora skillnader finns inom arbetssättet. De två anställda tillsammans med kontorschefen tar hand om allt på kontoret. Någon fördelning mellan företags och privatmarknad finns det inte.¹⁰¹

Alla tre besökta kontoren erbjöd samma tjänster till sina kunder. Deras arbetssätt och de anställdas kompetens matchade marknaden de verkar i. Detta ger en flexibilitet och handlingskraft till Handelsbanken med möjlighet för de olika kontoren att med fria händer agera utifrån de förändringar som inträffar på deras marknad. Kontorscheferna hade som ansvar att utarbeta en verksamhetsplan på kontoret som egentligen var en handlingsplan som presenteras till regionchefen. Här ingick bland annat en beskrivning på vad som ska göras i år, hur de ska arbeta, vilka kundträffar man planerade osv.¹⁰²

5.4.2 Kunden i centrum

Utifrån Handelsbankens filosofi arbetar de anställda för att kunden alltid ska sättas i centrum. Det viktigaste är bankens kund och inte bankens produkter. Bankens mål är att se till att kunden genom samtal får rätt produkt som garanterar långsiktig relation. Varje kund behandlas utifrån dennes önskemål och rådgivning ska ges med lösningar som passar den enskilda kundens behov, i stället för att satsa på marknadsandelar. För banken är det inte viktigt vilka produkter som kunder köper, banken vill att kunden ska bli nöjd och samtidigt tjäna pengar. Varje kund måste ses som speciell och har speciella behov.¹⁰³

Handelsbankens fokusering på kunderna är främst riktad på lång sikt, kunden ska länge vara nöjd med valet av sin bank. Att ha nöjda kunder en längre tid framöver är viktigare än att vinna marknadsandelar inom produktområden, man arbetar alltså utifrån kundlönsamhet och

⁹⁹ Pelvén, Göran, *Intervju*

¹⁰⁰ Håkansson, Roger, *Intervju*

¹⁰¹ Sjöberg, Jonas, *Intervju*,

¹⁰² Sjöberg, Jonas, *Intervju*,

¹⁰³ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

inte produktlönsamhet. Då kunder erbjuds produkterna sker detta genom dialoger där samtalen leder till att kunden både får rätt produkt men även rätt uppfattning om banken och den anställda som kunden fick hjälp av. Samtalen ska ske på ett angenämt sätt där relationen mellan kunden och den anställda ska stärkas, för att förtroende för banken ska byggas upp. Samtalen ska även leda till att den anställda, utifrån kundens behov, tänker självständigt och med stor frihet bemöter kundens behov på egen hand. Denna självständighet kräver även tillåtelse av mindre misstag av den anställda vilket enligt Handelsbanken leder till att den anställda är ärlig mot sin kund och tar på sig skulden för eventuella misstag och inte skyller på direktiv uppifrån. Att vara ärlig mot kunderna och att alltid sätta dem i centrum oavsett om bankens lönsamhet försämras under en kort sikt gör att kunderna blir nöjda på lång sikt.¹⁰⁴

Handelsbanken är en universal bank som erbjuder brett utbud av finansiella tjänster. Detta gör att kunden kan samla alla sina affärer på ett och samma ställe utan att behöva fler banker. Med detta knyter Handelsbanken ett band med kunden som är svårare att bryta. Det som också kännetecknar Handelsbanken som en universal bank är det att Handelsbanken säljer Handelsbankens produkter, d v s hela dess sortiment finns ”in house”. Banken utvecklar, lanserar och säljer produkter som tillverkas av själva banken, som gör banken oberoende av andra banker eller tillverkare. Samarbetet som pågår mellan de olika avdelningarna, mellan lokalt och centralt, mellan affär och affärsstöd, på såväl lång som på kort sikt kompletterar Handelsbankens bild som en universal bank. Bankens agerande i 22 länder i värden ger bankens kunder, både privata och företag, möjligheten att utföra sina ärenden i olika världsdelar samtidigt som bankens etablering följer kundernas marknader.¹⁰⁵

5.4.3 Handelsbankens mål

Handelsbankens övergripande finansiella mål är att uppnå högre avkastning på eget kapital än det vägda genomsnittet för jämförbara banker på Handelsbankens hemmamarknader i Norden och Storbritannien.

*”Målet på banken är att ha en högre räntabilitet på det egna kapitalet”.*¹⁰⁶

Banken kan uppnå detta genom att ha lägre kostnader och bättre service än konkurrenterna. Handelsbanken används av två olika sätt för att uppnå detta. Första sättet är att ha högre effektivitet, dvs. lägre kostnader som ger högre lönsamhet. Andra sättet är att ha nöjdare kunder än andra banker. Handelsbanken ska uppnå målet genom att ha de mest nöjda kunderna. Kvaliteten och servicen på bankens tjänster ska därför minst motsvara och helst överträffa kundens förväntningar.¹⁰⁷ Enligt bankens filosofi ger nöjda kunder mer affärer och fler nya kunder. Servicekvaliteten är det som lockar kunderna, det som gör att kunderna gör meraffärer och det som gör att kunderna stannar inom banken. Att uppnå detta krävs att bankens medarbetare har högre och bredare kompetens än medarbetare i andra banker. Bankens filosofi är att ska banken ska klara sig med färre anställda som är mer flexibla och kunniga inom fler områden. Färre anställda ger lägre kostnader och därmed bättre lönsamhet.

Inom Handelsbanken går lönsamhet alltid före volymökning.

¹⁰⁴ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

¹⁰⁵ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

¹⁰⁶ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

¹⁰⁷ Handelsbanken, *Årsöversikt*, 2008

”Volymen är liksom ingenting en bank kan leva på, den måste göra det på avkastningen.”¹⁰⁸

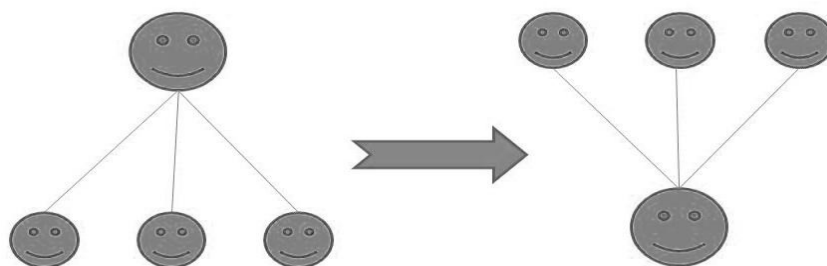
Att erbjuda tjänster som gör sina kunder nöjda och tjäna pengar på det istället för att varva in fler kunder, som i slutändan kan bli en olönsam affär, är del av bankens filosofi. Bankens anställda ska inte jaga volymer och åsidosätta kreditkvalitén. Kvalitativ service och att satsa på långvariga relationer med kunden prioriteras, som i sin tur leder till att bygga upp lönsamhet istället. Återbetalningsförmågan som kunderna har ska styra kreditgivningen och krediter ska normalt vara betryggande säkerställda.¹⁰⁹

Handelsbanken som en universalbank erbjuder kunderna möjligheter att komma i kontakt med banken på internet och per telefon, men möjligheten som ges till kunderna att ha en egen personlig kontakt med en anställd på ett kontor uppskattas starkt.¹¹⁰

5.4.4 Organisationskulturen

Filosofin inom Handelsbanken säger att de anställda ska stanna inom företaget livet ut, resten av karriären. För att skapa långsiktig kundnöjdhet, måste även de anställda arbeta långsiktigt. Banken har under åren skapat en organisationskultur som säger att de anställda helst ska vara anställda ”livet ut”. Handelsbanken arbetar ständigt med dialoger kring organisationskulturen och förväntas att de anställda ska tänka utifrån bankens filosofi.¹¹¹ Det är varje anställds ansvar och förpliktelse att ta del av filosofin som sprids via månadsbrev, intranät, utbildningar och liknande. Alla anställda måste hålla organisationskulturen levande.

Flexibiliteten är en stor del av bankens organisationskultur. På detta vis håller Handelsbanken antalet anställda relativt lågt och samtidigt sparar man på kostnadsposterna. Bankens filosofi är att anställa nyutbildade personer och erbjuda internutbildning inom Handelsbanken istället för att rekrytera erfarna anställda från andra banker. Nyanställda medarbetare får internutbildning inom bankens filosofi och organisationskultur, samtidigt som strävan efter en livstids anställning inom Handelsbanken skapas. Handelsbanken utbildar även sina ledare internt i organisationen för att dessa ska ha bankens starka organisationskultur inom sig.¹¹²



Bilden visar Handelsbankens hierarki på kontornivå, den högra sidan är arbetssättet ledare på Handelsbanken arbetar

¹⁰⁸ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

¹⁰⁹ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

¹¹⁰ Thörnell, Lena, *Intervju*

¹¹¹ Alvek, Marie, *Intervju*

¹¹² Alvek, Marie, *Intervju*

Man har gått från bilden till vänster där den traditionella bankhierarkin uppvisas med en chef som sköter alla kundkontakterna och fördelar arbetet till anställda. Den högra bilden visar Handelsbankens struktur ute på kontoren där chefen har en mer tillbakadragen roll och de anställda sköter kundkontakterna inom de olika områdena och chefen fungerar i en mer övervakande roll.

Även Oktogonen tillhör organisationskulturen. Oktogonen som är en vinstdelning till dem anställda, som varje år fördelas lika till alla anställda oberoende befattning. Des storlek varierar för varje år och är direkt beroende av bankens resultat. Oktogonen placeras i andelar i Handelsbankens aktie som kan plockas ut av de anställda när de har fyllt 60 år. Oktogonen är del av bankens organisationskultur och så stor att den står för 10 % av rösterna.¹¹³ Oktogonen leder till en motivering för en bättre prestation och till trogna medarbetare.

5.4.5 Kommunikation och filosofispridning

Mål och Medel är Handelsbankens ”bibel” som står för grunderna och arbetssättet inom banken. I skriptet är beskrivs alla värderingar och filosofi som alla anställda förväntas känna till. Sedan den första upplagan, som skrevs av Jan Wallander för drygt 40 år sedan, är Mål och Medel Handelsbankens vägvisare. Det är ett levande dokument, affärsmedel, ryggrad som beskriver grundreglerna.¹¹⁴ Skriptet ges och läses av alla anställda, som en påminnelse av grundreglerna som råder inom banken. Varje nyutträd verkställande direktör uppdaterar Mål och Medel som efter läses och diskuteras av alla anställda.¹¹⁵ Alla på kontoren ska läsa och diskutera hela eller delar av Mål och Medel åtminstone en gång per år. I kontor där antalet nyanställda är lite högre då lyfts Mål och Medel upp lite oftare av kontorscheferna.¹¹⁶

”Som ledare är det bästa att själv följa Mål och Medel och diskutera delfrågor med sina anställda.”¹¹⁷

Att ge skriptet till vissa personer och diskutera delar av det med resten av personalen är något som kontorscheferna ofta gör. Filosofin finns på banken dvs. kontoren och varje återvändning till skriptet eller delar av det stärker filosofin. Kontorscheferna försöker att följa Mål och

Medel och arbeta utifrån den. Modellen dvs. filosofin fungerar bra i alla tider. Den fungerar i goda tider och ännu bättre i dåliga tider, med tanke på att Handelsbankens arbetssätt är mer försiktigare och tar mindre risker jämfört med konkurrenterna.¹¹⁸

¹¹³ Pelvén, Göran, *Intervju*

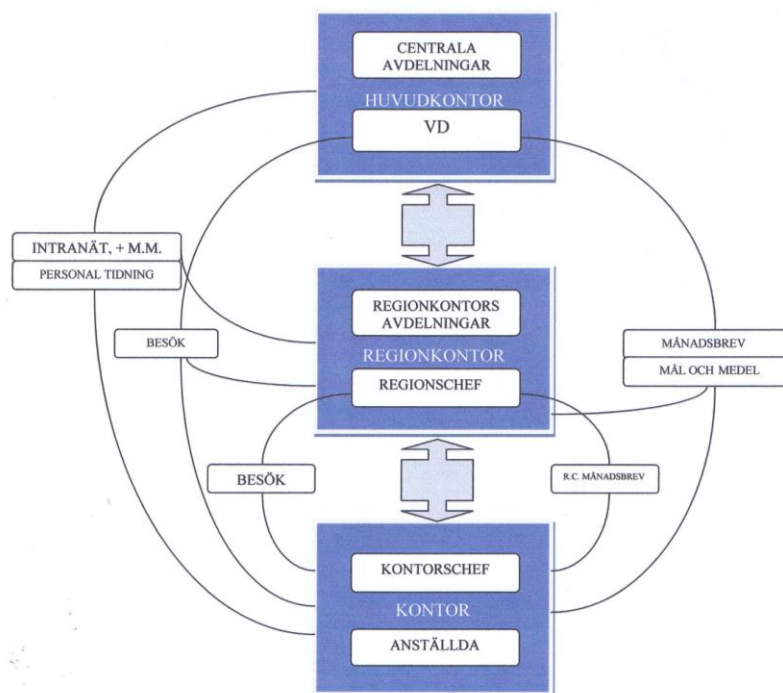
¹¹⁴ Pelvén, Göran, *Intervju*

¹¹⁵ Thörnell, Lena, *Intervju*

¹¹⁶ Alvek, Marie, *Intervju*

¹¹⁷ Pelvén, Göran, *Intervju*

¹¹⁸ Pelvén, Göran, *Intervju*



Bilden visar hur informationen och kommunikationen sprids inom Handelsbanken

Ett annat sätt att sprida filosofin inom banken är genom besöken som den verkställande direktören och regioncheferna gör på kontoren. Besöken görs ofta där alla anställda på kontoret träffas.

”Han är inte intresserad att träffa kontorschefen när han är på kontorsbesök han lyssnar på alla”¹¹⁹

Samarbetet mellan kontorscheferna fungerar lika bra. De håller ständiga möten med varandra och på så sätt hjälper de varandra vid problem eller viktiga ärenden. Kontakten sker oftast mellan chefer i närliggande områden.¹²⁰

Den verkställande direktören följer traditionen som finns inom banken och skickar varje månad månadsbrev som går till alla de anställda. Månadsbreven är en viktig informationskälla för alla anställda och ger beskrivning på det som händer inom och utanför Handelsbanken och samtidigt ger arbetsvägledning. Regionchefens brev inriktar sig till kontorschefen som i sitt fall vidarebefordrar det, om det innehåller viktig information som alla bör ta del av.¹²¹

Intranätet är en daglig kanal, ett sätt att skicka information till sina anställda, som används av alla anställda inom banken. Här kan olika avdelningar och personer inom banken skicka all sorts information för att på ett snabbt och säkert sätt nå till berörda personer eller kontor. Utöver detta finns personaltidning, instruktioner och andra meddelanden som är tillgängliga till personalen.¹²²

¹¹⁹ Sjöberg, Jonas, *Intervju*

¹²⁰ Sjöberg, Jonas, *Intervju*

¹²¹ Håkansson, Roger, *Intervju*

¹²² Sjöberg, Jonas, *Intervju*

5.4.6 Marknadsföring

Handelsbanken används väldigt lite av extern marknadsföring. En gång per år i samband med SKI:s undersökning, om banken utses som ” banken med mest nöjda kunder”, då genomförs en rikstäckande marknadsföring för att ”tacka för förtroendet”.¹²³ Informationsavdelningschefen på Handelsbanken, anser att marknadsföringen ger ingenting, och ifrågasätter om det är lönt att marknadsföra sig.¹²⁴

Regionbankchefen understryker att Handelsbanken inte har någon marknadsföringsavdelning och talar om att det är kunderna i slutändan som står för reklamen.

*”Kunderna är inte dumma de fattar att det är de som betalar”*¹²⁵

Kontorscheferna delar sin uppfattning med informationsavdelnings- och regionchefen att marknadsföringen inte ger något för banken. Kontoren får marknadsföra sig, och använda pengar för reklam, men de avstår stora kampanjer.

*”Vi kan annonsera så mycket vi vill men annonseringen ger ingenting.”*¹²⁶

I stället för att lägga pengar på dyra annonser, reklam eller kampanjer väljer några av kontorscheferna att sponsra ungdomsföreningar och sportföreningar. Samarbeta med lokala mäklare brukar ge mer än marknadsföringen och kostar ingenting. Mindre kontor som Ystad och Skurup har sina skyltfönster upptagna med mäklarannonser.¹²⁷

Handelsbankens interna marknadsföring förknippas med den starka organisationskulturen och filosofin som finns inom banken. Sättet att arbeta mot kunderna visas som det mest lyckosamma medlet att nå till kunderna. Sedan år 1989 har Handelsbanken bevisat det med utmärkelsen ”Mest nöjda kunder”, enligt SKI. Flera priser och utmärkelser hamnar hos Handelsbanken som bevis på deras arbetssätt. ”Årets bank 2009” enligt Privata affärer och Årets bank 2009 i Storbritannien är två av dem.¹²⁸

När Handelsbanken används av intern marknadsföring, då använder sig banken av vanliga personer som arbetar på banken. Detta skapar närhet och kännedom för kontoret. I de flesta av kontorens skyltfönster hänger affischer på de utmärkelser som banken har vunnit, ett till sätt att informera kunderna om Handelsbankens lyckosamma sätt att internt marknadsföra sig.¹²⁹

¹²³ Thörnell, Lena, *Intervju*

¹²⁴ Thörnell, Lena, *Intervju*

¹²⁵ Ohlner, Anders, *Föreläsning*

¹²⁶ Håkansson, Roger, *Intervju*

¹²⁷ Sjöberg, Jonas, *Intervju*

¹²⁸ Thörnell, Lena, *Intervju*

¹²⁹ Thörnell, Lena, *Intervju*

5.4.7 Service

Snabbt och kvalitativ service till kunderna är det som Handelsbanker siktar på. Det decentraliserade arbetssättet ger klar fördel när beslut ska fattas inom banken. Enligt vissa undersökningar besöker kunden bankens kontor var 14-15 månad och då är det livsviktigt att erbjuda bra service för att kunden ska komma tillbaka.¹³⁰

”Vi är självständiga, vi tar besluten här och vi måste leverera bättre service än andra banker”¹³¹

Alla anställda ska se till att kunderna får bättre service och möjligheten för det finns på kontoret. Telefonbanken, internetbanken, kontoren och bankkortet erbjuder en bra service och har starka konkurrensfördelar.¹³²

Mätningen som Svenskt Kvalitetsindex gör anses som mest relevant för banken. Liknande SKI undersökningar görs kvartalsvis på kontorsnivå för att se kontorets resultat på lokal nivå. I resultatet presenteras kontorets prestering jämfört med konkurrenterna och andra kontor på i närheten. Utifrån detta, görs vid behov förändringar inom arbetssättet på lokala kontor för att förbättra servicenivån mot kunderna.¹³³

Det är vissa händelser som gör att människor byter bank i livet. Då är det viktigt att banken vid det första mötet får bra kontakt med kunden och erbjuder en bra service för att kunden ska komma tillbaka.¹³⁴ Det finns flera situationer när kunden kommer in på banken för att utföra enkla ärenden, som de flesta kunder enkelt kan fixa själva genom Internet. Istället för att då hänvisas dit, hjälper de anställda med att ”fixa problemet”.¹³⁵

5.4.8 Rekrytering och utbildning

Alla nyanställda utbildas inom banken för att ta till sig del av filosofin. Man börjar med att läsa Mål och Medel. Banken ser att filosofin är levande och införs vid alla kurser. Utbildningar erbjuds inom banken och i dialog med kontorschefen kan de väljas av alla anställda. De anställda får välja vilken inriktning man vill arbeta med inom banken, men i stort sett ska man ha kännedom om det mesta.¹³⁶

Kassan är ”nästan alltid” första steget för nyanställda på banken. Där kan man lära sig och se var flöden tar vägen, lära sig lite allmän juridik, och känna på kundkontakten som anses som en av grundstenarna inom banken. Vid senare tillfälle kan de anställda brädda sig och inrikta sig på olika utbildningar och arbetsmoment inom banken.¹³⁷ Möjligheten att arbeta på olika

¹³⁰ Pelvén, Göran, *Intervju*

¹³¹ Sjöberg, Jonas, *Intervju*

¹³² Thörnell, Lena, *Intervju*

¹³³ Pelvén, Göran, *Intervju*

¹³⁴ Håkansson, Roger, *Intervju*

¹³⁵ Pelvén, Göran, *Intervju*

¹³⁶ Alvek, Marie, *Intervju*

¹³⁷ Alvek, Marie, *Intervju*

ställen och prova olika arbeten och utmaningar gör arbetet mer spännande och intressant. Handelsbanken är en ganska trygg arbetsgivare.¹³⁸



Hjulet - samspelet mellan bankens verksamhet och medarbetarens utveckling. Bilden är tagen från Handelsbankens Årsöversikt, 2008

Banken kontrollerar hur filosofin fungerar genom en arbetsmiljöenkät som görs årligen, i vilken man lyfter fram faktorer som tilltro och respekt. Resultatet diskuteras på kontoret öppet och utifrån det görs förbättringar.¹³⁹

Handelsbanken utvecklar sina egna ledare, som kan bredda ut bankens filosofi vidare. För banken är det alltid viktigt att utveckla sina medarbetare, som tror på och kan anpassa sig till organisationskulturen och filosofin som råder inom banken.¹⁴⁰

Att ta del av bankens filosofi och vänja sig vid Handelsbankens arbetssätt, uppskattas för nyanställda att det tar mellan ett till två år. Det har visat sig ta längre tid för personer som kommer till Handelsbanken från andra banker, än vad det tar för en nyutbildad person.¹⁴¹

¹³⁸ Sjöberg, Jonas, *Intervju*

¹³⁹ Alvek, Marie, *Intervju*

¹⁴⁰ Håkansson, Roger, *Intervju*

¹⁴¹ Alvek, Marie, *Intervju*

6 Analys

Under följande kapitel ska egna reflektioner och analyser ges kring uppsatsens ämne. Läsaren får ta del av författarens egna analyser av teorin och empirin. Fallstudien Handelsbanken kommer att ligga i fokus under kapitlet där kopplingar med de tidigare nämnda teorierna och den valda banken ska presenteras.

Vi har i analysdelen valt att återgå till de tidigare nämnda teorierna om organisationer, marknadsföring samt ledarskap för att sedan göra ankopplingar med vårt fördjupningsämne, Handelsbanken och deras arbetssätt för nöjdare kunder. Analysen bygger på de funderingar som kommit fram då den insamlade informationen bearbetats.

6.1 Organisationen Handelsbanken

Organisationen på Handelsbanken präglas av decentralisering och en stark filosofi med en erkänd identitet. Vi ser detta som en fördelaktig grund för alla inom banken, en trygghet som skapats för alla anställda samt kunderna.

6.1.1 Styrning

Som det nämnts tidigare är Handelsbanken en decentraliserad organisation där de olika kontoren mer eller mindre styr sig själva oberoende av varandra. Detta har medfört att det etablerats en stark kultur i organisationen som har växt fram med hjälp av de anställda över många år. På grund av att kulturen är så stark i organisationen så bidrar detta till att vara ett styrmedel för ledningen. Denna normativa styrning innebär att Handelsbankens organisation trots att den är decentraliserad och de olika kontoren mer eller mindre styr sig själva så har de ändå vissa grundpelare i kulturen som man utgår ifrån och som gör att de olika kontoren oberoende av storlek och chefer har liknande arbetssätt. Cheferna på de olika kontoren inom Handelsbanken vet att de kan och får ta egna beslut för sitt kontor, men samtidigt så är där en kultur i bakgrunden som har fungerat över många år och det är svårt att gå emot något som fungerar. Handelsbanken använder sig också delvis av resultatstyrning, närmare ett balanserat styrkort i den utsträckningen att de olika kontoren mäter exempelvis andelen nöjda kunder och personalomsättning. De har dock inte några specifika ekonomiska mål som varje enskilt kontor ska nå upp till, men samtidigt om en del av organisationen inte visar upp tillräckligt bra resultat så krävs det förändringar.

6.1.2 Organisationsidentitet på Handelsbanken

Formandet av identitet är en process med många inblandade och även om den genomgår förändringar så gäller det för alla inom organisationen att kunna ta till sig den nya identiteten. På Handelsbanken har grunden till dagens identitet lagts för drygt 40 år sedan när Jan Wallander arbetade som verkställande direktör på banken. Även om den förändrats över tiden genom modernisering och små förändringar så har den till skillnad från andra banker på marknaden som följer trender, stannat relativt nära den identitet som skapades i organisationen under Wallanders tid.

Detta har gjort Handelsbanken till en stabil bank på marknaden och kan med hjälp av sin starka identitet ge en bild till kunden som en bank att lita på även i svåra tider. Men som det även tar lång tid för att göra förändringar och inte har samma möjlighet att agera lika snabbt som vissa av sina konkurrenter på nya marknadstillfällen. Vi ser två starka anledningar till

varför Handelsbanken varit så lyckosamma med att etablera en stark identitet. Den första hittar vi i den kultur som man byggt upp och varit en stor del av deras identitet och den andra ser vi i de anställda och deras stora roll i skapandet av identiteten. Formandet av kulturen som speglas i dagens Handelsbanken har pågått i över 40 år, vilket gör att den har satt sig djupt i organisationen och dens anställda. En ytterligare anledning till den starka identiteten är att många anställda väljer att arbeta livet ut inom Handelsbanken bland annat på grund av belöningssystemet Oktogonen som ger utdelning vid pensionen, men även för karriärmöjligheterna som finns inom Handelsbanken. Detta har gjort att arbetet med socialisering för de nya anställda har underlättats av att det finns anställda som varit i organisationen i många år som de kan lära sig av. De anställda får det lättare och under längre tid identifiera sig med Handelsbankens kultur, vilket även gör det lättare att förmedla det vidare till kunderna. Strukturen ute på respektive kontor med det tillbakadragna ledarskapet till skillnad från den klassiska bankhierarkin fungerar också på ett bättre sätt. Som det nämndes ovan så har många av de anställda så stark anknytning till Handelsbankens identitet att de lättare förmedlar vad banken står för till kunden.

Handelsbankens image är i dagsläget positivt gentemot kunderna enligt mätningarna från SKI. De anställda identifierar sig med Handelsbanken och för över detta till konsumenterna som får en positiv image av organisationen. Något som Handelsbanken däremot är i behov av är att de anställda verkligen identifierar sig med det som organisationen står för. Vid en misslyckad identifiering mellan anställda och bankens identitet så bidrar detta till att ge en felaktig image av organisationen till kunderna. Förändringar av de anställdas uppfattningar av den egna organisationen kan även medföra att kundernas uppfattning förändras, detta är något som ska undvikas. En negativ förändring i de anställdas uppfattning bidrar snabbt till att kunderna får en negativ image av organisationen.

Handelsbanken har trots en utspridd och decentraliserad organisation en stark kultur som går igenom hela organisationen. Detta innebär att trots att man kommer till kontor som är placerade på olika platser geografiskt och med olika chefer så finns det ändå många saker gemensamt för dessa. Vi kan exempelvis se den blå och vita färgen som gör att man känner igen sig oberoende av vilket kontor man kommer till. Den starka identiteten bidrar även med en klar linje över hur saker och ting ska utföras på ett kontor, vilket innebär att kunderna får ett liknande bemötande oberoende av var dem är och vilken anställd dem möter. Dessa saker innebär att Handelsbanken har lyckats med sin visuella identitet och att förmedla sin identitet till kunderna. Här ser vi också tecken på det Mitki, Herstein och Jaffe menar i sin artikel där de säger att en organisationsidentitet skapar ett värdefullt namn vilket gör att potentiella kunder erhålls.

6.2 Ingen marknadsföring på Handelsbanken

Att inte marknadsföra sig och synas utåt bland kunder har varit Handelsbankens signum, en filosofi som man har arbetat med i många år. Denna filosofi har visat sig lyckad och därför har man valt att arbeta vidare utefter den. Kunder ska inte behöva betala dyra annonser för att banken ska synas i tidningar och annan media menar Handelsbanken. Efter att ha studerat olika typer av marknadsföring samt bearbetat den information som intervjuerna på Handelsbanken gav oss har vi erhållit en annan syn på bankens arbetsätt angående marknadsföringen. Vad innebär det egentligen att marknadsföra sig? Att betala stora summor pengar för att synas på idrottsevenemang, att sätta upp sitt namn på stora nybyggda skyskrapor, att synas i varje reklam i den stora medievärlden som blir allt större? Exempelen tar aldrig slut. Eller kan begreppet ”att marknadsföra sig” innebära något som en organisation arbetar med för att erhålla kundnöjdhet genom att skapa goda relationer med de

kunder man har. Teorierna som vi har studerat och bearbetat säger oss att organisationer kan arbeta med marknadsföring genom många olika aktiviteter. Marknadsföring är inte bara att visa sitt namn i media.

Det arbetssätt Handelsbanken arbetar på där kunden läggs i centrum, där de anställda utbildas inom organisationen för att tänka kundnöjdhet, där kunden ska få all hjälp denne behöver av sin egen kontaktperson på bankkontoret och där något bra alltid kan bli lite bättre är bara några av bankens ramar. Vi ser stora kopplingar mellan de nämnda ramarna samt övriga med relationsmarknadsföring och intern respektive interaktiv marknadsföring.

6.2.1 Intern respektive interaktiv marknadsföring på Handelsbanken

Den interna marknadsföringen bygger på det interna arbetet med en organisations inre delar, de anställda. De anställda inom organisationen ska genom olika sätt utbildas för att de alla ska tänka snarlikt inom de ramar organisationen har satt som mål. Inom Handelsbanken syns den interna marknadsföringen tydligt. Vi har efter avslutad studie sett klara tendenser på intern marknadsföring på det studerade objektet. Då banken rekryterar nya anställda genomgår de alla interna utbildningar för att ta del av Handelsbankens filosofi och arbetssätt, detta togs upp i tidigare kapitel. De nyanställda utbildas för att kunna sätta kunden i centrum. Här ser vi tecken på att de anställda inom Handelsbanken arbetar efter den tidigare nämnda marknadsorienterade filosofin, där störst fokus läggs på kunden och det arbete för att få denne nöjd. Vi har under flera intervjuer fått höra hur viktigt detta är och att alla inom banken tar ansvar för att de nyanställda ska utbildas. Bankens kontakt bland de anställda genom brev, personliga möten och andra träffar gör även det en stor nytta tror vi och vi ser även detta som en del av Handelsbankens interna marknadsföring. Bernstel som i sin artikel menar att en banks profilering ska gå internt genom de anställda för att sedan nå ut till kunderna syns klart i Handelsbankens arbetssätt.

Att ledare skapar ledare är även det tecken på den interna marknadsföringen. Våra funderingar kring Handelsbankens sätt att låta erfarna ledare vara med och utbilda framtida, potentiella ledare inom organisationen är starkt positiva. Detta arbetssätt medför mindre kostnader samtidigt som de ”nya ledarna” får ta del av erfarna ledares metoder vilket de inte hade fått på samma sätt om de utbildats av utomstående tror vi. Den interaktiva marknadsföringen grundar sig på interaktionen mellan de anställda och kunderna. Precis som det nämnts under litteraturgenomgången i tidigare kapitel räcker det inte att erbjuda en kvalitativ tjänst. Som anställd måste man även arbeta med samspelet med kunden för att denne ska känna sig nöjd. På Handelsbanken arbetar man med att kunderna har egna kontaktpersoner, kunderna har en anställd som i stort sett har frihet till att sköta allt själv. Detta arbetssätt ser vi som en stor fördel, detta är interaktiv marknadsföring. Att den anställda har ett eget ansvar för sin kund gör att interaktionen blir hög vilket uppskattas av kunden och ett kundvärde skapas. Här ser vi även tecken på att Handelsbanken har differentierat de tjänster man säljer. I tidigare nämnda teorier har vi tagit upp att differentiering av tjänster bland annat kan göras genom att låta rätt anställda ta hand om specifika tjänster för att erbjuda kunderna rätt anpassad lösning samt att man kan arbeta med att erbjuda tjänsten i rätt omgivning, fysisk miljö. Handelsbankens sätt att en kund har sin egen kontaktperson ser vi som en av de metoder som finns inom differentiering av tjänster. Vi ser även deras val att låta kontoren ligga på platser nära kunder som en av differentieringens metoder.

6.2.2 Relationsmarknadsföring på Handelsbanken

Vi har tidigare redogjort för begreppet relationsmarknadsföring där man inom organisationen arbetar med olika metoder för att skapa goda relationer med kunderna. Detta för att kunderna ska bli nöjda och kundnöjdhet ska skapas samt att lönsamhet ska genereras. Vår studerade organisation Handelsbanken arbetar enligt den insamlade informationen, mycket genom metoder som finns inom relationsmarknadsföringen. Bankens kanske största mål är just att sätta kunden i centrum, detta görs genom goda relationer med kunden via lösningar av kundens problem. Att utbildningarna inom banken får de anställda att tänka utefter organisationens kultur och filosofi då det gäller relationsskapande anser även vi är en viktig aspekt och en del av relationsmarknadsföringen. En av de fem olika delarna av relationsmarknadsföringen är proactive, en metod där man som organisation kontaktar kunden via olika undersökningar och liknande för att höra om kundens tänkande angående den levererade produkten eller tjänsten. Vi ser de mätningar som Handelsbanken låter SKI göra som sådana undersökningar av kundernas åsikter. I mätningarna får Handelsbanken relevant information angående sina tjänster och vad kunderna anser om dem, även dessa mätningar ser vi som en del av relationsmarknadsföringen. Vi tror att bankens val att låta den stora fokusen ligga på bankens kunder och relationen mellan de båda aktörerna har skapat Handelsbankens marknadsposition man har idag.

6.2.3 Nöjda och lojala kunder genom Handelsbankens arbetssätt

Att lägga kunden i centrum och att sedan arbeta utifrån kundnöjdhet är allt vanligare hos organisationer. Precis som det nämnts tidigare ligger detta synsätt även i Handelsbankens grund. Forskare inom ämnet menar att en nöjd kund inte alltid är lojal, samtidigt som att en lojal kund inte alltid är nöjd. Vi håller med dessa tankar och funderingar men då vi studerat Handelsbanken ser vi klara tecken på det forskare nämner som ”sann lojalitet. Där kunden både sympatiserar och använder en organisations produkter respektive tjänster. Enligt vår mening är de resultat som SKI framställer, tecken på både nöjda samt lojala kunder på Handelsbanken. Tecknet på att kunderna är lojala är att de stannar i banken samtidigt som de är nöjda, enligt mätningar tror vi. Även det Trasaros nämner i sin artikel att kunders lojalitet skapas i skillnaden mellan förväntningar och upplevelser som kunden har hittar vi bland Handelsbankens kunder. Denna teori stärks då vi tittat på de resultat SKI ställt fram, där det visas att Handelsbankens kunders nöjdhet har skapats bland annat genom att förväntningarna kunderna har haft, också motsvarat upplevelserna. Denna mening stärks med tanke på att det idag är så enkelt att byta bank, trots den relativt enkla metoden som krävs så byter inte Handelsbankens kunder leverantör. Som det nämns tidigare i uppsatsen så finns det även en del kunder som Normman talar om som inte kan byta leverantör på grund av olika barriärer, detta kan även ha drabbat de kunder Handelsbanken har men mätningarna från SKI visar inte detta. Handelsbankens lojalitet bland kunderna kan utifrån Crosbys artikel ses som en immateriell tillgång som skapar konkurrensfördelar. Bankens lojala kunder gör att det för konkurrenterna blir svårare att värva dessa för att de ska bli deras kunder vilket sedan kan medföra mindre lönsamhet för konkurrerande banker tror vi.

Arbetsättet att låta en anställd få sköta alla affärer en kund behöver utföra medför även det till kundnöjdhet tror vi. Nöjdhet kan mätas som social nöjdhet menar Greyskens och Steenkamp, där man som organisation arbetar med relationer vilket vi ser klara tecken på inom Handelsbanken. Relationer som skapas på banken gör att de anställda känner en bekantskap med kunderna och tvärtemot. Under möten mellan anställda och kunder talar man gärna om andra saker än affärer, allt detta stärker relationen vilket gör att kunden är nöjd.

6.3 Ledarskapet hos Handelsbanken

Handelsbanken arbetar decentraliserat där varje kontor får ta ett eget ansvar. De anställda leds av kontorschefen men deras arbetsuppgifter sköter de själva. Decentraliseringen har även gjort att de olika kontoren drivs som små företag. Självklart följs huvudramarna och huvudfilosofin som Handelsbanken har utarbetat men dessa ramar och denna filosofi fungerar mer som ett stöd för de lokala kontoren. Vi har nämnt tidigare hur de olika kontoren arbetar och vilka uppgifter deras ledare har. Efter att vi studerat Handelsbanken har vi fått en insyn över att ledarna fungerar mer som mentorer för de anställda i och med den stora frihet som råder. Att en anställd själv får fatta viktiga beslut då en kund ska göra affärer är tecken på den stora friheten. Vi anser att ansvarsfördelningen och kontorschefernas roll som den person som ska motivera de anställda för bättre resultat skapar en förhöjd känsla bland anställda. De känner sig som en del av organisationen där de sköter sina arbetsuppgifter och där deras arbetsuppgifter är direkt avgörande eftersom de inte kontrolleras av högre ledningen. Detta medför en ökad motivation tror vi och skapar en högre ambition enligt oss. Detta arbetssätt kan också innebära risker ifall de anställda tar på sig för stora uppgifter och roller men det är då ledningens stöd blir viktig och enligt informationen vi fått är ledningens stöd alltid tillgängligt.

6.3.1 Ledarstilar på kontoren varierar men är lika i grund och botten

De lokala kontoren varierar på Handelsbanken. Områden där bankerna finns är olika stora, befolkningssumman är på något område högre än andra och lokalkontorens antal anställda skiljer sig. Detta medför att olika ledarstilar uppstår bland kontorens ledare. Vi tror att variationen av kontoret skapar variation bland ledarna men deras grundtänk är liknande. Även tecken på situationsanpassat ledarskap ser vi här. Olika kontor ses som olika situationer enligt oss. Att arbeta utifrån olika situationer och anpassa sitt ledarskap från situationens utseende är kärnan i situationsanpassat ledarskap. Under vår insamling av informationen träffades olika bankkontors chefer. Dessa bankkontor skiljdes åt i storleksordning men också i område var de befann sig. Det är skillnad att vara chef på ett bankkontor där det sammanlagt finns 3 anställda och ett bankkontor där antalet anställda ligger på 35 personer. På de små bankerna arbetar chefen med lika uppgifter som de övriga, kommunikationen går fram snabbare och en småföretagskänsla är lätt att känna av. Chefen på det mindre kontoret ser sig som en av de anställda. På bankkontoret där ett större antal anställda arbetade märkte vi av ett större chefskap. Ledaren här arbetade inte med liknande uppgifter som de övriga utan utförde de ledaruppgifter inom kommunikation, motivation och liknande för att nå önskvärda resultat. Trots skillnaderna präglas Handelsbankens kontor av den stora organisationsfilosofin. Den redan nämnda filosofin gör att ledarna är i grund och botten lika, de är utbildade inom banken vilket gör att organisationskulturen har växt inom dem, de är "Handelsbankare" och därför tror vi att ledarna egentligen inte skiljer sig så mycket åt trots marknadens utseende där kontoret befinner sig. Ledarna inom Handelsbanken ses som mentorer som ska vara till stöd för de anställda, här ser vi likheterna med deltagande ledarstilen inom situationsanpassat ledarskap där ledaren är mer fokuserad på relationer än de anställdas uppgifter.

6.3.2 Informell ledarstil, lyckat koncept

Det som präglar det informella ledarskapet är ledarens vilja att lyssna på de anställda, på deras åsikter och tankar och där resultat ska nås genom kommunikation, ansvarsfördelning och gemenskap. Inom det informella ledarskapet ser vi likheter med det transformella ledarskapet där ledarens stora uppgift är att transformera de anställdas värderingar och sätt att tänka. Ledaren ska genom samarbete med de anställda höja deras motivation. I de båda ledarstilarna ser vi att ingen byråkrati råder. I Handelsbanken är ledarna informella och transformella. Decentraliseringen och ansvarsfördelningen är de stora tecknen på att det är informellt mellan

ledare och anställda på Handelsbanken, men även efter att ha träffat olika bankkontorschefer märktes detta. Handelsbankens ledare fungerar som ett stöd till de anställda, de bestämmer inte över dem, de anställda bestämmer själva och driver själva arbetet framåt. Detta ser vi som en del av det informella ledarskapet. Att en informell ledarstil har visat sig vara lyckad inom Handelsbanken visar historien. Vi tror en informell ledarstil inte är lämplig för alla organisationer, men just på grund av den stora decentraliseringen som präglar Handelsbankens identitet tror vi inte att formella ledare skulle kunna lyckas inom banken. Anställda ska även kunna lita på ledaren menar Bartran och Casimir, denna tillit tror vi kommer då även ledarna litar på de anställda. För då ledaren visar tillit till de anställda känner de sig motiverade samt att ambitionerna höjs, detta medför till att även de anställda känner samma typ av tillit mot ledaren enligt oss. De anställda ska även behandlas med respekt, även det ökar motivationen och ambitionen och så som de anställda behandlas av ledningen, så behandlas kunderna tror Bernstel. Vi tror att då de anställda behandlas väl även skapar ett välmående hos de anställda, detta gör att de sedan mår bra när de arbetar vilket också ökar motivationen och ambitionen att lösa kundernas lösningar vilket ökar kundnöjdheten. Handelsbankens stora fokus att de anställda ska känna sig delaktiga av organisationen skapar denna känsla av att de anställda mår bra, vilket också återspeglas på kunderna enligt oss.

7 Slutsats, avslutande diskussion och egna reflektioner

I det avslutande kapitlet ska en slutsats dras samt en avslutad diskussion och reflektion presenteras. Även de bidrag som uppsatsen eventuellt kan medföra inför framtida arbete ska redogöras.

7.1 Slutsats och diskussion

Handelsbankens starka decentralisering, organisationsidentitet, val att inte marknadsföra sig som konkurrenterna samt att alltid sätta kunden i centrum har under åren visat sig som en lyckad metod, som ett lyckat arbetssätt. Vi kan bara titta tillbaka i historien och se att det som Jan Wallander startade för drygt 40 år sedan, har utan större förändringar fortfarande visat sig vara framgångsrikt.

Decentraliseringen har visat sig vara bra, de anställda får ta eget ansvar där de själva tillsammans med kunder får fatta de beslut som ska gynna kunden. Ledarna är informella och fungerar mer som ett stöd. Denna ansvarsfördelning ser vi som en stark fördel eftersom det kan skapa motivation och ambition då den anställda känner sig behövlig för organisationen samt att dennes insats är avgörande för organisationen tror vi. En informell ledare föredras oftast i decentraliserade organisationer anser vi. Samtidigt ser vi en risk inom en allt för stor decentralisering, att för många beslutsfattare kan skapa kaos, vem ska ha det sista ordet? Vi tror att det vid en misslyckad decentralisering uppstår alltför många som vill påverka ett tillvägagångssätt mot ett resultat men ingen fastslår hur tillvägagångssättet ska vara. Risker med informella ledare ser vi som att de kan bli för snälla, där ingen respekt visas för dem vilket kan skapa att ledaren till sist inte har något att säga till om. Detta är ingenting som vi sett på Handelsbanken men det är något som man ska ha i åtanke. En annan risk som kan uppstå då Handelsbanken väljer att utbilda nya ledare utifrån gamla ledare, är att de nyutbildade ledarna inte bidrar med något nytt, förbättrat utan fortfarande det de tidigare ledarna arbetade med. Detta kan skapa att man inom banken kan fastna i rationaliseringen av olika slag.

Den starka organisationsidentiteten som skapats under åren har medfört att Handelsbanken förknippas med trygghet, ett starkt varumärke bland konkurrenter samt de som hellre är försiktiga för att deras kunder ska få det bra. Denna starka identitet har vi märkt av och den har växt allt mer, bara de utmärkelser banken har fått från olika undersökningsinstitut visar att Handelsbanken är en bra bank. Men kan denna försiktighet och trygghet bli en risk för framtiden, kan banken ses som tråkig av nya yngre kunder? Det finns en risk för det tror vi eftersom yngre bankkunder kan uppfatta Handelsbanken som de som inte följer alla andra. Vi tror fortfarande att en trygg bank är en bättre bank men en risk för att alla inte gör det kan enkelt missgynna Handelsbanken.

Att marknadsföra sig som konkurrenterna med att sätta sitt namn på stora nybyggda arenor, synas på kollektivtrafik, synas på stora evenemang och liknande har Handelsbanken valt att inte göra. Detta kostar enorma summor pengar vilket i slutändan blir sämre för kunderna. Som vi fått höra under de utförda intervjuerna så har banken inget nytt att erbjuda som människor inte vet om, ”vi säljer inte kycklingfilé för 29.90 denna vecka” sa Jonas Sjöberg under ett intervjutillfälle. Denna metod har fungerat ett bra tag men återigen ser vi risker att banken kan förknippas som tråkig bland yngre kunder. Vi tror att man med små försiktiga

steg bör använda sig mer av marknadsföring, detta får inte göras drastiskt eftersom bankens filosofi faller och varumärket skadas. Men att fortsätta sponsra små föreningar på lokal nivå, att fortsätta föreläsa på skolor och högskolor och att ingå mindre samarbete med organisationer ska med ett litet steg tas till nästa nivå, detta tror vi kan gynna Handelsbanken.

Handelsbankens kanske största fokus är att sätta kunden i centrum, detta är den punkten som vi ser som den viktigaste och detta arbete ska ständigt utvecklas och försöka förbättras eftersom det i slutändan är kunden som ser till hur resultatet ska se ut. Vi har under uppsatsens olika kapitel beskrivit teorier för att erhålla nöjdare kunder samt Handelsbankens arbetssätt kring ämnet. Bankens olika metoder har visat sig väl framgångsrika vilket också redogjorts i de tidigare nämnda mätningarna. Den redan i slutsatsens nämnda risk med att yngre kunder kan uppfatta banken som tråkig även kan påverka kundnöjdheten. Därför bör man inom banken även se till att de yngre inte förlorar sin nöjdhet. Detta kan göras genom att till exempel erbjuda yngre kunder andra förmåner för att de bildar en längre relation med banken samt att de blir nöjda.

Efter att ha samlat in och sedan analyserat all information hittar vi några faktorer som kan ses som utmaningar inför framtiden. Dessa utmaningar som Handelsbanken står inför tror vi riskerar att påverka kundnöjdheten. Att anställa människor för resten av livet på Handelsbanken har varit organisationens filosofi ett bra tag, eftersom detta skapar längre relation med kunderna. Denna filosofi kan innebära stora utmaningar eftersom Handelsbankens nuvarande metod har fungerat bra på den tidigare generationen av anställda. Men inför år 2012 står Handelsbanken samt många andra organisationer inför ett generationsskifte. Behovet av unga högutbildade som kommer att ta över fyrtilialisterna anses stort. Tillvägagångssättet att komma åt de unga generationerna och erbjuda de möjligheter för snabbare utveckling inom karriären känns nödvändigt för ett lyckat generationsskifte. Anställning för resten av livet är något som känns skrämmande för de flesta, samtidigt som många unga högutbildade vill klättra snabbare på karriärstegen. Det finns risker att de yngre generationerna saknar både tålamod och vilja att lära sig allt från grunden, som man inom Handelsbanken måste göra, d.v.s. allt från kassa/kundtjänst till att bli specialist eller chef efter några år. Något som inte yngre generationer är så förtjusta i eftersom de vill nå karriärstoppen snabbare. Vissa förändringar inom Handelsbankens tänkande måste ske och banken måste också bli lite mer flexibel och anpassa sig efter deras anställdas behov och önskemål. Ges inte de nyanställda en utmaning idag är risken stor att de tröttnar snabbt och går vidare. Dessa förändringar får inte göras hastigt eftersom organisationskulturen kan förstöras.

Teknologins utveckling förändras ständigt, nya förenklade lösningar erbjuds kunderna hela tiden. Här måste man som organisation hela tiden arbeta med det kunderna vill ha. Att erbjuda dessutom kunderna en säker bank måste vara en av prioriteterna som Handelsbanken måste sträva efter. Säkra bankkort, säkra transaktioner, samt säkra konton anses som konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Att följa med i utvecklingen av teknologin är något som enkelt ses av kunderna. Därför måste man vara alert inom detta område för att möta kundernas krav.

Kundernas behov förändras med tiderna. Möjligheten att möta kundernas behov och deras önskemål är extremt viktigt. De flesta av kunderna använder Internetbanken och de personliga kontakterna med kontoret minskar samtidigt som behovet av finansiell rådgivning ökar. De fåtal möten som sker på bankkontoret är avgörande för att kunden ska känna sig trygg och säker och måste ske i bästa tänkbara atmosfär. Att sätta kunden i centrum och erbjuda

kundanpassade ekonomiska lösningar vid dessa tillfällen ger banken trovärdighet som kunderna uppskattar.

7.2 Vad kan det vi lärt oss bidra till framtiden

Vi har efter att ha samlat in, studerat och analyserat all information lärt oss att hela organisationen måste ha ett liknande slutmål. Vägen dit kan variera med olika idéer, förslag och andra råd men det slutgiltiga målet som i vår uppsats är nöjda kunder måste vara liknande hos alla. De presenterade teorierna och de arbetssätt Handelsbanken använder sig av kan i framtiden bidra till eventuella handlingsplaner över hur främst en bank men även en annan organisation ska gå till väga då kunder ska bli nöjda. Generellt sett över de banker som finns på marknaden samt de tre största konkurrenterna kan det sägas att arbetssättet ifrån Handelsbanken skiljer sig åt. Sedan tidigare vet vi att Handelsbankens konkurrenter inte är lika försiktiga med att göra förändringar, just därför tror vi att de banker som konkurrerar lättare kan förändras och arbeta utefter Handelsbankens metoder eller andra lyckade koncept. Det vi har lärt oss är att Handelsbankens metoder har visat sig vara lyckade, vilket andra banker generellt kan ta till sig där de kan göra förändringar i sina organisationer och använda sig av det arbetssätt som Handelsbanken använder sig av. Detta för att ge kunderna en positiv bild av organisationen genom de anställda som bidrar till organisationens image.

7.2.1 Handelsbankens arbetssätt på andra banker och organisationer

Handelsbankens arbetssätt över att skapa en positiv image hos kunderna genom att förmedla organisationens identitet till kunderna genom de anställda har visat sig vara lyckad. Organisationskulturen i Handelsbanken bidrar i den omfattning att det underlättar processen för de anställda att ta till sig den profilen som organisationen vill förmedla för att påverka kundernas image. Kultur är något som skapas över tid i en organisation och möjligheten att överföra en annans organisations kultur är något som är svårt att göra då kulturen är något som är svårt att förändra och tankesätt och värderingar skiljer sig mellan olika organisationer. Handelsbankens sätt att förmedla kulturen och tankesättet till organisationens olika delar är något som andra banker och organisationer skulle använda sig av för att få anställda att tänka på ett sätt som gynnar hela organisationen. Det krävs dock att det som förmedlas bidrar till att skapa en positiv bild av organisationen utåt och det krävs att denna identitet bibehålls genom att man förmedlar den både internt och externt.

För en tjänsteorganisation som en bank är det viktigt med interaktionen mellan anställda och kunder och den påverkan som detta har på kundernas image av organisationen. För en organisation är det därför viktigt att med olika medel påverka de anställda att förmedla den profilen av organisationen som ger en positiv image hos kunderna. I Handelsbankens fall används kulturen för att de anställda ska ha samma uppfattning som banken och sprida det som bankens identitet. Detta har bidragit till en positiv image av organisationen hos kunderna. För andra banker skulle utbildningen och träningen som de anställda i Handelsbanken, får vara exempel på saker som skulle hjälpa förståelsen för organisationen och dess identitet och underlätta förmedlandet av dess profil till kunderna. Handelsbankens metoder för att sprida kulturen och stärka identiteten samt imagen av banken kan appliceras på andra banker. Denna tillämpning kan göras på banker som är i kris där förändring måste till för att lyfta banken. Vi tror att banker utan en stark identitet och filosofi kan lättare göra de nödvändiga förändringarna vilket gör att de lättare kan tillämpa någon annans metoder, i detta fall Handelsbankens arbetssätt över skapandet av en stark organisationsidentitet.

Visst kostar det stora summor pengar att synas i den stora medievärlden, att marknadsföra sig externt. Något som inte Handelsbanken gör. Detta arbetssätt de valt kan bara tillämpas på

banker och organisationer som redan har ett starkt varumärke, nya banker eller organisationer kan inte utnyttja denna metod tror vi eftersom de måste synas på den marknad de tagit sig in på. Väletablerade banker med starkt varumärke kan använda sig av metoderna att inte marknadsföra sig externt men då måste detta förmedlas till kunderna. Kunderna måste veta att på denna bank arbetar man inte med marknadsföring för det kostar pengar vilket i slutändan drabbar kunderna själva.

Informella ledare präglas av att de lyssnar, de fördelar ansvar, de motiverar sina anställda och de fungerar som ett stöd till de anställda. Detta tror vi oftast är det lyckade konceptet i organisationer där decentralisering råder. En centraliserad organisation där ledningen fattar besluten och bestämmer det slutgiltiga målet har svårare att använda sig av informella ledare tror vi, där arbetar ledarna utifrån det formella ledarskapet. Handelsbankens informella ledare och deras arbetssätt är en lyckad metod. De anställda har ansvar över sitt arbete där ledaren bara stödjer dem, detta skapar motivation och ambition som vi nämnt tidigare. Hur kan då andra banker och organisationer använda sig av det informella ledarskapet? Vi tror att ett informellt ledarskap är något som uppskattas av de anställda, vilket leder till att de gör ett bättre arbete som sedan leder till ett bättre resultat. Banker där man arbetar centraliserat kan även de använda sig av informella ledare men då måste rätt människotyper rekryteras. I en bank eller en organisation kan den ledaren med de rätta egenskaperna arbeta informellt oavsett om det är decentraliserat eller centraliserat styre i ledningen. Att tillämpa Handelsbankens informella ledarskap på andra banker tror vi kan göras genom att rekrytera rätt människotyper och sedan utbilda de där ett informellt tänkande skapas bland dessa.

8 Referenslista

Böcker

- Alvesson, M & Svenningsson, S. *Organisationer, ledning och processer*. 2007. Studentlitteratur
- Armstrong, G & Kotler, P. *Marketing: an introduction*. 2005. Pearson Education
- Bryman, A & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2005. Liber
- Grönstedt, L. *Mål och Medel 2004*, Centrala Informationsavdelningen, Marknad och Produktion, CIM, Handelsbanken, 2004
- Eriksson, K. Utveckling av kundrelationer inom bank och finansmarknader. 2006. Studentlitteratur
- Grönroos, C. *Marknadsföring I tjänsteföretag*. 1996. Liber
- Gummesson, E. *Från 4P till 30R*. 2002. Liber
- Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*. 2007. Sage Publications
- Söderlund, M. *Den lojala kunden*. 2001. Liber

Intervjuer

- Alvek, Marie, Personalansvarig vid Handelsbanken Södra Sverige, Intervju, Malmö, 100111
- Håkansson, Roger, kontorschef Handelsbanken Ystad, *Intervju*, Ystad, 091211
- Pelvé, Göran, kontorschef Handelsbanken Stortorget i Helsingborg, *Intervju*, Helsingborg, 091209
- Sjöberg, Jonas, kontorschef Handelsbanken i Skurup, *Intervju*, Skurup, 091211
- Thörnell, Lena, Bankdirektör i Handelsbanken, chef för Informationsavdelningen, *Intervju*, Stockholm, 091202
- Ohlner, Anders, Vice verkställande direktör i Handelsbanken, chef för Regionbank Södra Sverige, *Föreläsning*, Lunds ekonomiska högskola, 090930

Tidskrifter

- Bartram, T & Casimir, G. The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal* 2007
- Bernstel, J.B. *Inner Branding*. ABA Bank Marketing 2003
- Crosby, L.A. *Unlocking Loyalty*. Marketing Management 2008

Greyskens, I & Steenkamp, J-B Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. Journal of Retailing 2000

Hofstede, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases 1990

Lagerwall, B. Jan Wallander: Forskaren som bankdirektör– att utveckla och förändra, Ekonomisk Debatt 1992

Lindgreen, A & Antiocho, M. Customer relationship management: the case of a European bank. Marketing Intelligence & Planning 2005

Oxelheim, L. Financial Markets in Transition. International Thomson Business Press 1996

Trasoras, R. Value, Satisfaction, loyalty and retention in professional services. Marketing Intelligence & Planning 2009

Yoram, M, Herstein, R & Jaffe, E.D. Learning mechanism for designing corporate identity in the banking industry. The international journal of bank marketing 2007

Wei H,H, Mukherjee & Avinandan. Corporate identity and consumer marketing: A process model and research agenda. 2007

Uppsatser

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, examensarbete, Ahmeddin, M.& Alaraj, A., *En beskrivning och kartläggning av Handelsbanken*, 2006

KTH Datavetenskap och kommunikation Stockholm, examensarbete, Lönnqvist, J. *Affärsutveckling av personalrestauranger – dilemma eller möjlighet*, 2006

Lunds Universitet Ekonomihögskolan, examensarbete, Hambiralovic, A. Corneby, H & Karlsson, M. *Kreditbedömning i banker – vad är affärsredovisningens roll?* 2009

Internet

[http://www.bankforeningen.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Konkurrensen%20på%20bankmarknaden.pdf/\\$file/Konkurrensen%20på%20bankmarknaden.pdf](http://www.bankforeningen.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Konkurrensen%20på%20bankmarknaden.pdf/$file/Konkurrensen%20på%20bankmarknaden.pdf)

[http://www.bankforeningen.se/web/bf.nsf/\\$all/BDD7EB671F167773C1257618004A1579?open](http://www.bankforeningen.se/web/bf.nsf/$all/BDD7EB671F167773C1257618004A1579?open)

<http://www.konkurrensverket.se/>

www.seb.se

www.nordea.se

www.swedbank.se

www.kvalitetsindex.se

www.handelsbanken.se

www.ne.se.support.mah.se/lang/handelsbanken