

Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Hur kan finansiella produkter bli attraktivare för konsumenter?



LUNDS
UNIVERSITET

Examensarbete
Technology Management
Lunds Universitet, Lund

Carl Lindberg & Johan Wachtmeister



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Copyright © Lindberg, Carl; Wachtmeister, Johan

Department of Business Administration

School of Economics and Management, Lund University

Lund, Sweden

Department of Automatic Control

Faculty of Engineering, Lund University

Lund Sweden

Master Thesis, Technology Management – No. 188/2009

ISSN 1651-0100

ISRN LUTVDG/TVTM--09/5188--/SE

KFS i Lund AB

Lund 2009



Abstract

Title: To obtain a customer focus in bank business – how can financial products be made more attractive for consumers?

Authors: Carl Lindberg, Johan Wachtmeister, *Technology Management*

Supervisors: Ulf Johansson, *Department of Marketing*, Lund School of Economics and Management, Lund University

Charlotta Johansson, *Department of Automatic Control*, Lund Faculty of Engineering, Lund University

Business Developer, Structured Products, Banken Markets, Banken

Financial Engineer, Risk Control, Banken Markets, Banken

Problem background: The past few years, banks have gone from only being lenders and borrowers of money to also cover a broad portfolio of offers to customers. Banks today supply their customers with several investment alternatives for the savings capital. It is a fierce competition at the financial market and the employees must continuously keep up to date with all the new information and knowledge necessary in their job. In order to adjust to a fast changing surrounding world a reform process is now going on in many banks. The banks have to become more flexible and treat various demands from customers at the same time as adjusting to many, and strict, rules that every bank must obey.

Purpose: The purpose with this Master Thesis is to investigate the underlying reasons behind inadequate customer orientation at banks and what steps a bank can take to become more customer- oriented and better at treating the needs from internal, as well as external, customers. To reach this objective the problems first needs to get identified; what problem exists, where in the organization are they to be found and why do they arise. Thereafter, a potential solution to the problems is to be identified as well as a way to implement the solution.

For this purpose a case study will be conducted at one of Sweden's largest banks, in the thesis referred to as the Bank. Additionally, the purpose with the case study is for other banks in the same situation and with similar problems to be able to use the results and recommendations from this investigation in order to apply on their own organization.

Methodology: A holistic system approach has been applied throughout this entire study. The first part of the thesis has been used to locate areas of improvement. We perform a case study at one of Sweden's largest banks, and combine a Problem Detection Study with a Walk-through model to find weaknesses at different levels in different areas through a logical and systematic approach. The data has been conducted from several interviews, polls and observations. When weaknesses in the



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

organisation have been identified we analyse them in order to find a common solution and find an efficient way to implement it.

Conclusions:

By “walking through” the entire department of Structured products, observing and interviewing employees, a number of weaknesses were found and isolated. These problems can be summarized with three main bullets;

- The organisation was too hierarchical and function based with different isolated functions.
- The communication- and information channels do not work efficiently, which result in poor feedback possibilities and poor knowledge distribution throughout the business.
- All these problems together results in a poor customer focus.

The fact that all the weaknesses have a lot in common together with the fact that they in many cases have the same effect told us that there also has to be a common solution to them which is an implementation of a process based view combined with a more bank specific smaller reorganisation and introduction of certain routines.

There are many critical similarities between the different larger banks in Sweden. For example their businesses are all based on a structure with many small customer offices served by a big main office. Furthermore, they are all selling Structured products. Therefore, this Master Thesis can be of use for other banks with similar problems like those we have identified in this case study and according to different sources there are many banks in the western world who suffers from poor customer focus.

Key Words:

Aktieindexobligationer, Kundmedvetenhet, Processorienterat arbetssätt, Technology Management, Problem Detection Study.



Förord

Författarna har under sin sista termin på programmet Technology Management skrivit detta examensarbete. Examensarbetet har blivit utfört på plats på en av Sveriges största bankers huvudkontor. Författarna har funnit det väldigt intressant att syssla med finansiella produkter och verksamheter och framförallt att få inblick i hur en bankverksamhet fungerar.

Framförallt vill vi tacka vårt värdföretag, som av sekretesskäl inte nämns vid namn.

Vi har lärt oss väldigt mycket under tiden hos er. Dels har det varit otroligt lärorikt att följa ert arbete med att kontinuerligt förbättra kundrelationerna. Vi tar med oss enormt mycket som vi kommer att ha nytta av.

Vi vill även tacka våra handledare på universitetet, Charlotta Johnsson och Ulf Johansson. Ni har varit ett bra stöd för oss i vårt arbete. Tack för att ni har varit så flexibla och villiga att hjälpa oss med ibland kort varsel. Det har varit långa nätter för oss under slutet av perioden. Vi uppskattar mycket att ni har varit snabba med att läsa genom arbetet och komma med konstruktiv kritik till oss.



ABSTRACT	4
FÖRORD	6
FÖRKORTNINGAR	11
1. INLEDNING	13
1.1 Tjänstesektorn	13
1.1.1 Banksektorn	13
1.2 Kundmedvetenhet	13
1.3 Kommunikation till kund.....	14
1.4 Business Process Management.....	14
1.5 Problembakgrund	14
1.6 Syfte	15
1.7 Relevans och forskningsmål	15
1.8 Avgränsningar	15
1.9 Författarnas utgångsläge	17
1.10 Struktur för Arbetet	17
2. METOD.....	18
2.1 Arbetsprocessen.....	18
2.1.1 Problem Detection Study	18
2.2 Kvantitativ och kvalitativ metod.....	19
2.3 Datagenerering	20
2.4 Studiens kvalitet.....	20
2.5 Intervjuer	20
2.6 Enkätundersökning	21
2.7 Reliabilitet och Validitet	21
2.7.1 Reliabilitet.....	21
2.7.1 Validitet	21
2.8 Generaliserbarhet	22



3. TEORI	23
3.1 Kommunikation och kunskap.....	23
3.2 Problem Detection Study.....	24
3.3 Walk-through.....	25
3.4 Teorin om informationsöverflöd	25
3.5 Värdekedjan	25
3.5.1 Produkt	26
3.6 Marknadsföring i Tjänsteföretag.....	26
3.6.1 Kundrelationer	27
3.6.2 Tjänstekvalitet.....	27
3.7 Processer och Processsynsätt	28
3.7.1 Processernas komponenter.....	29
3.7.2 Huvudprocesser, Stödprocesser och Ledningsprocesser	29
3.8 Processorientering i bankverksamhet	30
3.9 Sammanfattning av Processorientering	30
3.10 Beskrivning av hur en förändring skall implementeras	31
4. BANKENS VERKSAMHET	33
4.1 Strukturerade Produkter	33
4.2 Förstahandsmarknad.....	34
4.2.1 Primära grupper	34
4.2.2 Stödjande Grupper	35
4.2.3 Interaktioner mellan grupperingarna	37
4.2.3.1 Marknadsavdelning ↔ Produktutvecklare.....	37
4.2.3.2 Investeringssamordnare ↔ Produktutvecklare	37
4.2.3.3 Investeringssamordnare ↔ Kontor	37
4.2.3.4 Produktutvecklare ↔ Produktspecialist ↔ Kontor	38
4.2.3.5 Produktutvecklare ↔ Kontor.....	38
4.2.3.6 Internetbanken ↔ Kund	38
4.2.4 Distributionsstrukturen.....	38
4.3 Sekundärmarknaden.....	39
4.3.1 Alternativa omplaceringar	39
4.3.2 Omplaceringsstrukturen	40
4.3.2.1 Omplaceringens valmöjligheter	41



4.4 Information	42
4.4.1 Informationskanaler	43
4.4.2 Säljverktyg.....	44
4.5 Konkurrerande bankers informationskanaler och säljverktyg	46
5. FUNKTIONERNAS SYN PÅ ORGANISATIONEN	46
5.1 Produktutvecklarna	46
5.2 Produktspecialisterna	48
5.3 Investeringssamordnarna	48
5.4 Rådgivarna	48
5.4.1 Rådgivarstöd.....	49
5.4.1.1 Uppbyggnaden av rådgivarstödet.....	50
5.4.2 Layout	50
5.4.3 Omplaceringar för sekundärmarknaden	50
6. ENKÄTUNDERSÖKNING	51
6.1 Block 1: Kunden	51
6.1.1 Sammanställning.....	52
6.2 Block 2: Fördelning av sparande och rådgivarnas informationsspridning	52
6.2.1 Sammanställning block 2.....	53
6.3 Block 3: Omplaceringsrekommendation av AIO	53
6.3.1 Sammanställning block 3.....	54
6.4 Block 4: Övriga frågor	54
6.4.1 Sammanställning block 4.....	55
6.5 Svagheter med Enkäten	55
7. IDENTIFIERADE PROBLEM OCH ORSAKER	57
7.1 Intern kommunikation	57
7.1.1 Intern kommunikation mellan grupper.....	57
7.1.2 Intern kommunikation inom och mellan kontoren.....	58
7.2 Informationskanaler och Säljverktyg	59
7.3 Extern kommunikation	61
7.3.1 Omplaceringsfrekvens.....	62
7.4 Säkerställande av kvalitet genom feedback	66
7.5 Ej kundbehovsdrivet	66



7.6 Sammanfattning av problemen	67
7.7 Gemensam orsaksgrund.....	67
8. LÖSNING AV IDENTIFIERADE PROBLEM	69
8.1 Övergripande	69
8.2 Omorganisering	70
8.3 Rutiner	71
8.4 Lösningens attribut	71
8.5 Lösningens effekt	73
8.5.1 Scenarioanalys	75
8.6 Nackdelar med att införa ett processororienterat arbetssätt	76
9. IMPLEMENTERING	77
9.1 Bankens egen syn på processer	77
10. SLUTSATSER & DISKUSSION - FALLSTUDIEN	80
11. SLUTSATSER & DISKUSSION – GENERELLT	82
12. ALLMÄN DISKUSSION	84
12.1 Allmänna reflektioner	84
12.2 Allmän modell som framtida vägvisare	85
12.2.1 Servicekvalitet	86
12.2.2 Kunds efterfrågan	86
12.2.3 Informationens relevans	86
12.3 Avslutning	87
KÄLLFÖRTECKNING	88
Litteratur:	88
Artiklar	88
Elektroniska källor:	89



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Förkortningar

AIO	Aktieindexobligation
SP	Strukturerad Produkt
PS	Produktspecialist
PU	Produktutveckling
IS	Investeringssamordnare



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

1. Inledning

Inledningen till detta arbete syftar till att ge en grundläggande förståelse för den problematik som arbetet behandlar, samt att ge en förståelse till de bakomliggande faktorerna.

1.1 Tjänstesektorn

Totalt sett i Sverige och i EU utgör tjänstesektorn 75-80 % av områdets Bruttonationalprodukt (BNP) (Hemsida: Regeringen) Tjänstesektorn är dessutom på stark tillväxt och därför viktig att effektivisera och fokusera på. Den kunskapsintensiva tjänstesektorn är den viktigaste sektorn i Sverige vad gäller sysselsättningen. (Hemsida: DN)

Med tjänstesektorn avses de företag som avser sälja en tjänst snarare än en produkt. Exempel på tjänsterelaterade branscher är bank, fastighetsförvaltning, restaurang och hotell (Hemsida: Wikipedia, Tjänstesektorn). Även företag såsom resebyråer, dagligvaruhandel, detaljister och försäkringsbolag är företag i tjänstesektorn.

1.1.1 Banksektorn

Bankverksamhet är speciellt förknippad in- och utlåning av kunders pengar. Bankerna är därmed ett tjänsteföretag då de utför en tjänst till deras kunder. Banksektorn är idag hårt reglerad av Finansinspektionen, FI (Hemsida: Finansinspektionen) När en bank och dess kunder gör affärer, behöver kunden sätta sig in i juridisk dokumentation som banken är skyldig att delge kunden. Anledningen till detta är att kunden skall vara medveten om de risker som kunden tar vid finansiella affärer (Hemsida: Finansinspektionen).

Bankbranschen har de senaste åren utvidgat sin verksamhet från att vara ett in- och utlåningsinstitut till att dessutom erbjuda sina kunder ett bredd utbud av finansiella produkter vilket ytterligare förstärkt deras definition som tjänsteföretag. Idag finns det ett flertal olika produkter tillgängliga på marknaden. För att lyckas förmedla dessa produkter till kunderna har bankerna satsat på att effektivisera sina kommunikationskanaler till kunderna. Det räcker dock inte med att bankerna effektiviserar sina kommunikationskanaler och sina produkter, bankerna måste även öka förståelsen för vad deras kunder har för behov. (Cui 2009)

Strukturen för bankernas distributionskanaler är speciella. Grunden till detta är den knappa tillgången på fysiska objekt. Dessutom designar och kontrollerar banken själva de distributionskanaler som tjänsterna är uppbyggda kring. Med distributionskanaler avses dels de kanaler som informationen flödar i och dels de kanaler som tjänsterna byggs upp kring. Detta leder till att bankkunder indirekt använder sig av bankens distributionskanaler vid interaktion med banken. (Jingdong 2009)

Sverige domineras av fyra stora banker: SEB, Handelsbanken, Swedbank och Nordea. Dessa företag är samtliga fokuserade på det segment som riktar sig mot privatpersoner, det så kallade retailsegmentet. Med anledning av detta har varje bank ett stort antal lokalkontor i landet som representerar bankerna.

1.2 Kundmedvetenhet

Ett forskningsområde som uppmärksammas de senaste åren är hur servicebolagen arbetar med att upprätthålla en medvetenhet om deras kunders verkliga behov. Dock finns det forskning som visar på bristande kunskaper vad gäller kundbehov inom servicebolag. Speciellt visar detta sig genom att banker satsar stora summor på marknadsföring utan att



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

lyckas öka kundernas medvetenhet om bankens tjänster. (Banks Fail To Raise Customer Awareness, 2001)

Världens banker har generellt sett svårigheter med att bemöta sina kunders behov. Enligt en undersökning, som gjorts av Coleman Parks, har 70 % av Europas banker problem med att möta kundernas behov. Bankerna är medvetna om deras svagheter vad gäller dålig kundanpassning och vill hitta metoder för att bemöta och stärka kunskapen om kunderna (Mazur 2008).

Bankerna har dessutom bättre kunskap om sina produkter än om sina kunder. För att ändra fokus från produkt till kund krävs inte bara förändringar i arbetssättet, utan även förändringar i företagets kultur och att ledningen aktivt vill ändra fokusområde (Martorana 2008).

1.3 Kommunikation till kund

I ett kunskapsföretag, som exempelvis en bank, är informationsflödet och den interna kommunikationen ytterst väsentlig. De personer som förmedlar information till bankens kunder har ett stort behov av att få ta del av informationen om bankens produkter. Forskning inom området visar att kommunikationen från ett servicebolag till dess kunder i många fall är bristfällig. Många åtgärder som vidtagits de senaste åren har skett inom interaktiv kommunikation till företagets kunder via exempelvis Internet. (Grönroos et. al. 2004)

1.4 Business Process Management

Business Process Management (BPM), även kallat processororienterat arbetssätt, är ett hjälpverktyg för att identifiera strukturer i ett företag samt ett hjälpmedel för att effektivisera organisationer i syfte att tillfredsställa kundernas behov. Det finns oändligt många definitioner av vad som kännetecknar BPM, men flera likheter finns mellan definitionerna. Likheterna handlar om att med hjälp av BPM identifiera hur organisationen ser ut idag, för att sen kunna utvärdera hur den borde vara i syfte att tillfredsställa kundernas behov. (Climent 2009)

Teoridelen i detta arbete behandlar mer djupgående om vad som kännetecknar ett processororienterat arbetssätt.

Bankvärlden har under krishösten 2008 drabbats av stor turbulens. Frågan är hur branschen kommer se ut efter att krisen har lösts och förändringsbenägenheten har ökat. Därför har synen på det processororienterade arbetssättet uppmärksamats på senare tid av bankvärlden. (Hemsida: Affärsvärlden)

1.5 Problembakgrund

Som inledningskapitlet hittills visat, finns det forskning som riktar sig mot hur banker skall bli mer processororienterade. Författarna har sökt efter teorier och tidigare arbeten som visar hur bankerna skall bli mer fokuserade på att möta kundbehov genom att effektivisera sitt interna informationsflöde genom processororienterat arbetssätt.

I huvudsak behandlar relevant litteratur och artiklar att ett processororienterat arbetssätt skall implementeras i syfte att öka den interna effektiviteten och identifiera flaskhalsar. Författarna vill även visa på vikten att möta kundbehov som en viktig utmaning för dagens banker och även för övriga tjänsteföretag.

Många banker fokuserar för närvarande på att komma till rätta med problemen som berör kundbehovsfokus, men försöken är ofta felriktade såsom ökad marknadsföring utan någon egentlig effekt. Problematiken berör ofta flera aspekter såsom bankernas



informationsspridning, interna och externa kommunikation, det breddade produktsortimentet som inte baseras på kundernas behov, samt bankernas ibland ineffektiva organisationsstrukturer med många mindre lokalkontor uppbackat av ett stort centralt huvudkontor. Problematiken har dessutom i viss mån förstärkts och aktualiserats på grund av den rådande finanskrisen. Det finns redan forskning gjord inom bankväsendet och servicesektorn i allmänhet samt forskning som visat på de problem som finns inom området. Dock är den mer specifika forskningen inom svenska bankers konkreta problem med att uppnå kundfokus inom retailsegmentet och bakomliggande barriärer för detta, enligt författarna till denna rapport, inte helt komplett.

1.6 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka de bakomliggande orsakerna till bristfällig kundfokus hos banker och vilka åtgärder en bank kan vidta för att bli mer kundfokuserad och bättre på att bemöta interna och externa kunders behov. För detta krävs att problemen först identifieras vilket sker med hjälp av en så kallad Problem Detection Study; vilka problem föreligger, var i organisationen finns de och varför uppkommer problemen. Därefter identifieras och undersöks potentiella lösningar, såsom införandet av ett processorienterat arbetssätt, samt hur de bäst skall implementeras.

För detta syfte kommer en fallstudie att genomföras på en av Sveriges största banker, i arbetet refererad till som Banken, och enkäter respektive intervjuer att utföras med bankanställda på huvud- och kundkontor. Vidare är syftet att andra banker i samma situation och med liknande problem ska kunna använda sig av resultaten och rekommendationerna från denna undersökning och applicera på sin egen verksamhet, genom att arbetets innehåll utformas med även andra organisationer än bara Banken i åtanke.

1.7 Relevans och forskningsmål

Forskningsmålet med arbetet är att visa vilka brister som kan existera inom en bankverksamhet fokuserad på retailsegmentet. Arbetets slutsatser skall kunna användas i synnerhet vid utveckling av bankers verksamheter, men även för övriga servicebolag som har en stor och bred kundbas med en struktur liknande den vi berör i detta arbete.

Författarna genomför en case-study för att utvärdera ett specifikt företag. Dock är strukturen för företaget i många fall generell för ett större antal banker och serviceföretag vilket innebär att liknande problem även kan finnas hos andra liknande organisationer. Dessutom är lösningen framtagen så att det lätt kan appliceras på andra företag som har en liknande grundläggande struktur.

Relevansen anses hög med avseende på att det riktar sig till banksektorn i synnerhet och servicesektorn i allmänhet. Enligt ovanstående delkapitel spelar servicesektorn en stor roll för Sveriges och Europas BNP. De potentiella utvecklingsmöjligheter som detta arbete påvisar kan även existera i liknande organisationer. Författarna vill knyta stor vikt vid att detta arbete är gjort i relation med en bank vars struktur har stora likheter med andra organisationer såsom försäkringsbolag, resebyråer, större dagligvaruhandlare och detaljistbutiker.

1.8 Avgränsningar

För att uppnå en så hög kvalitet på arbetet som möjligt så begränsas studien till att omfatta endast strukturerade produkter på den svenska marknaden. När det gäller försäljningen av dessa produkter fokuserar arbetet endast på retail-segmentet, det vill säga försäljning till privatpersoner, då vi anser detta segment mest talande för den berörda problematiken och



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

därmed mest passande för valet av ämne. Det finns olika former av Strukturerade produkter, där den vanligaste formen är Aktieindexobligationer (AIO).

1.9 Författarnas utgångsläge

Detta är ett examensarbete där syftet är att undersöka problem och möjliga lösningar inom en bransch. Även om en case- study har genomförts på en bank i Sverige så har författarna en objektiv bild av verksamheten. Arbetet syftar till att ge en generell bild av företaget som även kan appliceras på andra liknande företag. Författarna har varken kundens eller Bankens intresse som enskild utgångspunkt. Målet för arbetet ligger istället i en strävan att öka både företagens och kundernas tillfredsställelse. Detta är möjligt då en marknadsekonomi innebär att vad som ger kunden tillfredsställelse oftast gynnar företaget som bidrar med tillfredsställelsen. Vi har därför inte fokuserat primärt på hur bankers vinst skall kunna ökas utan istället försökt att fokusera på vad som kan bidra med störst nytta för kunden och därigenom indirekt leda till en ökad vinst för bankerna.

Författarna har även valt att fokusera på en viss avdelning inom banken för fallstudien. Val av avdelning har ingen bakomliggande kommersiell orsak. Anledningen till val av avdelning har istället varit denna avdelnings koppling till retail- segmentet, avdelningens problem av just de svagheter som redogjorts för i problembakgrunden samt den möjlighet till insyn i verksamheten som vi gavs av banken. Slutligen finns samma avdelning representerad på samtliga större banker i Sverige.

1.10 Struktur för Arbetet

Arbetet är indelat i sex större delar.

- Inledning: Kapitel 1
 - Förklarar bakgrund och syfte med arbetet.
- Metod: Kapitel 2
 - Metoder för arbetet redovisas och förklaras
- Teori: Kapitel 3.
 - Teoretiska modeller och de teoretiska begrepp som analyseras förklaras i detta kapitel
- Empiri: kapitel 4, 5 och, 6
 - I dessa kapitel redovisas erhållen information och data som samlats in genom case-studyn. Ingen värdering läggs i avsnittet.
- Analys: Kapitel 7, 8 och 9
 - I analyskapiteln analyseras insamlad empiri med hjälp av de teorier som valts.
- Slutsats och Diskussion: 10, 11 och 12.

Slutligen redovisas de slutsatser som författarna drar utifrån analysen. Diskussionen sker dels med bas för aktuellt företag, samt hur detta arbete skall kunna användas generellt för framtida forskning samt för företag som befinner sig i liknande situation.

2. Metod

Metoden i detta arbete baseras huvudsakligen på en fallstudie på Banken som består av två delar vilket är en logisk följd av uppdragets utformning. Del 1 fokuserar på att undersöka hela verksamheten för AIOs genom en fallstudie på Banken i syfte att identifiera eventuella problemområden och svagheter. För detta används ett antal passande metoder såsom en Problem Detection Study som används just då specifika problem inte finns definierade på förhand. Del 2 fokuserar sedan på hur banken skall kunna komma tillrätta med de funna svagheter och på hur även andra banker skall kunna ha nytta av resultaten från studien. Vi presenterar även hur empirin samlats in och kartlagts, vilken metod som valts och motivet bakom valet.

2.1 Arbetsprocessen

För att på ett konkret sätt och med hög kvalitet undersöka hur en bank kan bli mer kundfokuserad och vilka svagheter i verksamheten som motverkar ett sådant fokus, och då ett känt problem ej finns definierat på förhand, räcker det inte med att på ytan undersöka hela banksektorn generellt. Istället krävs det att en enskild banks verksamhet följs på nära håll så att alla aspekter av, och olika steg i, organisationen kan undersökas. Därför har vi valt att göra en fallstudie på en av verksamheterna på en av Sveriges största banker kallad Banken. Denna verksamhet, som vi använder som ett verktyg för att uppnå vårt syfte, inriktar sig på tillverkning och försäljning av Strukturerade produkter vilket framöver går under förkortningen SP. Val av bank för fallstudien baseras på att Banken, som tidigare nämnts, är en av Sveriges största banker. Banken har en bred kundbas, men har på senare tid förlorat en del kunder till konkurrenter och det finns uttalanden från banken att man upplever att kundservicen inte är tillfredställande.

För att finna relevanta svagheter i verksamheten på Banken används ett teoretiskt ramverk för att gå igenom hela verksamheten i syfte att undersöka om det föreligger några konkreta svagheter som kan ha en påverkan på organisationen. För detta väljer vi att använda oss av en Problem Detection Study (PDS).

2.1.1 Problem Detection Study

Första steget i problemsökandet var att i enlighet med en PDS (Laurelli 1990), vars uppbyggnad presenteras under stycke 3.2, utföra intervjuer och föra diskussioner med nyckelpersoner inom banken. Syftet med dessa intervjuer var att samla in fakta och lära oss om nyckelpersonernas olika perspektiv och uppfattningar och framförallt skaffa oss en generell och övergripande bild av möjliga svagheter inom servicekedjan. Även om målet var ökat kundfokus så valde vi att titta på hela kedjan som berör AIOs då ett bristfälligt kundfokus kan vara en effekt av ett problem som faktiskt finns i ett tidigare steg i verksamheten för AIO. I detta första steg inriktade vi oss således på alla de olika grupper på banken som kan ha en påverkan på försäljningen av AIO; Produktutvecklare, produktspecialister, rådgivare, olika avdelnings- och kontorschefer samt våra kontaktpersoner på banken. På detta sätt skulle vi lyckas isolera ett mindre antal möjliga områden som kunde ha en förbättringspotential, men vår bild av situationen var fortfarande mycket bred. Det fanns väldigt delade uppfattningar om vad som kunde förbättras i verksamheten. Generellt märktes en antydning hos de anställda på huvudkontoret att det var de kundkontorsanställda som behövde anstränga sig mer för att ta åt sig av den information som gavs ut från huvudkontoret. Vi misstänkte dock att problemet kunde vara av mer komplex natur och att alla mindre delproblem kunde ha en gemensam orsaksgrund.



För att lyckas definiera och konkretisera ett problem påbörjade vi därför i nästa steg djupintervjuer med rådgivare ute på de olika kundkontoren i kombination med att vi gick tillbaka och mer djupgående intervjuade nyckelpersoner på huvudkontoret. Detta gav en mer allsidig bild av situationen och vi började kunna peka på ett mer precist problemområde som källa till de problem som både huvudkontor och enskilda kundkontor kände av, men som gestaltade sig olika beroende på vilket perspektiv som användes.

För att vi skulle få ett ännu bredare beslutsunderlag och mer bevis för de tankar och idéer som började forma sig genomförde vi även steg fyra i PDS-modellen; enkätundersökningar (bilaga 1). Då vi ansåg att vi fick en välförankrad bild av huvudkontorets anställda och ledningen genom våra intervjuer, samt då dessa var av ett hanterbart antal personer i kombination med att det var det sista steget – försäljningssteget – som var av störst intresse för oss, så bestämde vi oss för att rikta enkätundersökningen till rådgivarna ute på kontoren. Breda enkätundersökningar som ger en bred kvantitativ bas i kombination med mer djupgående intervjuer som ger en mer kvalitativ bas säkerställde att de resultat vi tog fram baserades på både bredd och djup och således fick en stark reliabilitet. Som ett sista steg i vår PDS-modell, innan arbetet med att ta fram slutsatser och förbättringsförslag inleddes, analyserade, rangordnade och definierade vi de problem som vi funnit på ett tydligt och strukturerat sätt.

2.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

Beroende på vilken sorts information som är av intresse för att uppnå arbetes syfte så är antingen den kvantitativa eller den kvalitativa metoden att föredra. Den senare metoden är att föredra då det inte från början finns en väldefinierad problemformulering vilket, med tanke på den första av våra två frågeställningar i syftet, gäller i detta fall. Då behövs istället ett mer flexibelt och öppet arbetssätt (Jacobsen, 2002). Detta arbete har både en kvantitativ och en kvalitativ del även om den sistnämnda definitivt överväger. Vad som ytterligare talade för den kvalitativa ansatsen var att det inte sedan tidigare fanns särskilt mycket undersökningar gjorda inom banksektorn med just den vinkling som valts i detta arbete samt att vi valt att utföra en fallstudie på endast en specifik enhet för att försöka få fram så många olika aspekter och nyanser som möjligt ur denna. De intervjuer vi har genomfört har mestadels varit kvalitativa medan bland annat enkäten har kvantifierats i den utsträckning som varit möjlig och förhållningssättet från projektgruppens sida har hela tiden varit objektivt. Själva ämnet, som bland annat involverar kundnöjdhet, har inte varit särskilt givande att exakt kvantifiera. Istället handlar det i stor utsträckning om att förstå om organisationen arbetar med kunden i fokus och om kunden är nöjd, men då kvantifiering i viss mån varit möjlig har detta gjorts dels för att understödja giltigheten i intervju svaren och dels för att skapa en djupare förståelse för situationen på banken (Holme et. al. 1997). Eftersom företag består av människor och då enkätundersökningar till stor del handlar om att människor utvärderar människor så baseras inte allt på objektiva fakta. För att få en fullständig förståelse för anställda och kunder har det därför i många fall varit viktigare med personliga möten. Att använda sig av både kvalitativa och kvantitativa metoder kallas för triangulering och skall enligt teorin bidra till ytterligare validitet. Triangulering är ett sätt att undersöka olika perspektiv vilket varit viktigt i detta arbete (Bryman et al. 2005, Jacobsen, 2002).

Då undersökningar utförs av den typ vi valt kan det givetvis alltid vara bra att involvera slutkonsumenten för att fråga om dennes syn och inställning. Dock fanns det en legal barriär som omöjliggjorde att vi kontaktade bankens slutkunder, vilket enligt oss dragit ner kvalitén på undersökningarna. Denna problematik kringgick vi emellertid delvis genom att via rådgivarna ställa frågor om kundernas beteende, reaktioner och eventuell feedback. Dessa frågor försökte vi i så stor omfattning som möjligt att utforma så att rådgivarna inte skulle



svara på ett medvetet sätt och därmed riskera att påverka resultatet. I detta fall har rådgivarna dessutom setts som interna kunder i viss bemärkelse, vilket vi återkommer till senare, vilket gjort att nämnd juridisk barriär ytterligare minskat i betydelse i vår undersökning.

2.3 Datagenerering

Primärdata samlades framförallt in genom enkätutskick samt de initiala intervjuerna med nyckelpersoner på företaget. Vi använde oss av ett öppet och individuellt anpassat intervjustätt eftersom intervjuerna var av ett begränsat antal (Jacobsen 2002). Att använda sig av en Problem Detection Study med intervjuer som en första del har varit kritiskt för att samla in rätt fakta då på förhand insamlad fakta kring ämnet inte funnits tillgängligt. Intervjuerna genomfördes alltid ansikte mot ansikte för att få en så hög kvalitet som möjligt på resultatet. Det som intervjuerna framförallt gav var att dolda kunskaper och erfarenheter i organisationen kom upp till ytan. Just att denna kunskap inte fanns kartlagd sedan tidigare visade sig senare vara ett av verksamhetens problem. För alla intervjuer fanns ett på förhand skapat frågeformulär, men detta frångicks emellertid kontinuerligt då författarna fann det positivt för att öka förståelsen för intervjuobjektet vilket ofta var fallet (Holme et. al. 1997). Efter att intervjuerna renskrivits fick intervjupersonerna ta del av resultatet för att kunna konfirmera korrektheten (Jacobsen 2002). Även sekundärdata användes och då främst genom i arbetet redovisade böcker om processorientering, men även genom flertalet broschyrer om bankens produkter och genom studier av de olika informationskanalerna på bankens intranät. Genom att både primärdata och sekundärdata användes kompengerade dessa för varandra och ökade kvalitén på arbetets resultat (Jacobsen 2002).

2.4 Studiens kvalitet

Genom att ett kritiskt förhållningssätt funnits under hela insamlingen av data kan arbetets kvalitet ses som god. Då intervjuerna utfördes fanns det en stor medvetenhet om risken för att svaren från intervjuobjekten kunde överdrivas för att visa på större kompetens än den faktiska eller att svaren påverkades av hur frågorna ställdes (Holme et. al. 1997). Detta blir extra känsligt då arbetet till stor del baseras på ett kvalitativt tillvägagångssätt. Vi bemötte detta genom att ställa många kontrollfrågor, genom att intervjua flera olika personer och genom att jämföra intervju svaren från personer på olika delar av verksamheten. Den anledning som bidragit mest till att kvalitén på studien blivit god är att studien faktiskt utfördes på plats under ett halvår. Genom att vi involverades i organisationen, var med i flera möten i verksamheten och fick tillfälle till många inofficiella samtal med anställda så har en djupare förståelse för verksamheten, kulturen och dess svagheter respektive styrkor kunnat uppnås än om vi bara hade utfört tillfälliga, kortare studiebesök. De anställda blev mindre misstänksamma och mer öppna då vi fick möjlighet att förklara att vi endast ville bidra till att förbättra verksamheten och de anställdas situation och förutsättningar.

2.5 Intervjuer

Syftet med intervjuerna var att skapa en förståelse för hur nyckelpersoner inom Banken såg på sin roll och samla in empiri om hur organisationen var uppbyggd.

Förutom de intervjuer som skedde med berörd personal på huvudkontoret gjordes även intervjuer med rådgivare och banksäljare på kundkontoren. För att säkerställa att rådgivarna gav sanningsenliga svar utlovades full anonymitet och således redovisas inte vilka kontor som besökts utan endast vilken region respektive kontor ligger i.



Förutom dessa intervjuer fördes en kontinuerlig dialog med vår kontaktperson på banken som tillika är affärsutvecklare inom Strukturerade Produkter

2.6 Enkätundersökning

För att få en bra spridning på enkäterna och därmed en hög reliabilitet fördelades enkäterna jämnt mellan kontor med olika storlek, kontor placerade i stora städer respektive små städer, kontor i olika regioner och kontor med olika hög försäljning av AIO. För att säkerställa att rådgivarna gav sanningsenliga svar utlovades full anonymitet även här och således redovisas inte vilka rådgivare som svarat på enkäten. Trots detta fanns det alltid anledning att granska svaren med ett visst mått av kritiskt tänkande och det fanns ett antal svagheter med enkäten som vi redovisar i samband med att resultatet från enkäten presenteras i kapitel 6.

2.7 Reliabilitet och Validitet

Detta kapitel handlar om hur pålitligt och giltigt arbetets resultat är.

2.7.1 Reliabilitet

I detta stycke har vi försökt att ställa oss frågan på vilket sätt vårt sätt att arbeta kan ha påverkat resultatet. Reliabiliteten är ett mått på tillförlitligheten och stabiliteten för ett utslag, det vill säga i vilken utsträckning det är möjligt att få fram samma resultat även om undersökningen görs vid flera olika tillfällen. De personer som intervjuades kunde medvetet svara inkorrekt på frågor för att dölja sin okunskap inom området. För att minska denna felmarginal ställdes kontrollfrågor och ett kritiskt förhållningssätt till svaren bibehölls genom hela processen. Under intervjuerna infördes även ett system för att ta anteckningar i syfte att reducera risken för att data gick förlorad. Då vi var två intervjuare reducerades även risken för att detaljer förbisågs och ledande frågor har i största möjliga mån försökt att undvikas. För att ytterligare säkra reliabiliteten kombinerade vi stora kvantitativa enkätundersökningar med mer djupgående kvalitativa intervjuer. På detta sätt fick vi dels ett brett statistiskt underlag samtidigt som vi genom de djupgående intervjuerna fick chans att gentemot enkäten kontrollera reliabiliteten.

2.7.1 Validitet

Enligt Jacobsen (2000) så handlar inre validitet om huruvida arbetet lyckats besvara de frågor som varit för avsikt att besvara samt vilken kvalitet som dessa svar haft. De frågor vi valde att ställa besvarades på ett konkret och djupgående och kvalitén på dessa svar anses hög. Det faktum att två studenter tillsammans skrivit arbetet och därigenom haft ett bredare perspektiv i kombination med att arbetet tagits fram i samarbete med både handledare på universitetet och stödpersoner på den bank fallstudien är utförd på ökar validiteten. Vi har hela tiden lämnat utkast till specialister, handledare och kontaktpersoner på Banken för att försäkra oss om validiteten, liksom vi har låtit specialister godkänna lämpligheten av de intervjuobjekt, böcker och andra källor som vi valt. Vi har försökt att i största möjliga mån använda oss av förstahandskällor vilket den breda empirin visar och vi har alltid försökt att fördela intervjuobjekt och enkätundersökningsobjekt så mycket som möjligt för att de skall ha så olika positioner och synsätt som möjligt. Genom att alla dessa faktorer vägs samman anser vi att vi har uppnått en hög validitet.

De resultat som framkommit genom enkäter och intervjuer har jämförts med liknande undersökningar som gjorts på banken tidigare vilka har visat sig ha stora likheter och pekat i samma riktning. Då resultaten kontrollerades gentemot insatta på banken har det visat sig att



resultaten i många fall bekräftar allmänna uppfattningar som finns, men som aldrig vetenskapligt har kartlagts och fastställts. Dessvärre var det inte möjligt att testa det lösningsförslag som arbetet genererat då detta innebär en stor förändring som tar tid att genomföra. Vad som kan ha en negativ inverkan på generaliserbarheten är att risken för ett snett urval av källor alltid finns. Dock har vi läst många artiklar, även sådana som av olika anledningar inte passat för att läggas in i arbetet, och detta stora urval minskar risken för ett snedvridet urval (Jacobsen, 2002).

2.8 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet syftar på i vilken utsträckning som det är möjligt att i andra sammanhang använda sig av det som samlats in och analyserats i detta arbete (Jacobsen, 2002).

För att arbetet skall vara generaliserbart krävs först att validiteten respektive reliabiliteten är på godkända nivåer vilket vi anser är fallet. Ämnet i detta arbete har utformats så att det skall vara av intresse även för andra företag. Det skall nämnas att valet av en stor svensk bank för fallstudien kan inverka på arbetet att bli mer relevant för just banksektorn, men samtidigt vill vi poängtera att den lösning vi testat, det vill säga införandet av ett processororienterat arbetssätt, inte endast behöver vara relevant för banker utan även, som beskrivits i inledningen, företag inom många andra områden som berörs av kunder och vars kvalitet på kundservicen avspeglas i resultatet.

Då flera banker upplever problem liknande de som beskrivs i problembakgrunden så är denna studie av stort allmänt intresse. Det finns även stora likheter mellan alla de större bankerna i Sverige och den bank som fallstudien i detta arbete är utförd på. Alla större banker i Sverige konkurrerar i stor utsträckning om samma kunder, de måste förhålla sig till samma lagar och restriktioner och de större bankerna har alla en försäljning av de produkter vi behandlar i detta arbete. Även vad gäller, för detta arbete kritiska delar av, bankernas organisationsstruktur finns flera gemensamma nämnare; de har alla en uppbyggnad av flera mindre kundkontor med ett större uppbackande centralt huvudkontor. Detta medför att många liknande problem kan uppstå hos bankerna.

Vad gäller intresset för andra typer av verksamheter än den för strukturerade produkter finns även här en stor generaliserbarhet. Många av processerna och verksamheterna hänger ihop, så att om verksamheten för strukturerade produkter inom en bank förbättras så kommer även övriga verksamheter att påverkas positivt. De förändringar som föreslås som lösning i detta arbete kommer att innebära nya förutsättningar även för andra verksamheter inom banken som då kan använda sig av den förbättrade organisationen, kulturen och verktygen som medföljer.

3. Teori

Teoridelen behandlar dels de teorier som vi använder oss av för att analysera verksamheten för fallstudien och analysera den empiri som samlats in och dels de teorier som är kopplade till vårt lösningsförslag.

3.1 Kommunikation och kunskap

I ett företag är det viktigt med en god kommunikation mellan företagets enheter. Av den anledningen kommer företagets kommunikationsstruktur att behandlas i detta arbete. Till grund för detta används nedanstående teorier om kommunikation och hur kommunikationen skall skötas.

Kommunikation kan definieras som allt människor gör för att uppnå de övergripande målen som en organisation satt upp. Då inkluderas tal, skrift, kroppsspråk och alla mänskliga handlingar. (Erikson, P. 2002)

Kommunikation hos ett företag delas in i extern och intern kommunikation. Den interna behandlar den informationen som är riktad inåt i organisationen, den som syftar till att hålla hög effektivitet. Den externa är den som är riktad utåt, den som kommunicerar med världen utanför organisationen.

Ledningen kan öka den interna kommunikationen, men detta behöver nödvändigtvis inte innebära att informationsflödet ökar. Enligt Hård af Segerstad (1997) skall man skilja på kunskap och information. Information är oberoende medan kunskap baseras på att en individ förstår informationen, och denna senare faktor går inte att överföra till någon.

Genom de interna informationskanalerna skall även feedback och återkoppling vara möjligt, vilket det enligt Falkheimer (2007) inte alltid är. Falkheimer tar upp att det existerar mycket metoder som behandlar hur företaget skall föra information nedåt i ett hierarkiskt företag. Dock finns inte samma fokus på hur information flödar uppåt i organisationen. I synnerhet fattas metoder för hur negativ information går uppåt i organisationen.

Det är viktigt med effektiv kommunikation inom ett företag, den interna kommunikationen. Dessutom måste den externa kommunikationen, den kommunikationen som företaget ger till omvärlden, överensstämma med den interna kommunikationen, menar Hård af Segerstad (1997).

Utifrån en kunds perspektiv ses ett företags medarbetare som ambassadörer för företaget, där de anställdas beteende och kunskaper speglar företagets beteende, menar Falkheimer (2007). Jämför med Grönroos 2004)

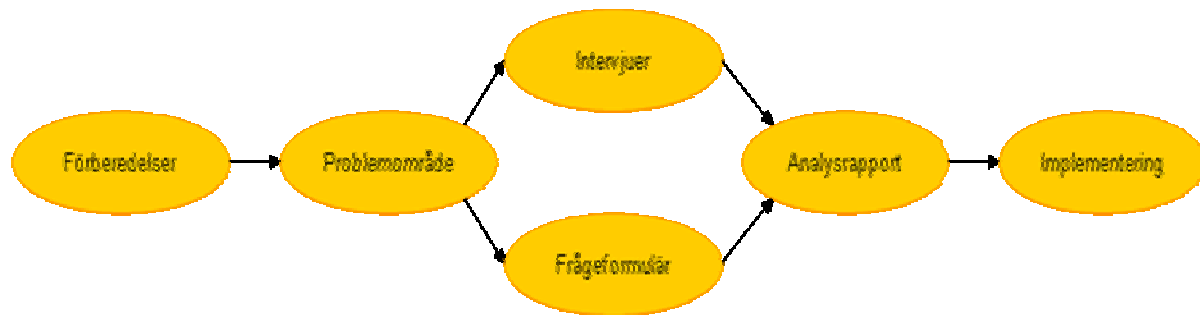
Den externa kommunikationen är beroende av att den interna kommunikationen fungerar. Det räcker heller inte att de produkter som säljs har en hög kvalitet om inte detta kan förmedlas till kunderna genom den externa kommunikationen. Omvärlden utanför ett företag förändras kontinuerligt. En organisation måste därmed ha god kunskap i extern kommunikation för att uppfatta omvärldens signaler om förändring. Dessa signaler gällande förändring skall sen ligga till grund för hur företaget agerar för att möta förändringarna (Hård af Segerstad 1997).

Tidigare var en banksäljares uppgift huvudsakligen att bry sig om försäljningen. Idag krävs att de bankanställda även förstår, inte bara kundernas behov, utan även hur kundtillfredsställelse uppnås, och därigenom blir relationen mellan vad som utlovas till kund och produktens egenskaper av väldigt stor vikt (Kotler 2005). Det är ett gammalt perspektiv

att säljpersonalen endast behöver bry sig om försäljning. De skall även förstå hur kundtillfredsställelse uppnås (Kotler 2005).

3.2 Problem Detection Study

Denna metod (Laurelli 1990) används för att identifiera problem, behov och möjligheter. Det viktiga i modellen är att den utgår från kundernas önskemål och preferenser. Metoden baseras på att kunderna tillfrågas om deras problem och på så sätt undviker man problem med taktiska svar.



(Figur 3.1: Problem Detection Study)

Metoden används som ett instrument genomgående i arbetet. Kapitelstrukturen visar vilka av kapitlen som är bundna till respektive del i teorin om Problem Detection Study.

- 1) Förberedande aktiviteter – I detta steg så sker en förberedande faktainsamling. Intervjuer med nyckelpersoner och diskussioner med ansvariga för aktuellt område på företaget genomförs. På detta sätt fås en övergripande bild av problemen inom hela servicekedjan.
- 2) Problemområden och möjligheter – Detta steg innebär att problemområden definieras med hjälp av djupintervjuer med kunder och anställda nyckelpersoner. Resultaten används sedan som underlag för kommande intervjuguider och frågeenkäter.
- 3) Strukturerade intervjuer – Nu genomförs intervjuer på ett strukturerat sätt, via telefon eller på plats. Intervjuerna utformas så att det finns möjlighet till fördjupande följdfrågor. Vad som skall undersökas närmare i intervjuerna är problemens karaktär, frekvens och allvar samt möjliga förbättringsförslag.
- 4) Frågeformulär – Genom att skicka ut frågeformulär kan man på ett enkelt sätt få ett mycket bredare beslutsunderlag genom att skicka ut till många respondenter. Genom detta får man en bred kvantitativ bas, men har istället mindre möjlighet till djupgående frågor.
- 5) Analys och Rapport – Kvantitativ och kvalitativ analys, sammanställning av intervjuer och frågeformulär. Rangordning och viktning av problem samt rekommendationer.
- 6) Implementering och uppföljning – Meningen med en PDS-analys är att den skall resultera i en rangordnad prioritetlista för de problemområden och förbättringsmöjligheter som tagits fram så att resurser och ansträngningar kan fokuseras på de viktigaste och mest kritiska områdena.

3.3 Walk-through

Vi har utgått från Bankens organisation då vi kartlagt informations- och kommunikationsvägarna och använt oss av en så kallad Walk-through-modell (Ljungberg 2001). Denna innebär att man följer informationsvägarna bokstavligen talat för att på ett tydligt och framförallt realistiskt sätt systematiskt gå från person till person på samma sätt som informationen går. Anledningen till att vi valt denna modell är att organisationen och framförallt kommunikationsvägarna är rätt komplexa i kombination med att vi själva inte hade någon som helst kunskapsbakgrund om Banken då vi påbörjade vårt arbete. Modellen är även effektiv då man fångar upp de kommunikationsvägar som inte alltid följer de tänkta kanalerna utan är av lite mer informell karaktär.

3.4 Teorin om informationsöverflöd

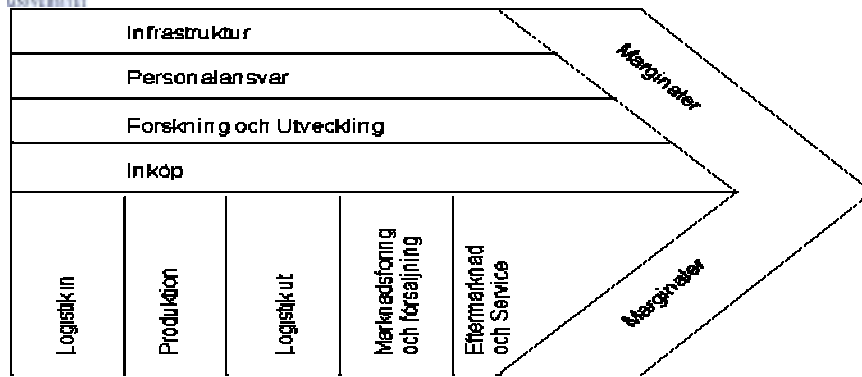
Om inte informationen går fram till mottagaren så provar ibland människor att skicka ännu mer information vilket då kan leda till att mottagaren istället uppfattar ännu mindre av informationen. Detta fenomen går ibland under den engelska beteckningen *Information overload* och innebär att mottagaren exponeras för så mycket information att det blir svårt att finna de relevanta delarna mottagaren behöver vilket innebär större tidsåtgång vid sökandet och i längden även stress och sämre kunskaper (Butcher 1995).

3.5 Värdekedjan

Värdekedjan är ett verktyg som hjälper till att förstå hur ett företag adderar värde till sina produkter. Teorin används i detta arbete som ett verktyg att förklara organisationens nuvarande uppbyggnad och verksamhet.

Värdekedjan är uppbyggd av två delar, Stödaktiviteter och Primäraktiviteter. Porter (1985) utvecklade värdekedjan och den illustration som Porter använder sig av för att förklara värdekedjan illustreras i figur 3.2. Primäraktiviteterna är direkt hänfödda till skapandet av det värde kunder erhåller från produkterna. Exempel på primäraktiviteter är följande:

- Logistik in – Mottagning av varor, förvaring och distribution av de råvaror som företaget får in
- Produktion – Förädlingen i form av produktion av råvaror till färdig produkt
- Logistik ut – Förvaring av färdiga produkter samt distribution till kunden
- Marknadsföring och försäljning – Hur kunder blir uppmärksammade på företagets produkter, samt hur de säljs.
- Eftermarknad och försäljning – Visar vilket värde som finns för service och övriga tjänster som företaget kan sälja till de kunder som redan köpt en produkt.



(Figur 3.2: Värdekedjan)

Stödaktiviteterna är de aktiviteter som företaget är i behov av, men som inte alltid har direkt med värdeskapandet att göra. De exempel som Porter använder sig av i sin definition är grupperade i:

- Infrastruktur – De system som består av planering, finansiering, kvalitetsmätning och rutiner inom företaget.
- Personalansvar – De aktiviteter som ansvarar för nyrekrytering, vidareutbildning, utveckling och behållandet av företagets personal.
- Forskning och utveckling - De aktiviteter som står för den innovativa framtagningen av ny teknologi inom företaget. Alla företag har teknologi, även om graden och skillnaderna hos denna är stora. Även kunskap kan ses som teknologi.

3.5.1 Produkt

Värdekedjan illustrerar hur värde adderas till en produkt från att den kommer in i företaget, till den lämnar företaget, med undantag för eftermarknaden då kunden redan innehar produkten.

Rent definitionsmässigt består alla produkt av två delar; en fysisk del och en servicedel. Även om alla produkter består av båda delarna kan graden av delarna variera beroende av vilket företaget är. Den delen som överväger mellan de två delarna benämns som produktens kärna. Tjänsterelaterade företags produkter har en övervägande servicedel. Rörande produktion av produkten är det inte alltid klart vem som skapar värde till produkten. För ett finansiellt bolag kan forskning och utveckling (marknadens utveckling) exempelvis vara den viktigaste värdeskapande aktiviteten, men i andra fall är forskning och utveckling endast en stödaktivitet. (Ljungberg 2001, Grönroos 1996)

Syftet med att särskilja på den fysiska delen och servicedelen i detta fall är att detta arbete endast behandlar den servicelaterade delen av produkten.

3.6 Marknadsföring i Tjänsteföretag

Marknadsföring i tjänsteföretag bygger på de relationer som företaget har med sina kunder, leverantörer och övriga intressenter. När ett tjänsteföretag har en relation till en kund syftar man till att företaget samverkar med kunden. De relationer som ett företag har bör vårdas, de som har en framtida potential bör stärkas och de relationer som inte bringar värde skall avvecklas. Själva värdeskapandet sker alltså i samverkan mellan det producerande företaget och förbrukaren av tjänsten. I vissa fall kan värdet på förhand vara skapat och distribueras till kunden när samverkan sker. Om värdet på förhand är skapat är distributionen viktig för



kunden. Distributionen måste skötas på det sätt som kunden efterfrågar. Av denna anledning kan produktionen av en kunds tjänst ses som en del av marknadsföringen. (Grönroos 1996)

3.6.1 Kundrelationer

Beroende på om marknadsföringen riktar sig till potentiella kunder eller nuvarande kunder skiljer sig marknadsföringen. Handlar det om en potentiell kund är sättet som företaget visar hur de kan tillfredsställa kundbehovet på det viktigaste. Är det en befintlig kund som marknadsföringen rör skall företaget bevara relationen för att bibehålla kundens intresse.

Relationerna mellan ett tjänsteproducerande företag och kund genomgår tre skeden. Prestationerna i de olika skedena avgör om kunden kvarstår som kund i företaget eller om den väljer att lämna företaget som tjänsteleverantör. De tre skedena presenteras nedan:

1. Initialskede.

I initialskedet gäller det för företaget att visa för kunden att företaget, genom sina tjänster, kan tillfredsställa kundens behov.

2. Köpprocess

I köpprocessen ger företaget löften till kunden om vad den aktuella tjänsten skall tillfredsställa. Löftena måste naturligtvis motsvara de behov som ligger till grund för tjänsten

3. Konsumtionsprocess

I konsumtionsprocessen skall tjänsten ge kunden den utlovade tillfredsställelsen. I detta skede är det därför av stor vikt för företaget att tjänsten lever upp till de förväntningar som kunden har sedan tidigare.

Motsvarar tjänsten kundens förväntningar är sannolikheten stor att kunden förblir kund hos företaget. I ovanstående kapitel diskuterades hur viktigt det är med kundrelationer. Ju bättre kundrelationerna är genom de tre skedena ju större är sannolikheten att kunden inte lämnar företaget. (Grönroos 1996)

Vidare menar Grönroos et al. (2004) att kommunikationen mellan kund och tjänsteföretag har olika grader. Interaktionen mellan parterna delas in i tre grader; Planerad kommunikation, Kontakt samt Koppling. Med planerad kommunikation avses den initiala kontakten mellan två parter, med kontakt menas om parterna finner något samband och med Koppling avses den djupaste graden när kund och leverantör upplever ömsesidig förståelse och därmed ökat värdeskapande.

3.6.2 Tjänstekvalitet

Som tidigare nämnt består en produkt av en fysisk del och en servicedel. Vid produktutveckling av den fysiska delen mäts varans kvalitet enligt specifika mått. Men att mäta kvalitén på servicedelen är inte alltid lika enkelt.

För att säkerställa kvalitén gäller det att först identifiera kvalitetsmålen, för att därefter identifiera vilka kvalitetsskapande resurser företaget har.

Kvalitetsmålen kan antingen vara Serviceorienterad strategi, Varuorienterad strategi eller Prisorienterad strategi. Med Serviceorienterad strategi avses att servicen runt produkten är den drivande faktorn. Den Varuorienterade strategin innebär att det är varan, den fysiska produkten, som är drivande och med den Prisorienterade strategin är det priset som är den

drivande faktorn. För alla tre fallen gäller att det endast är en faktor som är drivande, det vill säga de övriga faktorerna får anpassa sig.

När kvalitetsmålen är identifierade kan de kvalitetsskapande resurserna identifieras. Grönroos (1996) diskuterar att kvalitén hos en tjänst är ett samspel av resurser mellan tre kategorier: Personalen på tjänsteföretaget, den fysiska omgivningen och konsumenten som brukar tjänsten. Personalen förväntas besitta den kunskap som kunden förväntar sig av en professionell person, den fysiska omgivningen kan dels vara interiören på kontoret, men även den tekniska delen som ligger till grund för produkten. I många fall är kunden en del i produktionen av en tjänst, exempelvis för en restaurang är kunden en del eftersom ett restaurangbesök är till mångt och mycket upplevelsebaserat.

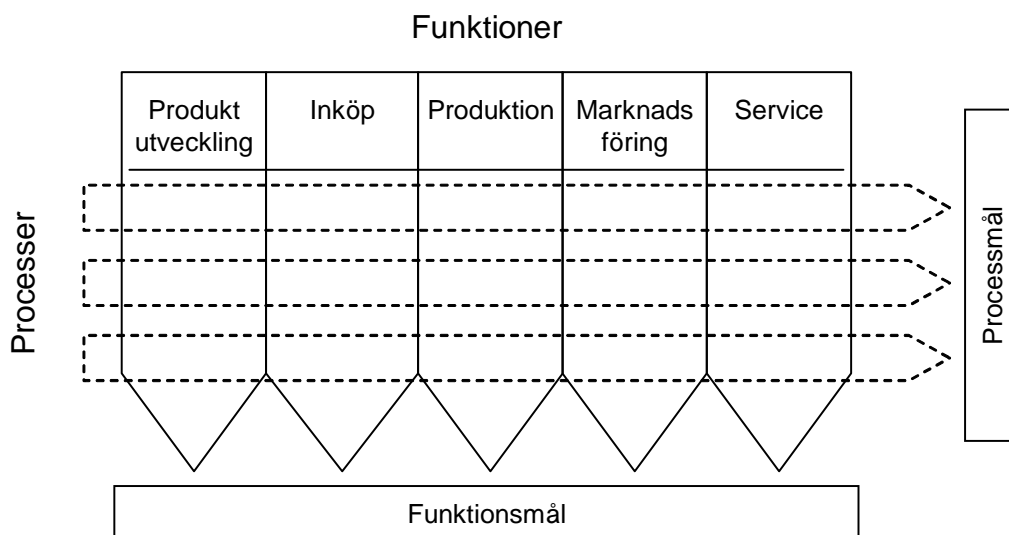
Kvalitet hos en tjänst är därmed mycket mer avancerat att mäta och kontrollera än vad det är för en vara. Kvalitet måste säkerställas genom att relationerna mellan kund och producent är goda för att producenten skall veta vilken kvalitet som efterfrågas. (Grönroos 1996)

3.7 Processer och Processsynsätt

Anledningen till att processer och processsynsättet behandlas i detta arbete är att processernas huvudändamål är att tillfredsställa ett kundbehov och kundbehovet är centralt i detta arbete.

Det finns ingen distinkt definition av vad som karakteriserar en företagsprocess, men huvudändamålet är att med hjälp av företagets resurser och information omvandla en input till en output. Det som styr omvandlingen är ett identifierat kundbehov som skall tillfredställas. Processerna som styr värdeskapande är inte knutna till någon specifik funktion i företaget, exempelvis försäljningsavdelningen, utan ses som en horisontell verksamhet som binder över hela den värdeskapande organisationen inom ett företag. (Ljungberg 2001)

Företag som är uppdelade i funktioner riskerar att optimera sina egna intressen och vinster och att ledningen i de enskilda funktionerna fokuserar på den egna verksamheten istället för att se helheten i företaget. Genom att se på vilka processer som skapar värde utifrån ett horisontellt perspektiv motverkas dessa effekter. Bild 3.3 illustrerar detta.



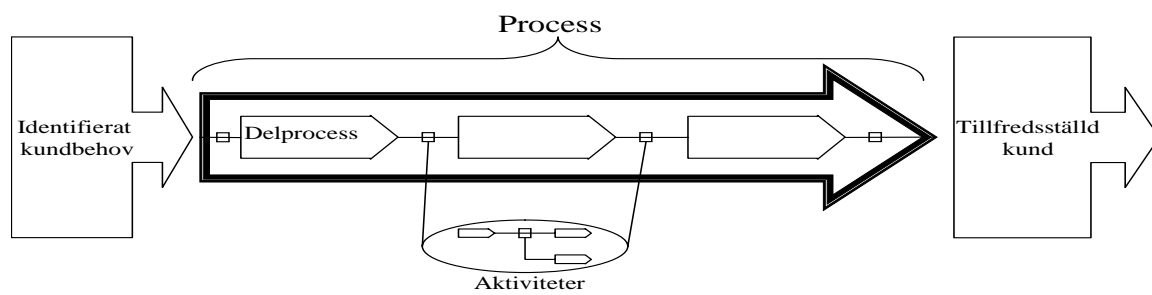
Figur 3.3: Funktioner och Processer

Kartläggningen av processerna i ett företag ger preliminärt inte några effektivitetsökningar, utan det är analysarbetet efter kartläggningen som ger resultat. Dessutom visar kartläggningen på en gemensam syn av företaget och de aktiviteter som styr värdeskapande.

Kartläggningen ger dessutom svar på, efter ett analysarbete, hur processororienterade mätsystem skall utarbetas. Om inte det är känt hur processerna ser ut kan det vara omöjligt att identifiera vad som skall mätas i ett företag. Vidare är det sista steget till varför processerna skall lokaliseras som är själva förbättringsarbetet. Det viktiga i ett processbaserat synsätt är att samtliga processer löper utan friktion och att inte några flaskhalsar uppstår internt i organisationen (Ljungberg 2001).

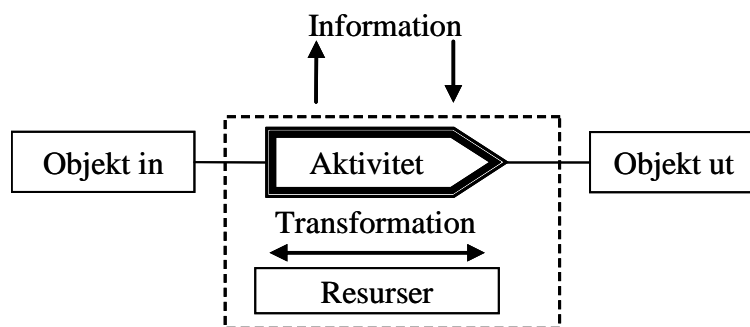
3.7.1 Processernas komponenter

Oavsett om det är behoven hos en intern eller en extern kund som skall tillfredställas så skall alltid utformningen av en processkarta utgå från ett behov. Objekten in i en process är därför ett behov som skall tillfredställas och objektet ut är tillfredsställelsen. För att skapa en tillfredsställelse hos en kund krävs aktiviteter av olika slag som sinsemellan är sammankopplade till varandra. Därför blir kundbehovet, de aktiviteter som styr tillfredsställelsen samt deras interna kopplingar och den utgående kundtillfredsställelsen definitionen av en process (Ljungberg 2001).



(Figur 3.4: Illustration av Process)

Processillustrationen som beskrivs i bild 3.4 bryts därefter ner i delprocesser som i sin tur bryts ner i aktiviteter. Värdeskapande sker när aktiviteterna använder sig av företagets resurser för att transformera objekt ut till objekt in. (Figur 3.5). Aktiviteterna är styrda av information som stödjer processen (Ljungberg 2001)



Figur 3.5; Definitioner av processer från Processbaserad verksamhetsutveckling

3.7.2 Huvudprocesser, Stödprocesser och Ledningsprocesser

Det finns olika former av processer. Huvudprocesserna är de processer som styr huvudändamålet med verksamheten med ett företags affärsidé. Huvudprocesserna är de direkt värdeskapande processerna i företaget.



Stödprocesser är inte direkt värdeskapande, utan stöder huvudprocesserna i transformationen av objekt in till objekt ut. Därför är inte stödprocesserna relaterade till någon direkt värdeskapande aktivitet, utan värderas utifrån förmågan att stödja huvudprocesserna. Det finns många olika typer av stödprocesser och de är i många fall många fler än vad huvudprocesserna är.

Ledningsprocesserna har till uppgift att styra huvud- och stödprocesserna. I ledningens roll är det viktigt att fastställa och visa vägen inom organisationen. Dessutom skall ledningsprocesserna skapa förutsättningar för organisationen samt följa upp och korrigera organisationens verksamhet och utveckling. (Ljungberg 2001)

3.8 Processorientering i bankverksamhet

Kapitel 3.6 beskriver det grundläggande i processer och processorientering. Denna teori kan stärkas av flera djupgående teorier som har tagits fram av olika forskare.

I grunden tillhör Processorientering tillverkningsindustrin men har under senare tid även anpassats för tjänsteindustrin. Kartläggningen av ett företags processer kan antingen ske genom att identifiera flöden och system med tekniska och informationstekniska metoder i syfte att simulera flöden i företaget. Att simulera flöden handlar om att företaget skall skaffa sig en förståelse för hur materialflödena ser ut. I slutändan används dessa simuleringar i lärande syfte för att ledningen på företaget skall effektivisera verksamheten. (Barber et al.,2003)

Damij (2007) har ett annat synsätt på processorientering. Hon påpekar att ett helt korrekt processorienterat arbetssätt är svårt att införa i en föränderlig organisation. Hon visar att det är enklare att beskriva ett arbetsflöde än att beskriva vilka aktiviteter som sker. Dessutom visar hon att det är enklare att följa en modell som är liten än en som är större. Eftersom kartläggningen av arbetsflödet påverkar organisationen och strukturen i företaget bör ett processorienterat arbetssätt utformas med grund i de interaktioner som sker mellan personer, maskiner, produkter, uppgifter, material, dokumentation och så vidare.

Galloway (2000) har en väldigt kortfattad beskrivning om vad som kännetecknar processorientering. Det är en beskrivning om vad ett system gör, hur det fungerar, hur det kontrolleras och vad det producerar.

Aguilar-Savan (2004) beskriver olika former av hur processer kan identifieras och kartläggas. Hon visar att beroende på syftet kan detaljeringsgraden och karakteristika variera. Dessutom varierar vilka flöden som kartläggs. Exempelvis kan flöden av handlingar, data, information och beslutsfattande identifieras och kartläggas.

3.9 Sammanfattning av Processorientering

Det bedrivs mycket forskning på området, men ingen direkt akademisk formalisering finns inom området. Författarna av detta arbete vill dock mena att syftet med processorientering är att med utgångspunkt i ett kundbehov identifiera de aktiviteter som säkrar att kundbehovet blir tillfredsställt på mest effektivast sätt. Kartläggningens syfte är att identifiera ansvariga inom de olika funktioner i företaget som säkerställer att kvalitet erhålls. Kartläggningen och analysen är flexibel och ännu inte helt standardiserad, vilket leder till att analysen kan göras efter eget omdöme. Det som dock bör analyseras och kartläggas är de mest vitala framgångsfaktorerna i ett företag. I många fall har ett företag flertalet framgångsfaktorer. Av den anledningen bör företaget brytas ner i mindre avdelningar. På den specifika avdelningen utförs sedan kartläggningen av processerna och aktiviteterna.



3.10 Beskrivning av hur en förändring skall implementeras

Begreppet om förändring av en organisation behandlas i slutet av detta arbete. En omorganisering kan ske på olika sätt beroende på hur stor graden av omorganiseringen är.. För att omorganiseringen ska ske på ett friktionsfritt sätt behandlas nedan hur det enligt given modell bör gå till.

Att genomföra en förändring inom ett företag är inte enkelt. Det är viktigt att nyckelpersoner i företaget förstår varför och hur en förändring skall göras, annars kommer inte förändringen att genomföras effektivt. Kotter (Kotter 1996) har utvecklat en 8-steps modell i syfte att hjälpa företag vid omorganiseringar.

Steg 1. Skapa nödvändighet

En förutsättning är att organisationen förstår nödvändigheten av förändringsbehovet. Detta kan antingen skapas genom att ledningen visar på sjunkande försäljningsresultat eller målar upp hot som alternativa framtida scenarier. Det är positivt om personalen själva diskuterar förändringsbehovet. Dessutom kan externa parter inom industrin bidra med värdefulla kommentarer

Steg 2. Forma en stark allians

Förändringsbehovet kan stärkas genom att identifiera starka ledare i organisationen som kan uppmuntra övriga medarbetare till förändringen. Arbetet med förändringen skall ske tillsammans med förändringsgruppen och det är viktigt att ha en stark gruppkänsla i gruppen.

Steg 3. Skapa en vision för förändring

Innan arbetet med förändringen startar är det viktigt att sätta upp en tydlig vision för framtiden för att personalen skall förstå vilken riktning förändringen skall ta. Visionen skall bygga på värden som är framtagna i samarbete med personalen. Därefter skall en strategi för hur förändringen skall gå till fastställas.

Steg 4. Kommunicera visionen

Kommunikationen med förändringen är väldigt viktig, inte bara för att alla ska förstå att det skall ske en förändring och hur. Huvudsyftet med kommunikationen är att det skall implementeras i alla medarbetare kontinuerligt, så att den nya organisationen kontinuerligt växer fram. Kommunikationen skal inte endast ske med formella möten, utan kommuniceras i det dagliga arbetet.



Steg 5. Ta bort hinder

I en organisation finns det alltid motstånd till en förändring. Det finns personal som är nöjd med existerande struktur och motsätter sig förändring. Det viktiga är att uppmuntra de som bidrar till förändring. För de som motsätter sig förändringen gäller det att identifiera vad de har för nytta av förändringen och lyfta upp dessa nya nyttor.

Steg 6. Skapa kortsiktiga vinster

Genom att skapa snabba kortsiktiga vinster uppmuntras personalen. De ser att förändringen verkligen är positiv. Med dessa kortsiktiga vinster kan fler bli positiva till förändringen

Steg 7. Bygg på förändringen

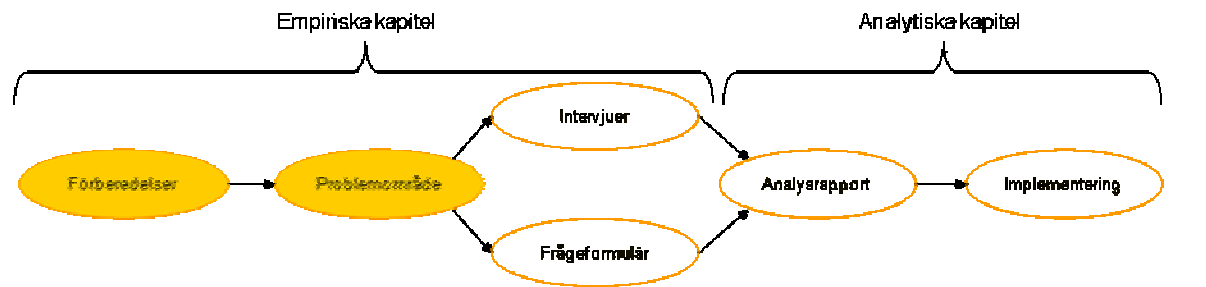
Kortsiktiga vinster leder till varaktig vinst. Det är viktigt att utvärdera hur de kortsiktiga vinsterna kan utökas till långsiktiga vinster, genom vidareutveckling. För att utveckla de kortsiktiga vinsterna till långsiktiga vinster skall tydliga mål och strategier sättas upp.

Steg 8. Förändringarna implementeras i kulturen

För att förändringen skall bli varaktig skall den vara en del av kulturen. Dessutom skall företagets ledning fortsätta att arbeta inom ramen för förändringen. Att kontinuerligt diskutera och prata om förändringen och vilka positiva egenskaper den har leder till att förändringen blir varaktig.

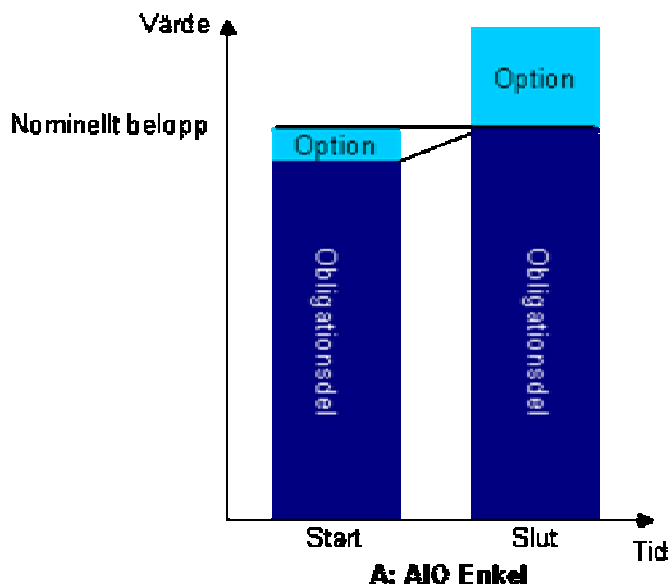
4. Bankens verksamhet

För att kunna identifiera svagheter i organisationen måste organisationen och verksamhetens uppbyggnad förklaras. Detta empiriska kapitel baseras på de två första delarna i Problem Detection Study; Förberedelser och Problemmråde.



4.1 Strukturerade Produkter

Strukturerade produkter är en relativt säker sparform vilken består av två sammansatta delar. Den ena delen är en obligationsdel och den andra delen är en marknadsrelaterad del vilken kallas optionsdelen. Obligationsdelen placeras säkert för att inte kunna sjunka i värde, medan optionsdelen som bygger på en underliggande tillgång, exempelvis räntor, valutor eller aktieindex, både kan öka och minska i värde. Beroende på tillgångslag i den underliggande tillgången har SP olika namn. Detta arbete behandlar i synnerhet AIO som således baseras på aktier som underliggande tillgång.



Figur 4.1: Uppbyggnad av Strukturerad Produkt. I detta fall en AIO

AIO har en viss löptid, vilken kan var mellan 1 och 5 år. Produkten köps år noll och faller ut när löptiden gått ut. Då får innehavaren tillbaka dels obligationsdelen samt eventuell avkastning på optionsdelen.

Obligationsdelen för AIO är säker en placering, och växer kontinuerligt under löptiden. Personen som köper en AIO betalar ett visst nominellt belopp. Detta nominella belopp återfås

garanterat när löptiden gått ut. Anledningen till att den kapitalskyddade obligationsdelen stiger i värde är att den är kopplad till aktuell marknadsränta.

Samtidigt skall den marknadsrelaterade delen, optionsdelen, ger en chans till extra avkastning - om den underliggande tillgången stiger så gör även den marknadsrelaterade delen det.

Vid köp av AIO betalas en engångssumma, ett så kallat courtage. Detta belopp uppgår till 1,5 % på de flesta av de produkter som banken erbjuder. I vissa fall är courtage-avgifter endast 1%. Procentsatsen beräknas utifrån det nominella belopp som erlagts för produkten. Lägsta courtageavgift är 150 kr.

Strukturerade produkter är så kallade kapitalskyddade produkter, vilket innebär att banken garanterar deras lägsta möjliga värde. Dock involveras inte strukturerade produkter i den så kallade statliga bankgarantin vilket innebär att innehavaren av produkten förlorar hela sitt satsade kapital om banken som produkten ligger hos skulle gå i konkurs.

När kunden innehar produkten är den en del av kundens sparande. Minsta köpbelopp, det nominella beloppet för köp av AIO, är 5000 kr. Någon maximal nivå finns inte. Dock har banken endast ett visst antal produkter i lagret som är till försäljning. Lagernivåerna och antal AIO som är tillgängliga på marknaden behandlas inte i detta arbete.

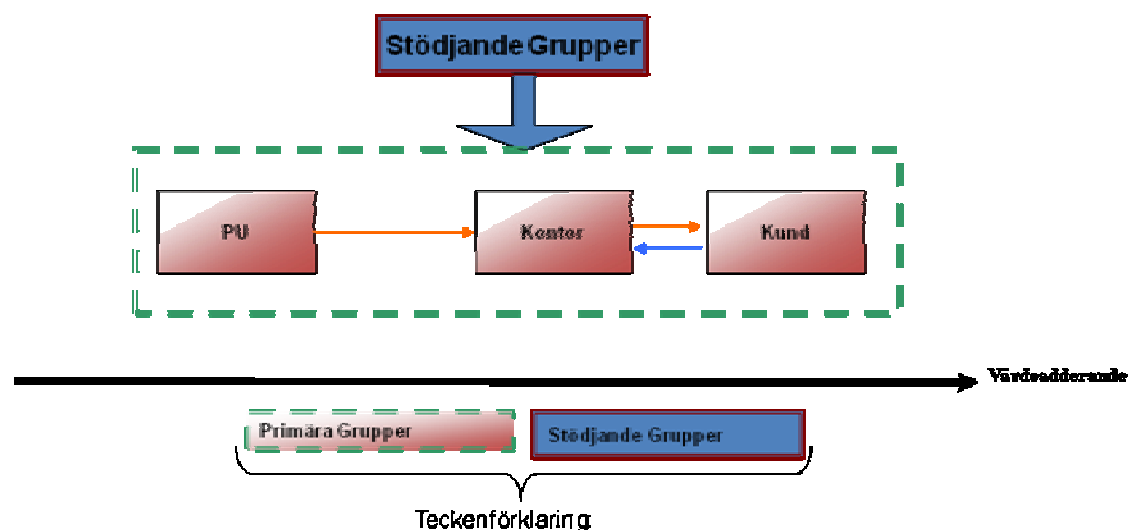
Strukturerade produkter utvecklas kontinuerligt och utkommer med jämna mellanrum under året. Teckningsperioden sker under 4 veckors tid, där sista teckningsdatumet i regel är i slutet av varje månad.

4.2 Förstahandsmarknad

Försäljningen av produkterna sker via olika försäljningspunkter, såsom via Internet, via banksäljare eller via Rådgivare. Detta arbete tar i enlighet med avgränsningarna upp endast den försäljning som sker via privatrådgivare.

4.2.1 Primära grupper

Produktionen av AIO på Banken följer en relativt enkel struktur. Produkterna tas fram på huvudkontoret med hjälp av matematiska beräkningar och den tro som Banken har om marknads utveckling i framtiden. När produkten är klarkonstruerad skickas information om produkten till kontoren som därefter förmedlar produktens egenskaper till kunderna (Se figur 4.2).



Figur 4:2: Värdekedjan, Primära Grupper

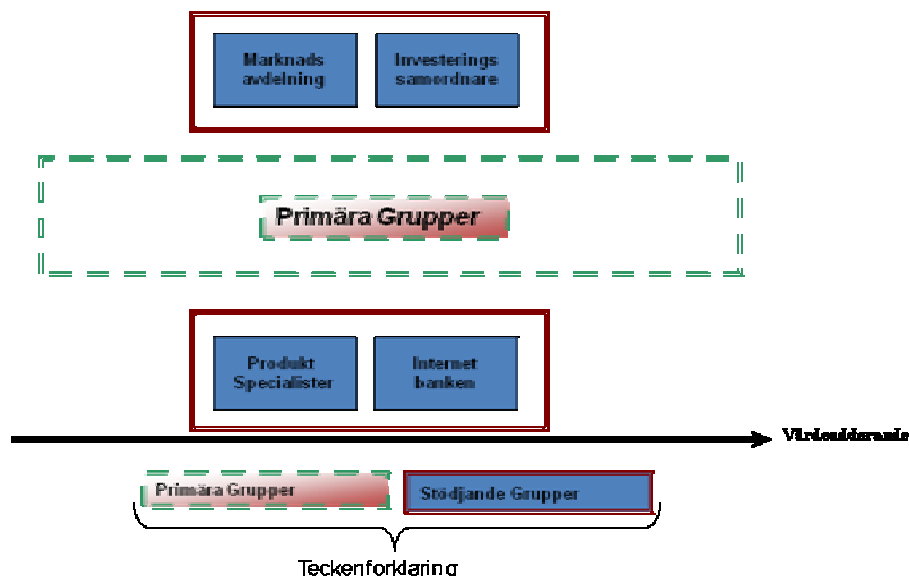
Produktutvecklare (PU) Produktutvecklingen är den grupp inom avdelningen ”Strukturerade produkter” som har till uppgift att, med hjälp av beräkningar från kvantitativa avdelningen, utforma den aktuella periodens produkter, där bland annat AIO ingår.

Kontor Med kontoren avses de lokalkontor i Sverige som har till uppgift att förmedla information till placerare om bankens produkter. Beroende på kontorens placering och storlek har de olika omfattning i sina arbetsuppgifter. På alla kontor finns det rådgivare och banksäljare för privat sparande. På de flesta kontor finns även rådgivare för företag. Detta arbete behandlar endast rådgivare för privatpersoner. Antal kontor i Sverige överstiger 450 st.

Kund Med kund i värdekedjan avses den services som banken kan ge kunden när kunden väl har köpt produkten. Kunden befinner sig inte inom ramen för värdekedjan så länge ingen produkt köpts, men när väl kunden innehar produkten har banken ett ansvar mot kunden, samt att banken har stor potential att vidare tjäna pengar på kunden. Anledningen till detta är den sekundärmarknad som banken vill utveckla. I kapitel 4.3 behandlas sekundärmarknaden närmare.

4.2.2 Stödjande Grupper

De stödjande grupper som identifierats inom försäljningen av AIO används som hjälpmedel för att nå ut till kunderna med rätt information i rätt tid och på rätt sätt. Anledningen till att dessa avdelningar definieras som stödfunktioner är att de inte kan härledas till specifik roll i värdeskapandet. De fyller en väsentlig roll i organisationen, men kan inte isoleras till specifik plats i kedjan. De har till uppgift att serva flertalet delar i kedjan.



Figur 4:3: Värdekedjan, Stödjande Grupper



Marknadsavdelningen

Marknadsavdelningen är bankens interna marknadsföringsbyrå och har till uppgift att designa och grafiskt utforma de informationsblad som går ut till kontoren. De består av webansvariga som har till uppgift att layoutmässigt utforma den information som visas på Internet. Marknadsavdelningen utför inte någon textredigering, utan får texter och information från Produktutvecklarna. Marknadsavdelningen har inte endast strukturerade produkter som intern kund, även andra avdelningar använder marknadsavdelningen som resurs vid behov.

Investeringssamordnare

Investeringssamordnarna (IS) är en funktion i banken som har till uppgift att sammanställa bankens samtliga uppfattningar om marknads utveckling och vilka placeringsrekommendationer som banken skall ge. Syftet med detta är att banken skall ge ett koordinerat och enhetligt intryck av bankens syn på potentiella marknader. Exempelvis är det inte professionellt om banken ger rekommendationer om Östeuropa gällande aktieinnehav samtidigt som banken avråder att i östeuropeiska fonder.

IS är hierarkiskt sätt placerat ovanför avdelningen Strukturerade produkter och måste godkänna produkterna innan de distribueras ut till kontoren.

Produktspecialister

Produktspecialisternas (PS) roll är att vara ett stöd för kontoren vad gäller kunskap om bankens produkter. PS samlar all information om bankens olika produkter, besöker kontoren och förmedlar informationen. De har inte endast ansvar för att förmedla information om strukturerade produkter utan bankens samtliga produkter ligger på deras bord.

I Sverige finns det totalt ett 20- tal PS, fördelade på 4 områden, Norr, Mälardalen, Syd och Väst.

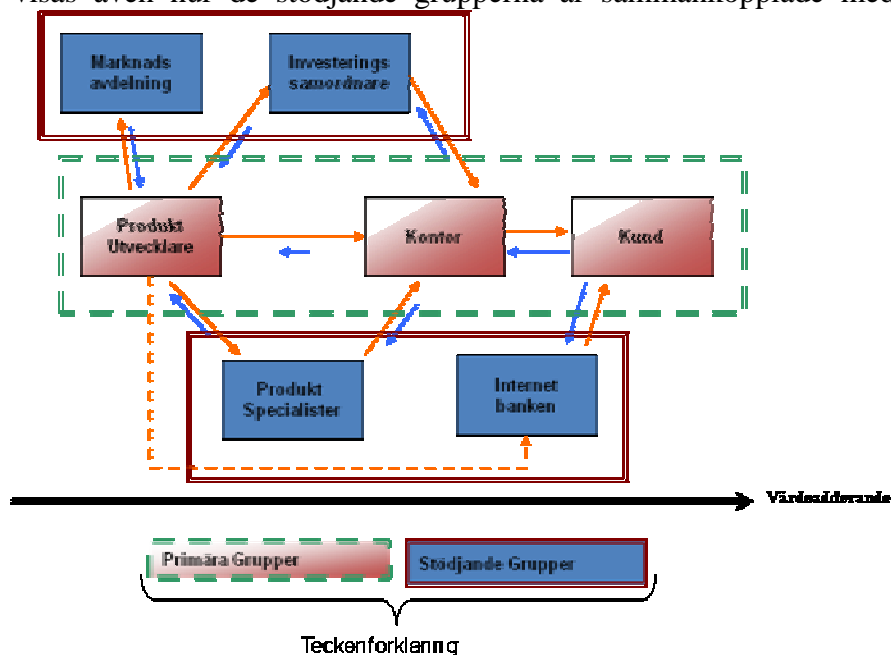
PS arbete på kontoren är strukturerat på det viset att de har till uppgift att förmedla bankens produkter. Detta leder till att PS kommunicerar ut bankens syn till kontoren. Någon tid för kontoren att vidareförmedla information till banken, via PS, finns inte direkt avsatt.

Internetbanken

Internetbanken är en funktion som gör det möjligt för bankens kunder att göra sina affärer på Internet. Med hjälp av en inloggningsdosa kan kunden säkert logga in på sin sida och där genomföra en rad olika typer av transaktioner samt placera sitt kapital i olika tillgångar. Kunderna har möjlighet att köpa sin AIO via Internetbanken.

4.2.3 Interaktioner mellan grupperingarna

Primära Grupper och Stödjande Grupper utgör tillsammans den sammanlagda värdekedjan. Här nedan visas även hur de stödjande grupperna är sammankopplade med de Primära



Grupperna.

Figur 4.4: Värdekedjan med interaktioner

Efter genomgång av vilka funktioner de olika avdelningarna har, redovisas de interaktioner som existerar mellan de olika avdelningarna.

4.2.3.1 Marknadsavdelning ↔ Produktutvecklare

Marknadsavdelningen är den interna marknadsföringsbyrå som har till uppgift att designa Produktutvecklarnas budskap. Marknadsavdelningen får information från Produktutvecklarna som därefter designar budskapet illustrativt.

4.2.3.2 Investeringssamordnare ↔ Produktutvecklare

Investeringssamordnarna har kontinuerligt en dialog med produktutvecklarna om vilka marknader som är aktuella att investera i. För att en placering skall bli godkänd av investerings-samordnarna krävs att placeringen ligger i linje med bankens syn på marknaden. Produktutvecklingen sker därmed som en iterativ process mellan Investerings-samordnarna och Produktutvecklarna.

4.2.3.3 Investeringssamordnare ↔ Kontor

När kunden har köpt en viss produkt kontrollerar banken kontinuerligt hur produkten förhåller sig till marknadens framtid. Om banken anser att en viss produkt kommer sjunka i värde inför en snar framtid rekommenderar banken en omplacering för gällande produkt. Ansvar för omplaceringar är Investerings-samordnarna som utkommer med rekommendation om omplacering. Dessa rekommendationer går till ansvarig rådgivare som därefter förmedlar informationen till sin kund.

Dessutom finns det en interaktion från Kontor till Investerings-samordnarna. En gång i veckan har rådgivare på kontoren möjlighet att ringa till Investerings-samordnarna för att fråga frågor som berör marknaden.

4.2.3.4 Produktutvecklare ↔ Produktspecialist ↔ Kontor

Produktspecialisterna som har till ansvar att förmedla och förtydliga informationen om bankens produkter till kontoren behöver information om de produkter de skall förmedla. Av den anledningen har produktspecialisterna en kontinuerlig dialog med produktutvecklarna. Dessutom är produktspecialisterna till stor del av sin arbetstid ute på "fältet", det vill säga ute på kontoren om får underlag av kontoren hur det verkliga arbetet fungerar. Den övervägande delen av dialogen sker genom att produktspecialisterna får information om produkterna av produktutvecklarna som sedan förmedlas till rådgivarna på kontoren.

4.2.3.5 Produktutvecklare ↔ Kontor

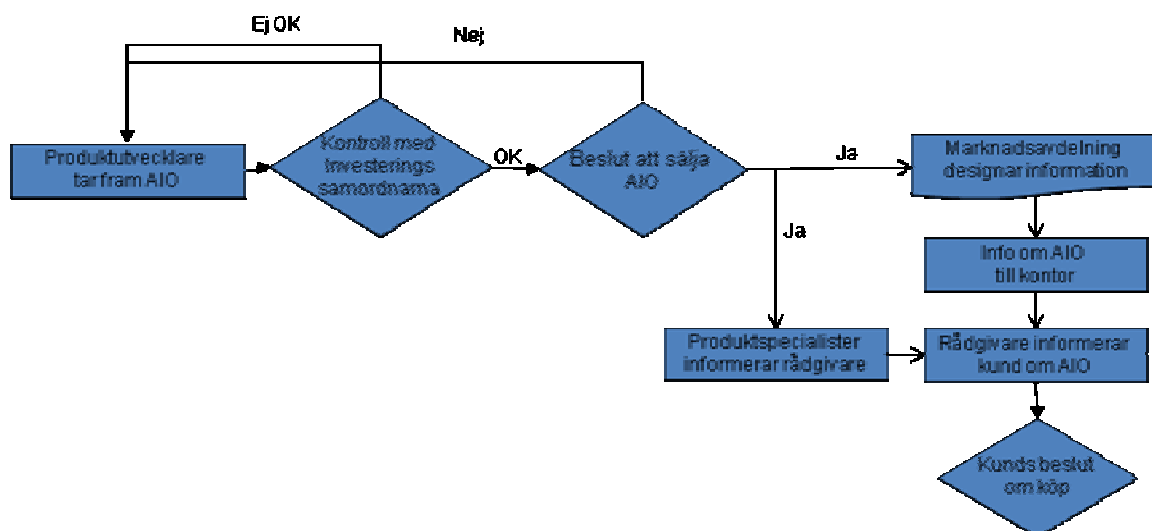
Kontoren får löpande information om produkterna som produktutvecklarna tagit fram. Denna information går via de informationskanalerna banken har. Det finns ingen kommunikation från kontoren till produktutvecklarna.

4.2.3.6 Internetbanken ↔ Kund

Internetbankens funktion är att kunden skall kunna genomföra alla sina transaktioner över Internet. Detta är en del av bankens verksamhet som fortfarande växer.

4.2.4 Distributionsstrukturen

I enlighet med ovanstående resonemang om värdekedjan kan strukturen av köp av AIO beskrivas som ett flöde av händelser som löper efter varandra (se figur 4.5). Framtagningen av produkterna sker av PU, som därefter kontrollerar de färdigställda produkterna med Investeringssamordnarna. Ger dessa klartecken beslutar chefen för Strukturerade Produkter om trycktillstånd av aktuella informationer. Detta klartecken tas emot av Marknadsavdelningen som påbörjar design av informationsblad och därefter distribuerar informationen till kontoren och rådgivarna. Sist i kedjan står kunden inför sitt köpbeslut.

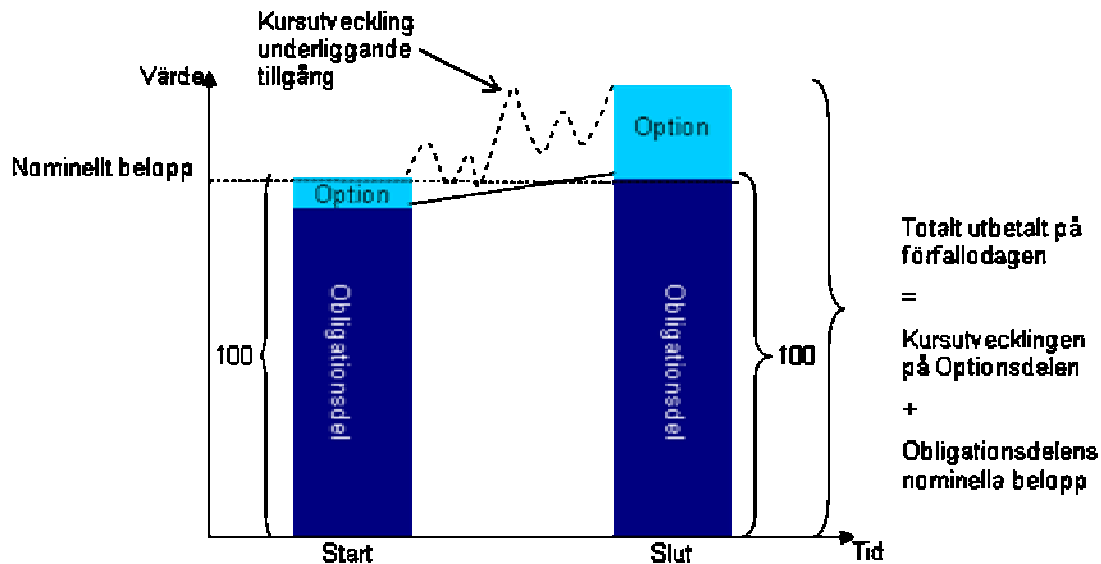


Figur 4.5: Struktur för Förstahandsmarknaden

Detta är den första delen i försäljningsstrukturen och omfattar kedjan från produktutvecklarna fram till det initiala kundmötet.

4.3 Sekundärmarknaden

En AIO har enligt ovanstående resonemang en livslängd på mellan 1,5 och 5 år. Dock finns det en sekundärmarknad för produkterna, vilken möjliggör för innehavaren av en AIO att avyttra (sälja) sin AIO innan löptiden går ut. Av samtliga AIO som Banken har gett ut finns således ett marknadsvärde.



Figur 4.6: Marknadsvärdets förändring för AIO

De AIO som en gång sålts till kund har ett aktuellt marknadsvärde på en sekundärmarknad. Idag fungerar sekundärmarknaden på ett begränsat sätt eftersom det bara är banken som köper tillbaka produkterna av kunden. Det finns inte någon marknad där kunder kan sälja sina produkter till andra parter förutom banken.

4.3.1 Alternativa omplaceringar

När marknadsvärdena förändras, förändras även förutsättningarna för de strukturerade produkterna i framtiden. Exempelvis kan en viss produkt ha ett högt värde, men banken förutspår att värdet kommer minska med tiden. Då är det aktuellt för kunden att sälja av produkten och förvärva en ny. På detta sätt kan kunden få generellt sätt högre avkastning än om kunden inte sålt av produkten i förtid.

I bankens arbetsrutiner ingår det att se över samtliga utestående AIO för att beräkna vilka AIO som bör omplaceras. Det finns fyra olika grupper av omplacering beroende på marknadsläget och aktuell produkt.

Nystart: Omfattar de AIO som har haft en dålig utveckling, dock mycket bättre än underliggande marknad. Dessa AIO kommer med stor sannolikhet att bara betala tillbaka det nominella belopp på återbetalningsdagen. Genom att sälja av dessa AIO i förtid och återinvestera i en ny AIO på samma index eller tillgång kan man öka avkastningspotentialen. Denna investeringsmöjlighet är unik för strukturerade produkter.

Sälj: Omfattar de AIO som anses har stor sannolikhet till minskad avkastning under återstående löptid. Detta kan bero på en negativ marknadstro på underliggande



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

marknad alternativt en ogynnsam produktstruktur i relation till marknadstro. Dessa AIO bör omplaceras i nya AIO med högre avkastningspotential.

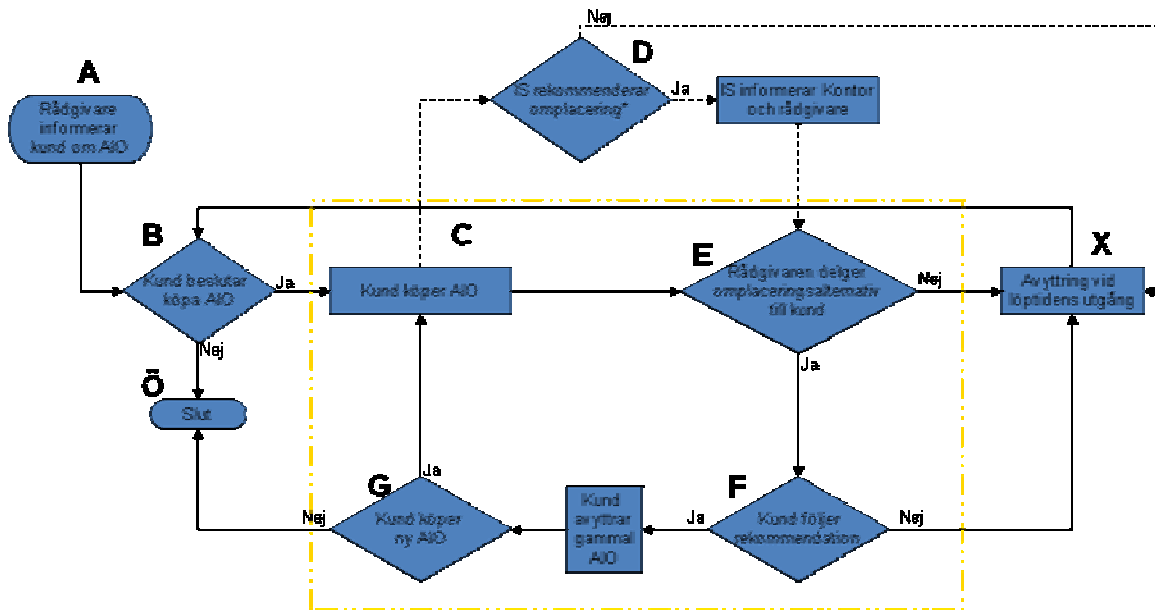
Lås-in: Omfattar de AIO som har haft en bra utveckling med hög årseffektiv avkastning. Dock finns en osäkerhet kring produktens sannolikhet till ytterligare avkastning under återstående löptid. De faktorer som påverkar bedömningen är Bankens marknadstro men även produktens struktur och aktuell värdering.

Förfall: Omfattar de AIO som förfaller inom den närmaste månaden Processen kan ses som två steg.

4.3.2 Omplaceringsstrukturen

I tidigare resonemang kring värdekedjan beskrivs att kunden är en viktig del i värdekedjan om kunden innehar en AIO. Nu skall detta förklaras. (se figur 4.7, nästa sida)

- A, B** Strukturen för omplacering redogörs i figur 4.7. Start sker i övre vänstra hörnet med ruta A och B, det vill säga rådgivaren informerar kund om AIO, samt att kund köper AIO. (Jämför figur 4.5 som avslutades med aktivitet).
- C** När kunden har köpt en AIO, registrerar IS detta. Antingen behöver produkten omplaceras under produktens löptid, eller så behöver den inte det. Alla produkter behöver inte omplaceras. Det är upp till produktens egenskaper och hur marknaden förändras under löptiden. Behöver ingen omplacering genomföras avyttras AIO när löptiden gått ut (**X**)
- D** Skulle en omplacering behöva göras för kundens AIO, skickas information om detta till kundens rådgivare som därefter informerar kunden.
- E** När rådgivaren blir informerad av IS om en aktuell omplacering delges kunden om vilka möjligheter kunden har.
- F** Om kunden väljer att följa bankens rekommendationer avyttras först innevarande AIO.
- G** Därefter med omedelbar verkan köper kunden en ny, rekommenderad AIO.
- X** Avyttring vid löptidens utgång sker när produkten förfaller. Detta sker antingen om kunden inte fått någon omplaceringsrekommendation, rådgivaren inte delgett information om omplacering eller att kunden valt att negligera utkomna omplaceringsrekommendationer.
- Ö** Med (Ö) definieras strukturens slut. Detta är till följd om kunden inte köper ny AIO, det vill säga kunden är inte längre kund i banken.



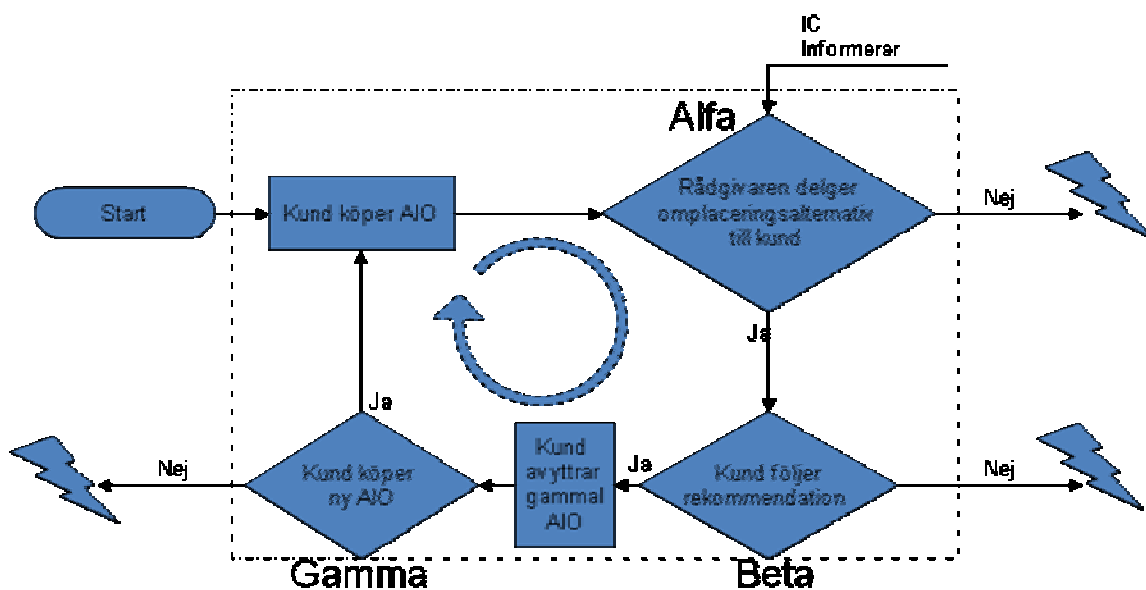
Figur 4.7; Illustration av Informationsflödet för sekundärförsäljningen

När en omplaceringsrekommendation utkommer från IS till rådgivarna finns alltid en beskrivning vilka AIO som bör omplaceras, samt vilken den nya AIO är som kunden bör köpa, för att nå maximal avkastning för vald placering.

Den del av ovanstående struktur som särskilt berörs av omplaceringsstrukturen är inringat av dubbelpunkt-streckad linje. Anledningen till att denna struktur är inringad är på grund av att den är särskilt intressant med avseende på omplaceringsrekommendationerna. Denna struktur är utlyft och redovisas separat i kapitel 4.3.2.1.

4.3.2.1 Omplaceringens valmöjligheter

Figur 4.8 är en beskrivning om hur sekundärmarknaden är strukturerad. Detta är beskrivet i ovanstående stycken, men det som är intressant är att utifrån respektive block Alfa, Beta och Gamma kan kunden antingen gå vidare i processen eller inte.



Figur 4.8: Struktur för omplaceringsaffär



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

I block Alfa är det inte upp till kunden om denne skall gå vidare i processen eller inte. Valmöjligheten ligger då hos rådgivaren som antingen väljer att kontakta kunden angående omplaceringen eller att inte göra detta. Eftersom det inte finns några förutbestämda rutiner hur detta arbete skall skötas är det helt upp till rådgivaren att välja informationskanal till kunden.

Gällande block Beta har kunden valmöjligheten att antingen inte alls följa rekommendationen, eller att fortsätta. Fortsätter kunden processen, delas nästkommande valmöjlighet in i två separata steg; avyttrar gammal AIO, men köper ingen ny, eller att avyttra och köpa ny AIO.

Följer kunden genom block Gamma, den sista etappen i omplaceringsstrukturen, har kunden både sålt av innevarande AIO samt köpt ny AIO. Kunden går då automatiskt genom initiala skedet, "kunden köper AIO", och fortsätter då genom cirkelstrukturen.

Kunden som blir informerad om en omplaceringsrekommendation har sammanfattningsvis tre alternativ:

1. Inte följa rekommendationen
2. Följa rekommendationen till viss del, det vill säga avyttra innevarande AIO, men inte köpa ny AIO
3. Följa rekommendationen fullständigt, det vill säga avyttra innevarande AIO, samt köpa ny, rekommenderad AIO.

Skulle kunden vid något av blocken Alfa, Beta eller Gamma försvinna ur cirkelstrukturen ses kunden, i detta fall, som förlorad eftersom det är omplaceringsstrukturen som är väsentlig här.

4.4 Information

Med anledning av att Banken är ett företag som i princip är kunskapsdrivet är informationskanalerna avgörande för att företaget skall lyckas. Det är av vikt att informationen kan löpa friktionsfritt och att berörd personal får rätt information i rätt mängd.

Informationsstrukturen delas i sin tur upp i två delar, Informationskanaler och säljverktyg. Dessa särskiljer sig från varandra genom att kanalerna är ett redskap som används för att för att distribuera säljverktygen. Tabell 4.1 visar strukturen. Detta är den terminologin som banken använder sig av i sina definitioner.

Informationskanaler	Säljverktyg
Kollegor	Säljstöd
Investeringssamordnarna	Folder
Säljstöd	AIO- Guide
Markets	Intranät
Foldern	Kundens Val
Intranät	Egna Handlingar
AIO- Guiden	

Tabell 4.1: Informationskanaler och Säljverktyg



Denna kategorisering av informations- och kommunikationsstrukturen gjordes initialt hos Banken, och användes i den enkätundersökningen som skickades till rådgivarna.

4.4.1 Informationskanaler

Informationskanalerna definieras som ett redskap för att distribuera information. Informationskanalerna kan vara antingen elektroniska eller fysiska dokument/handlingar eller person.

Kollegor

Företaget är kunskapsdrivet och den utbytbara informationen mellan kollegor väldigt viktig för rådgivarnas kunskapsinsamling. För närvarande finns inga rutiner inom banken att ta tillvara på rådgivarnas kunskaper om säljmetoder, erfarenheter inom säljmetodik eller annan värdefull information som rådgivarna besitter som exempelvis kundmönster och hur kunder reagerar på olika besked.

Investeringssamordnarna

IS har ett forum för rådgivarna en gång i veckan. Rådgivaren har då möjlighet att ringa in till IS för att ställa frågor. Frågorna bör vara av karaktär om hur IS ser på framtidens marknad eller mer djupgående frågor gällande bankens produkter.

Säljstödet

Säljstödet är det huvudprogram som rådgivarna på lokalkontoren använder sig av för att förmedla information till kunderna. Säljstödet är anpassat utifrån bankens samtliga produkter, och är programmerat för att ge rådgivaren hjälp att placera kundernas kapital på ett sätt som följer bankens riktlinjer. Säljstödet är relativt komplicerat att beskriva och det finns ingen anledning att beskriva hela programmet i detta arbete. Dock ges en kortfattad beskrivning hur det fungerar eftersom det är viktigt för att förstå hur rådgivaren får information om AIO via Säljstödet.

När rådgivaren öppnar fönstret för Rådgivningsstödet under kundmötet kommer tre alternativ upp för placering. Säljstödet har en standardinställning som passar snittet av en kunds sparande. Men rådgivaren har en möjlighet att ändra parametrarna utifrån kundens behov. Parametrar som kan ändras är hur stor risk kunden är beredd att ta samt hur lång tidshorisont kunden ser på sina placeringar. De standardinställningar som säljstödet har inprogrammerat för föreslagen portfölj är enligt följande;

- 1) Aktier – som är indelat i olika fonder. Rekommenderad andel i detta alternativ av det totala sparandet är ca 45%.
- 2) Räntor – Vilken består av dels olika räntefonder och dels en AIO. Rekommendationen vad gäller Räntefondernas andel är ca 45 % medan AIOen skall uppta ca 10 %.
- 3) Alternativ placering – Består av olika Hedgefonder, ca 10 % av det totala sparandet.

Markets

Avdelningen Markets är en informationskanal i detta hänseende eftersom bankens rådgivare har möjlighet att ringa till Markets för att ställa frågor om vissa produkter. Genom denna möjlighet har rådgivaren möjlighet att ringa och ställa frågor direkt till den personen som har svar. Exempelvis har rådgivaren möjlighet att ringa till produktutvecklarna för att ställa frågor om viss produkts egenskaper.

Foldern



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

AIO- foldern är en folder som utkommer i samband med varje nytt produktutbud. Detta sker i regelbundna löptiden om 1 månad. Den utkommer kontinuerligt enligt samma regelbundenhet som de strukturerade produkter utkommer. Syftet är att förmedla information som är lättbegriplig till kund och rådgivare om produkternas egenskaper.

Intranätet

Intranätet är Bankens informationskanal för att tillgodose kontorspersonalen med information. Med kontorspersonalen avses den personal som är på lokalkontoren, vilka omfattar kontorschef, rådgivare och banksäljare. Intranätet innehåller en stor mängd information där all information som rör banan läggs ut. Huvudmålgruppen för Intranätet är till för bankens rådgivare och övrig kontorspersonal och har inget syfte att användas vid säljmöte. Kontorspersonalen uppger under intervjuer att den samlade mängden information som ligger på Intranätet är väldigt stor. Det har uppkommit att om en kontorsanställd frågar en annan kontorsanställd en fråga som rör bankens verksamhet kan svaret bli: "Finns i sjön". Med detta avses då att informationen finns någonstans på Intranätet.

AIO- Guiden

AIO- Guiden är ett program som finns på bankens externa hemsida. Programmet hjälper till att visa vilka produkter som finns på marknaden vid aktuell tidpunkt. Dessutom hjälper programmet till att visa hur avkastningen ser ut för olika sammansättningar av produkter.

AIO- Guiden har tre funktioner som information om aktuella AIO, Portföljsammansättning och AIO- skolan.

Informationen om aktuella AIO visar huvuduppgifter om aktuella AIO samt ger möjlighet att räkna på olika scenarier. De uppgifter som visas om AIO är tre fördelar med produkter samt tre nackdelar om produkten.

Portföljsammansättningen ger möjlighet att beräkna olika sammansättningar av produkter. Summan kunden är intresserad av att investera fylls i, därefter fördelas spridningen över de produkter som är tillgängliga. Personen fyller även i själv antagen avkastning för sin placering. Programmet räknar utifrån valda ingångsvärden ut vilken summa som betalas tillbaka på återbetalningsdagen.

AIO- Skolan är ett program som ger en grundläggande introduktionskurs i strukturerade produkter.

4.4.2 Säljverktyg

Säljverktyg definieras som en elektroniskt eller fysiskt dokument eller interaktiv media som har till uppgift att informera kunden vilka egenskaper produkten har samt visa på vilken nytta produkten ger kunden. Det som skiljer säljverktyg från informationskanal är att säljverktyget är underordnat informationskanalen i den kontexten att säljverktyget är en del i en kommunikationskanal. Säljverktyget kan även ses som en extern informationskanal, men eftersom det är rådgivarna som använder informationen mot kund.

Säljstöd

Säljstödet används i regel alltid vid ett kundmöte. Rådgivaren guidar kunden genom säljstödet och ger kunden rekommendationer i enlighet med vad säljstödet rekommenderar. Rådgivaren har möjlighet att frånga de rekommendationer som uppkommer i samband med säljstödet. Enligt produktspecialisterna är det endast ett fåtal rådgivare som anser att de har kunskaper nog att frånga de rekommendationer som säljstödet ger.

Folder



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

AIO- foldern är en folder som utkommer i samband med varje nytt produktutbud. Detta sker i regelbundna löptiden om 1 månad. Den utkommer kontinuerligt enligt samma regelbundenhet som de strukturerade produkter utkommer. Syftet är att förmedla information som är lättbegriplig till kund och rådgivare om produkternas egenskaper.

AIO- Guide

AIO- Guiden är ett program som finns på bankens externa hemsida. Programmet hjälper till att visa vilka produkter som finns på marknaden vid aktuell tidpunkt. Dessutom hjälper programmet till att visa hur avkastningen ser ut för olika sammansättningar av produkter.

AIO- Guiden har tre funktioner som information om aktuella AIO, Portföljsammansättning och AIO- skolan.

Informationen om aktuella AIO visar huvuduppgifter om aktuella AIO samt ger möjlighet att räkna på olika scenarier. De uppgifter som visas om AIO är tre fördelar med produkter samt tre nackdelar om produkten.

Portföljsammansättningen ger möjlighet att beräkna olika sammansättningar av produkter. Summan kunden är intresserad av att investera fylls i, därefter fördelas spridningen över de produkter som är tillgängliga. Personen fyller även i själv antagen avkastning för sin placering. Programmet räknar utifrån valda ingångsvärden ut vilken summa som betalas tillbaka på återbetalningsdagen.

AIO- Skolan är ett program som ger en grundläggande introduktionskurs i strukturerade produkter.

Intranätet

Intranätet är Bankens informationskanal för att tillgodose kontorspersonalen med information. Med kontorspersonalen avses den personal som är på lokalkontoren, vilka omfattar kontorschef, rådgivare och banksäljare. Intranätet innehåller en stor mängd information där all information som rör banen läggs ut. Huvudmålgruppen för Intranätet är till för bankens rådgivare och övrig kontorspersonal och har inget syfte att användas vid säljmöte. Kontorspersonalen uppger under intervjuer att den samlade mängden information som ligger på Intranätet är väldigt stor. Det har uppkommit att om en kontorsanställd frågar en annan kontorsanställd en fråga som rör bankens verksamhet kan svaret bli: "Finns i sjön". Med detta avses då att informationen finns någonstans på Intranätet.

Kundens Val

Är ett interaktivt verktyg som finns på Bankens öppna hemsida. Det är inte specifikt anpassat för AIO, utan skall lösa kunders övergripande placeringsproblem. AIO ingår som en naturlig del i ett sparande. Detta gör att det finns en möjlighet till att inte AIO kommer upp som en rekommenderad sparform, beroende på kundens önskemål med aktuell placering. Trots detta behandlas Det enkla valet eftersom AIO kan komma upp som ett förslag till sparform. Dock kommer aldrig AIO upp som det enda sparalternativet, eftersom banken förespråkar ett portföljsparande. Har exempelvis en kund önskemålet att den vill placera sina pengar i en högriskportfölj med kort tidshorisont kommer inte AIO alternativet upp eftersom AIO är en säker placering som skall användas under en längre tidshorisont. Med lång tidshorisont menas i detta avseendet menas 1-3 år. AIO kommer inte upp som ett naturligt val vid Det enkla valet eftersom det bara markerar vilket huvudalternativ, det vill säga Räntebärande, däri AIO förekommer.

Egna Handlingar

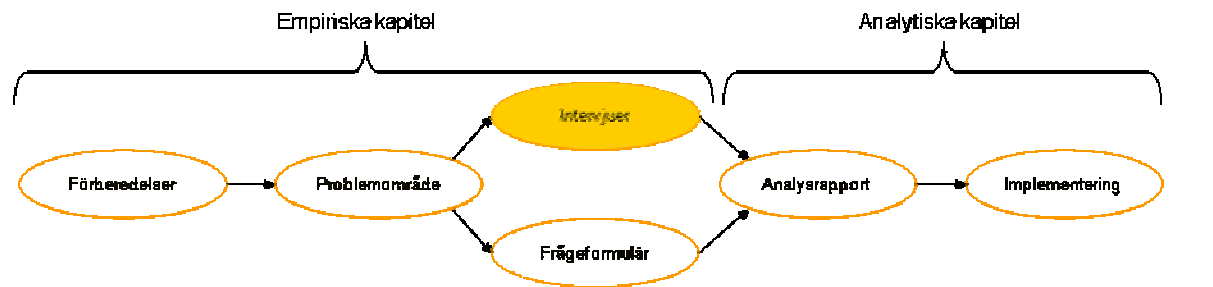
Vissa rådgivare har tagit egna initiativ angående vissa produkter och skapat egna säljverktyg. Informationen har de samlat ihop via de olika informationskanalerna. De rådgivare som gjort detta anser att de har god kännedom om vad för information som kunderna efterfrågar och har därmed sammanställt rätt information. Dessutom har de rådgivare som sammanställt informationen god erfarenhet av att visa engångsblad och blir därmed säkra i sitt samtal med kunden.

4.5 Konkurrerande bankers informationskanaler och säljverktyg

Av naturliga skäl fanns det svårigheter för oss att studera konkurrerande bankers informationsstrukturer genom att från centralt håll få tillgång till sådana fakta. Men för att kontrollera om alla banker i Sverige använder sig av samma typ av interna kommunikations- och informationssystem som fallstudiebanken gav vi oss ut och gjorde stickprov på olika bankers lokalkontor. Vi ställde frågor till rådgivarna om olika produkter samt frågor om hur rådgivarna fick tillgång till information för att besvara våra frågor. Det visade sig då att samtliga stora banker i Sverige använder sig av samma informations- och kommunikationssystem för att sprida information ut från det centrala huvudkontoret till de lokala kundkontoren. Alla de olika rådgivarna hade ett antal informationskanaler att tillgå via intranätet precis som fallstudiebanken.

5. Funktionernas syn på organisationen

I kapitel 4 redogörs vad respektive funktion inom organisationen har för roll i värdeskapandet. I detta empiriska kapitel redogörs hur de olika funktionerna ser på sin roll, hur de ser på bankens verksamhet och hur de ser på bankens informationsstruktur. Kapitlet är del 3 i Problem Detection Study - Strukturerade intervjuer.



5.1 Produktutvecklarna

PU sitter på huvudkontoret i Sverige och har en central roll eftersom de utvecklar produkterna på kontoret som därefter skickas ut till samtliga av Bankens kontor i Sverige. PU har ingen koppling till verksamheten på kundkontoren. Vid ett enstaka fall hade en PU varit på ett kontorsbesök och där hade denne uppmärksammat en rad rutiner och arbetsmoment som inte tidigare varit känt för PU, men som var värdefulla för PU.



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Styrkor: <ul style="list-style-type: none">• Utvecklar bra produkter• Framkant produktutvecklingen	Svagheter: <ul style="list-style-type: none">• Lever i tron att AIO behandlas som andra produkter• Säljkanalen är bristande• Rådgivarnas bristande kunskap• Banken fokuserar på fonder
Möjligheter: <ul style="list-style-type: none">• Ökning av sekundärmarknaden• Försäljning av enkelt förklarande produkter	Hot: <ul style="list-style-type: none">• Drastiskt minskade försäljningsvolymmer (-50%)• Lagstiftning• Missnöjda kunder• Media• Konkurrenter

De styrkor som PU ser med organisationen är att PU är starka inom produktutvecklingen. De skapar bra produkter som håller bra standard på marknaden. Däremot ser de att den bristande faktorn finns på kontoren, det vill säga att rådgivarna och banksäljarna på kontoren inte har tillräckligt med kunskap och förståelse för strukturerade produkter. De anser inte heller att AIO får det utrymme som dem förtjänar på banken. De anser att AIO borde få mer utrymme i bankens interna marknadsföring. I dagsläget fokuserar banken mycket på fondförsäljning. Men trots att de anser att AIO inte får det utrymme som de förtjänar, lever de i tron att AIO behandlas som andra produkter på kontoren.

De möjligheter som PU ser gällande AIO är först och främst potentialen som ligger i en ökning av sekundärmarknaden samt att banken skall satsa på att leverera produkter som är enkla att förklara för slutkunden, eftersom de säljer bäst.

Under det senaste årets finanskris har försäljningen av AIO kraftigt minskat. Siffror pekar på att försäljningen minskat med upp till 50 %, det vill säga att omsättningen minskat till hälften av vad den var innan krisen. Ny lagstiftning, missnöjda kunder, hård och orättvis mediebevakning och konkurrenter ses som stora hot som banken står inför.

5.2 Produktspecialisterna

PS roll är att förmedla kunskap om produkterna till rådgivare på lokalkontoren. Den erfarenhet som PS har är att det inte alltid finns en korrelation mellan produktframtagandet och det behovet som finns på marknaden. Kommunikationen är enkelriktad i den meningen att mycket information flödar från PU, men att det inte finns rutiner för information från rådgivarna till PU. Dessutom känner PS att det inte finns utrymme för dem att förmedla information från bankkontoren till PU. Det saknas rutiner för feedback intern i företaget enligt PS.

Styrkor: <ul style="list-style-type: none">Förmedlar säljknep och produktinformation	Svagheter: <ul style="list-style-type: none">TidsbristIngen rutin för feedbackKommunikationen enkelriktadEj tydlig produktbeskrivning till kontoren
Möjligheter: <ul style="list-style-type: none">Ökad kommunikation mellan enheterna	Hot:

Produktspecialisternas roll som förmedlare av produktinformation till kontoren ses som mycket positiv.

PS känner att de blir väl mötta av kontoren och deras besök ses oftast som en frisk fläkt. Det som oftast brukar uppskattas är om produktspecialisterna förmedlar säljknep samt förklaringar runt produkternas egenskaper. Produktspecialisterna är begränsade i antal i förhållande till antalet kontor. I landet finns mer än 450 kontor och antalet PS som skall besöka dessa kontor uppgår till ett tjugotal. Vidare anser inte PS att de produkter som utvecklas på banken inte kommuniceras på ett tillräckligt enkelt och tydligt sätt gentemot kontor och kunder.

5.3 Investeringsamordnarna

IS uppgift är att skapa en gemensam syn på marknaden så att banken kommunicerar entydig bild av placeringsalternativen. IS är en central organisation som ofta kommunicerar med PU vid framtagning av bankens strukturerade produkter. IS är även det organ i banken som ansvarar för att omplaceringsalternativ skickas ut till de kontor som är berörda vid en omplacering för sekundärmarknaden. Idag finns det en kanal för rådgivarna att kontakta IS om de behöver information om någon viss produkt. Rådgivarna har möjlighet att kontakta IS via telefon eller mail om någon specifik fråga skulle uppstå.

5.4 Rådgivarna

Rådgivarnas förbättringspotentialer med verksamheten liknar de förbättringspotentialer som produktutvecklarna lyfte fram, men ur en annan synvinkel. Rådgivarna anser att de gör vad



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

de kan för att hålla sig uppdaterade med information om AIO, men att tiden inte räcker till att lära sig nya detaljer kontinuerligt. De anser att informationsinhämtningen hade kunnat effektiviseras och underlättats om de hade blivit delgivna information på ett enklare sätt. Däremot ser rådgivarna det som mycket bra att banken utkommer med produkterna regelbundet och konsekvent. Dessutom anser rådgivarna att det finns en stor bredd mellan de olika produkterna. Detta gör att kunderna har stor valfrihet när de skall placera sitt sparkapital.

Idag finns informationen via en mängd informationskanaler och rådgivarna har ofta problem med att hitta rätt information. Talesättet "Finns i sjön" är ett begrepp som rådgivarna använder om information som finns i det interna nätverket, Intranätet. Mängden information på intranätet är enorm men uppfattas av rådgivarna som ostrukturerad. Rådgivarna anser inte heller att den information som medföljer nya produkter är tillräckligt enkel att ta till sig, inte heller enkel att kommunicera till kunderna. De efterlyser mer slagkraftiga säljargument till varför AIO är en bra sparform.

Rådgivarna använder sig inte av centralt styrda rutiner för hur ett säljsamtal skall gå till. Det finns inga rutiner för vilka säljverktyg som skall användas, vilken information som är relevant eller vilken information som skall kommuniceras till kund. Det är styrt vilken information som skall kommuniceras till kund som rör aktuell och rådande lagstiftning. Eftersom försäljningen av AIO är styrt av vissa lagar är just denna aktivitet väl formulerad. Det som är bristande är den informella informationen som kunden är intresserad av.

<p>Styrkor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stor bredd i produktutbudet • Regelbundna teckningsperioder • Banken proaktiv angående rekommendationer för omplacering 	<p>Svagheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mycket information att ta till sig • Svårt att hitta relevant information • Säljstödetej anpassat till AIO • Icke relevant information från PU
<p>Möjligheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturerad information gör säljprocessen enklare 	<p>Hot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missnöjda kunder

Rådgivarna har under intervjuerna med projektgruppen visat på potentiell förbättringsområden inom försäljningen av AIO. Dessa rör Säljstödet, omplaceringsrekommendationer och Lay-out för den informationen som sänds till kontoren och till kund.

5.4.1 Rådgivarstöd

För de flesta rådgivare och säljare fungerar Rådgivningsguiden mer som ett absolut facit än som just en guide. Det är endast ett fåtal väldigt erfarna rådgivare som vågar frångå guiden och ta egna beslut. Detta innebär således att den information rådgivaren får från Rådgivningsguiden under kundmötet är vad rådgivaren sedan rekommenderar kunden. Därmed blir Rådgivningsguidens uppbyggnad och innehåll väldigt viktigt.



5.4.1.1 Uppbyggnaden av rådgivarstödet

Banken har kategoriserat privatsparandet till de tre benen; Aktier, Räntor (Räntefonder och AIO) samt Alternativa placeringar. Däremot rekommenderas bara en AIO under alternativet Räntor, och denna AIO är alltid av typen AIO – Europa, utan några alternativ. Förmodligen finns det en stark korrelation mellan detta faktum och att AIO – Europa står för 80 % av all försäljning av AIO.

Då rådgivaren under kundsamtalet fyller i kundens önskade tidshorisont så finns alternativen 1, 3 och 5 år. Baserat på vilken av dessa tidshorisonter som markeras dyker endast ett produktalternativ som rör AIO upp med just denna tidshorisont. Ofta vill dock kunden ha en blandning av AIO med dels 5-årig tidshorisont och dels 3-årig tidshorisont. Enda sättet för rådgivaren att tillgodose detta kundönskemål idag är att själv manuellt lägga till AIO med andra tidshorisonter till ”varukorgen”.

Under alternativet Alternativ placering finns det ingen AIO alls vilket inte är korrekt. Det finns de AIO, vars underliggande tillgång är baserat på alternativ placering, exempelvis strategiplaceringar. En Strategisk AIO kunna passa utmärkt och AIO skulle därmed få ytterligare exponering under kundmötet och bredden på AIO-portföljen skulle visas upp. Idag ligger Strategi AIO under Räntor vilket inte särskiljer egenskaperna tillräckligt mycket ifrån varandra.

5.4.2 Layout

Rådgivarna förklarar att den viktigaste informationen som kunden är intresserad av är den enklaste informationen. Kunden har inte tid att läsa in sig på komplicerade texter under ett rådgivarmöte, utan är mer intresserad av den informationen som rådgivaren förklarar. Det mest intressanta är Rubriken på AIO samt vilka för- och nackdelar som berörd AIO har. Kunden är dessutom intresserad av historisk utveckling samt även lättolkade grafiska illustrationer som grafer och tabeller. Projektgruppen har sett exempel på rådgivare som uppmärksammat kundens behov av enkel information och som konsekvens av detta skapat egna säljdokument som rådgivaren visar för kund under rådgivarmötet.

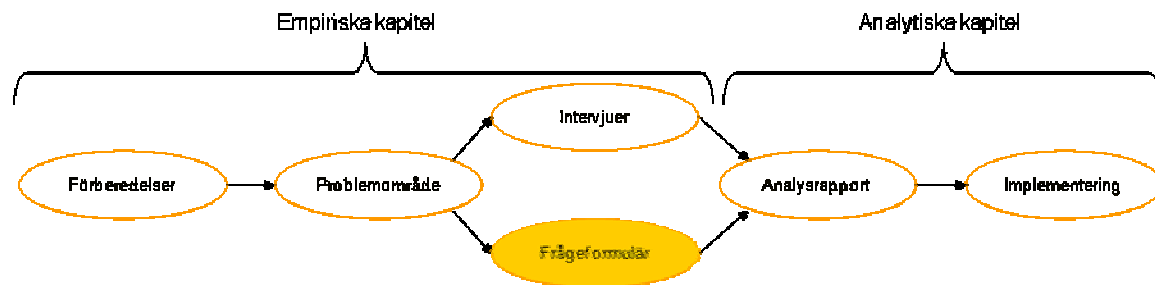
5.4.3 Omplaceringar för sekundärmarknaden

Enligt rådgivarnas erfarenheter är kunderna mycket nöjda med bankens strategi att vara proaktiv i sitt omplaceringsförslag. När rådgivarna kontakter sina kunder rörande en omplacering bär reaktionen oftast att kunden vill besöka banken för att se över sina placeringar.

Vad dock rådgivarna uppfattar som svårt är att förklara för en kund att ett värde på en AIO har sjunkit under den gångna tidsperioden. Kunden anser sig ha köpt en produkt som är kapitalskyddad och därmed omöjlig att sjunka i värde. Dock kan aktuellt marknadsvärde vara lägre än nominellt belopp om inte löptiden utgått för den aktuella produkten. Rådgivarna efterfrågar mer information och argument till att genomföra bankens rekommendationer för omplacering.

6. Enkätundersökning

Som en del i informationsinsamlingen, som är en del av det empiriska underlaget, genomfördes en enkätundersökning bland rådgivarna. Genom att skicka ut en enkätundersökning samlades en stor och bred datamängd in. Kapitel 6 är hänvisat till delsteg 4 i Problem Detection Study.



Enkäten bestod av 11 frågor, indelade i fyra block bestående av:

1. Kunden
2. Fördelning av sparande och rådgivarnas informationsspridning
3. Omplacering av AIO
4. Övriga frågor

De två första blocken syftade till att ge en helhetsbild av hur en typisk AIO-kund ser ut samt hur kundernas genomsnittliga sparande är fördelat. Blocket innehåller även frågor som ger en helhetsbild hur rådgivarna arbetar med säljverktygen och informationskanalerna. Genom avsnitt 3 erhålls en bild av hur rådgivarna arbetar med de omplaceringsrekommendationer som kommer från investeringssamordnarna. Sista blocket innehåller övriga, inte kategoriseringsbara frågor. (Frågeformuläret återfinns i bilaga 1).

6.1 Block 1: Kunden

Kundernas ålder-, risk-, tidshorisont- och könsfördelning jämfördes eftersom det kan vara intressant att veta vad medelkunden har för karakteristika. Med avseende på åldersfördelningen visade fråga 1A att 62% av kunderna är äldre än 51 år. Endast 4 % av kunderna är under 25 år vilket tyder på att medelåldern för AIO är relativt hög.

Rörande den riskfördelning som kunderna för AIO har är en dryg majoritet (52%) intresserade av en placering med låg risk. 14 % av kunderna som innehar AIO är högrisktagare. Denna siffra är befogad eftersom banken anser att det bör finnas med en viss säker placering i alla kunders placeringar, även om kunden efterfrågar en högriskportfölj.

Tidfördelningen för AIO kunderna är koncentrerad runt en planeringshorisont på 3-5 år. Detta svar följer strategin bakom AIO som har en löptid på runt 3-5 år.

Könsfördelningen är enligt enkätundersökningen jämnt fördelat mellan män och kvinnor.

6.1.1 Sammanställning

1. Hur ser en typisk AIO kund ut med avseende på

A: Kundens ålder

B: Kundens riskbenägenhet

C: Kundens placeringshorisont

D: Kundens kön

1A: Ålder	
65+	28%
51-65	34%
36-50	22%
26-35	11%
-25	4%

1B: Risk	
Hög	13%
Mellan	36%
Låg	52%

1C. Placeringshorisont	
10+	4%
5-10	18%
3-5	52%
1-3	25%
-1	2%

1D: Kön	
Man	54%
Kvinna	46%

6.2 Block 2: Fördelning av sparande och rådgivarnas informationsspridning

Banken har som riktmärke att det genomsnittliga innehavet av AIO i en kund portfölj bör vara omkring 10-12 % av det totala kapitalet. Enligt enkätundersökningen är kundernas fördelning till 16 % uppbyggt av AIO, 12 % aktier, 41 % fonder, 26 % konto och 4 % alternativa placeringar. Detta redogörs enligt fråga två.

Fråga tre och fyra har med hur rådgivarna använder sig av tillgängliga säljverktyg och val av informationskanaler. Enligt Kapitel 6 definieras skillnaderna mellan säljverktyg och informationskanal. Rådgivarna använder i synnerhet Säljstödet, Foldern och AIO- Guiden som verktyg vid försäljning. Gällande informationskanalerna som rådgivarna använder sig av för att inhämta information om AIO används AIO- Foldern, Intranätet och AIO- Guiden mest.

6.2.1 Sammanställning block 2

2. Hur är sparandet fördelat för olika produkter hos dina kunder? Det vill säga hos dina befintliga kunder i genomsnitt.
3. Vilka säljverktyg använder du dig av då du informerar kunder om AIO under själva kundsamtalet?
4. Vilken kanal använder du dig av för att inhämta information/lära dig de nya AIO som kommer ut varje månad.

2. Fördelning av sparandet	
Aktier	12%
Fonder	42%
AIO	16%
Konto	27%
Alternativ placering	4%

3. Säljverktyg	
Säljstöd	46%
Folder	39%
AIO- Guiden	10%
Övrig info om AIO på Intranätet	6%
Kundens Val	0%
Handlingar som jag satt samman själv	4%
Annan	1%

4. Informationskanal	
Kollegor	5%
Kontaktar IS	2%
Säljstödet	3%
Kontaktar Bankens Marketsavdelning	0%
Läser i AIO-foldern	51%
Läser på Intranätet	25%
Läser AIO- guiden	14%
Annan, vilken	0%
Jag inhämtar inte aktivt information om AIO	0%

6.3 Block 3: Omplaceringsrekommendation av AIO

Block tre visar hur rådgivarna arbetar med omplaceringsrekommendationerna. Fråga 5 behandlar hur ofta rådgivaren tar kontakt med sina kunder när en omplaceringsrekommendation utkommer från IS. Det visar sig att 61 % av kunderna blir kontaktade av sin rådgivare när en omplaceringsrekommendation utkommer från IS.

Frågorna 6A, 6B och 6C behandlar på vilket sätt rådgivarna tar kontakt med kunderna, vilket kundernas önskemål om kontakt är samt effektiviteten av kontaktsätten. Resultaten visar att telefon är det mest frekventa sättet vad gäller de tre frågorna. Runt 60-70 % använder sig av telefon, vilket även visar sig vara kundernas önskemål, samt att det har bäst effektivitet.

De två sista frågorna i det tredje blocket är snarlika varandra. Fråga 9 behandlar kundernas beslut, där det visar sig att 59 % tar beslut om att omplacera enligt bankens direktiv. Enligt fråga 10, som behandlar hur många som verkligen omplaceras enligt bankens beslut är andelen endast 43 %.

6.3.1 Sammanställning block 3

5. När en omplaceringsrekommendation kommer från IS angående en omplacering av AIO (nystart/sälj/lås-in), hur ofta följer du upp denna och kontaktar dina kunder för att informera om rekommendationen?

5. Frekvens	
Kontaktfrekvens för omplaceringsrekommendation	61%
Har aldrig behövt ge omplaceringsrekommendation	0%

6. A. Hur tar du kontakt med dina kunder vid en omplaceringsrekommendation?
 B. På vilket sätt verkar kunderna föredra att bli kontaktade
 C. Vilket sätt tycker du är mest effektivt för att ta kontakt med en kund om omplaceringsrekommendation

6A. Hur rådgivaren kontaktar kund	
Telefon	70%
Mail	11%
Väntar tills kunden kommer till kontoret	3%
Har aldrig behövt ge omplaceringsrekommendation	0%
Annat	16%

6B. Kundens önskemål om kontakt	
Telefon	67%
Mail	16%
Väntar tills kunden kommer till kontoret	3%
Har aldrig behövt ge omplaceringsrekommendation	0%
Kunderna inte vill bli kontaktade	1%
Annat	13%

6C. Effektivitet av kontakt	
Telefon	65%
Mail	20%
Väntar tills kunden kommer till kontoret	2%
Har aldrig behövt ge omplaceringsrekommendation	0%
Kunderna inte vill bli kontaktade	0%
Annat	13%

7. Vilket beslut brukar kunden ta då ni kontaktar dem med en omplaceringsrekommendation?
 8. Av de omplaceringsrekommendationer du får från IS, hur många procent leder till att kunden faktiskt gör en omplacering av den AIO som rekommendationen gäller?

7. Kundens beslut	
Omplacerar enligt bankens rekommendation	59%
Omplacerar EJ vid rekommendation	23%
Följer delvis bankens rekommendation	17%

8. Faktiska omplaceringar	
Hur många av kunderna som faktiskt gör en omplacering	43%

6.4 Block 4: Övriga frågor

Block fyra behandlar informationsspridningen intern i företaget, samt hur kunskaperna är. Med avseende på informationsspridningen frågades, i fråga nio, hur rådgivarna uppfattar den informationen som de får angående omplaceringsrekommendationer, Säljteknik/säljargument, om AIO i allmänhet samt hur de anser att informationen om bankens säljverktyg är. Resultaten var i samtliga fall över 88 %.



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Fråga 10 syftar till att ta reda på om rådgivarna är medvetna om vilken av bankens produkter som har högst marginal. Svaret var att de flesta trodde att fonder hade högst marginal. I själva verket är det AIO som faktiskt har högst marginal.

Sista frågan, fråga 11, behandlar vilken kunskap som rådgivarna anser de har. Graderingen är mellan 1 och fem, där fem är ekvivalent med hög kunskap och 1 är ekvivalent med låg kunskap.

6.4.1 Sammanställning block 4

9. Anser du att den information du får av banken om AIO är tillräckligt täckande, användbar och lättförståelig?
10. Vilken produkt tror du har bäst marginaler? Alltså, vilken produkt tror du att kontoret skulle tjäna mest på om det såldes lika mycket av varje produkt?
11. Hur skulle du ranka dina AIO- kunskaper i relation till dina kunskaper om andra produkter?

9. Information tillräcklig		10. Vilket har högst marginaler		11. Kunskap om AIO	
Vad gäller omplaceringsrekommendationerna	88%	Fonder	56%	Rådgivarnas snittkunskap om AIO är	4,15
Vad gäller säljteknik/säljargument för AIO	96%	Aktier	8%		
Vad gäller AIO i allmänhet	96%	AIO	42%		
Vad gäller säljverktygen (hur man bäst använder dem)	88%	Annat	4%		

6.5 Svagheter med Enkäten

Givetvis hade det varit bra med fler följdfrågor i vissa fall, exempelvis för att få en komplett klarhet i varför rådgivarna inte alltid vidarebefordrar bankens omplaceringsrekommendationer till kunderna...

En annan svaghet i enkätens utformning är att frågan i 8C är formulerad på ett sätt som kan tolkas olika. "Effektivitet" kan tolkas både som "Vilket sätt rådgivaren lättast får tag i kunden på" eller "Vilket kontaktsätt som ger genererar flest omplaceringar".

Då vi skickade ut enkäten ville vi ha en så stor spridning som möjligt – en geografisk spridning på kontoren, en spridning mellan kontor som säljer många AIO och de som säljer färre samt en spridning mellan kontor i större orter och mindre orter. Dock innebär även detta en spridning av de svar vi får in som beror på just dessa faktorer. I vissa fall spelar det ingen roll, men i andra fall kan detta vara förklaringen till vissa spridningar av svar istället för de bakomliggande skillnader som vi vill få fram i vårt arbete.

I fråga nr 11 – "Huruvida informationen som erbjuds för de olika alternativen är tillräckligt täckande/lättförståelig/användbar" så har nästan alla rådgivarna svarat Ja på samtliga alternativa informationskanaler. Detta kan vid första anblicken tala för att informations-spridningen från huvudkontoret till rådgivarna fungerar effektivt. Dock ter sig bilden lite annorlunda om man ser till helheten och väger in resultaten från de mer djuplodade intervjuerna. Det finns tillräckligt med information och det finns lättförståelig information tillgänglig, men det svåra är att finna den, och framförallt att finna rätt information tillräckligt snabbt utan att behöva gå igenom flera informationskanaler i olika syften eftersom de olika informationskanalerna erbjuder information som skiljer sig en del åt sinsemellan. Exempelvis



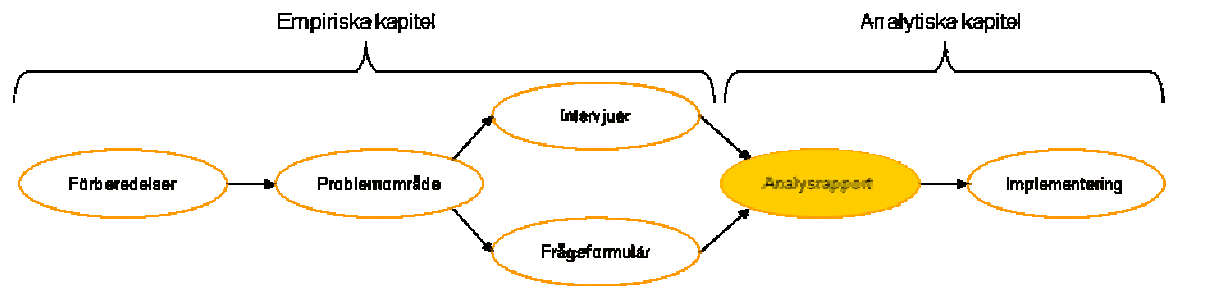
Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

så följer enligt våra intervjupersoner inte tillräckligt bra sälj/köpargument med i omplaceringsrekommendationerna eller i AIO- foldern. Istället måste rådgivaren kombinera olika källor för att samla in denna information vilket tar tid i anspråk. Detta kan i slutändan vara en av förklaringarna till att inte rådgivarna alltid lyckas få igenom en omplaceringsrekommendation.

Det skall även poängteras att Fråga 13 endast efterfrågar AIO-kunskaperna i allmänhet och i relation till andra produktslag. Rådgivarna verkar generellt ha en bra grundläggande förståelse för hur AIO fungerar, men de är sämre på säljteknik, säljargument, på att förstå skillnaden mellan olika AIO-typer samt sekundärmarknaden. Att de ombeds jämföra AIO-kunskaperna relativt kunskaperna om andra produktslag innebär även att de stora skillnaderna i kunskapsnivå mellan de olika kontoren inte kommer fram i svaren. Det kan vara så att ett kontor har en generellt låg kunskapsnivå vad gäller alla de olika produkterna och då kan rådgivaren med andra ord fortfarande ge högsta sifferbetyg i Fråga 13, medan det i själva verket är så att rådgivarnas AIO-kunskaper är väldigt låga i jämförelse med ett annat kontor där kunskaperna för alla produkterna är höga och jämna

7. Identifierade problem och orsaker

Denna analys behandlar den första delen av syftet, nämligen att identifiera vilka problem som finns i organisationen, var problemen finns samt varför de uppkommer. Dessutom visar den vilka orsaker som problemen grundar sig i.



7.1 Intern kommunikation

Den interna kommunikationen behandlar den kommunikationen som sker intern i företaget. Det kan dels vara den kommunikationen som sker mellan olika grupper i företaget, samt hur kommunikationen sker mellan kontoren.

7.1.1 Intern kommunikation mellan grupper

Genom intervjuer och enkätundersökningen kom det fram att det fanns en viss skillnad mellan produktutvecklare, produktspecialister och rådgivare vad gäller arbetssätt, mål och synen på verksamheten. Bland PU ansågs det i viss utsträckning att kunskapsnivån för AIO hos rådgivarna ute på kontoren inte var tillräckligt hög och att rådgivarna inte la tillräckligt mycket tid på att aktivt införskaffa kunskaper om AIO trots att PU och IS tryckte ut mängder med information hela tiden. Den allmänna bilden var att det hos Rådgivarna fanns ett motstånd gentemot AIO eftersom detta produktslag är mera okänt än exempelvis fonder.

Produktutvecklingen på produktutvecklingsavdelningen är främst researchdriven, det vill säga utvecklingen drivs av vilka tillgångar och vilka geografier som för närvarande kan vara bra att finna sig i och idéerna kommer från PU själva och testas därefter. Det finns alltså en stark drivkraft att hela tiden ta fram nya intressanta produkter, men dessa baseras bara delvis på vad kunderna vill ha. Detta är positivt, givetvis ska produktutvecklingen ta fram nya produkter som är bra i geografier man tror på, men det som driver utvecklingen mest måste i slutändan alltid vara slutkundernas behov och vilja. Enligt PU är det svårt att lyssna på slutkunderna då dessa ofta efterfrågar det som går bra för stunden och dessutom har otillräckliga kunskaper för att definiera en bra tidshorisont för produkternas löptider.

Vi anser emellertid att PU ändå borde lyssna på slutkunderna eftersom det faktiskt är dessa som skall köpa produkterna i slutändan. Det är viktigt att slutkundernas efterfrågan är den drivande kraften, även om detta givetvis måste kombineras med Produktutvecklarnas kunskaper och erfarenheter om vad som fungerar i verkligheten. Vi anser att konsumenten skall få den sorts produkt den efterfrågar, sedan är det upp till PU att se till att denna produkt även är ekonomiskt fördelaktig. Det behövs med andra ord inte ännu ”smartare” produkter just nu, och framförallt inte mer komplicerade produkter, utan istället produkter som tilltalar kunderna mer och därmed genererar ökad försäljning.

Vidare har det enligt flera personer på huvudkontoret vid ett flertal tillfällen från centralt håll upptäckts problem i verksamheten ute på kontoren vilket varit känt bland rådgivarna under en längre tid utan att det uppmärksammats av produktutvecklarna. Även om det inte är



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

produktutvecklarnas primära uppgift att kunna sälja produkter till kunderna så finns det en fördel med att de vet hur kundmötena går till, vilka säljargument som fungerar och vilka säljverktyg och informationskanaler som rådgivarna använder sig av för att kunna stödja kontoren.

Av våra intervjuer med Produktspecialisterna framgår det att dessa anser att det inte alltid finns en korrelation mellan produktframtagandet centralt och behovet ute på marknaden. Produktspecialisterna känner även att de inte får tillräckligt med möjlighet att vidareförmedla den feedback de får ute på kontoren till PU.

Enligt våra egna iakttagelser är produktspecialisternas besök ute bland kontoren väldigt uppskattade och i många fall det enda dubbelriktade kommunikationsforum som finns att tillgå för Rådgivarna. Dock hinner Produktspecialisterna endast med att besöka en liten del av kontoren och ännu mer sällan repetitiva besök på ett och samma kontor. Produktspecialisterna ses som en stödjande grupp i företaget, men de är väl så viktigt att de hinner besöka lokalkontoren i högre frekvens än vad de gör idag. Det finns inga andra grupper inom Banken som har till uppgift att fungera som en länk mellan PU och Kontoren. Vidare anser Produktspecialisterna att de produkter som utvecklas på banken inte kommuniceras ut på ett tillräckligt enkelt och tydligt sätt gentemot kontor och kunder.

Intervjuerna med rådgivarna lyfte upp ungefär samma svaga områden som intervjuerna på huvudkontoret gjorde, men rådgivarna hade ett lite annat perspektiv. Rådgivarna ansåg att de gjorde vad de kunde för att hålla sig så uppdaterade som möjligt om AIO, men att tiden inte räckte till och att det hade underlättat om de kunde delges information på ett effektivare sätt istället för att få ännu mer information, vilket de ansåg endast ledde till att det blev svårare att hitta rätt bland all fakta. Exempelvis ansåg rådgivarna att den information som medföljde produktalternativen från PU inte var tillräckligt enkelt utformad för att snabbt kunna förstås och därmed inte heller lätt och snabbt kunde vidarekommuniceras till kunderna. Rådgivarna efterfrågade även tydligare säljargument som skall komma tillsammans med rekommendationerna från PU. En generell åsikt var att det inte fanns tillräckligt bra rutiner och kanaler för att kunna ge feedback uppåt i organisationen.

7.1.2 Intern kommunikation inom och mellan kontoren

Den interna kommunikationen mellan kontoren behandlar hur kunskapen sprids mellan olika kontor. Detta är en central aspekt som påverkar flera andra problemområden inom verksamheten då information naturligt fungerar som en länk mellan olika instanser.

Då vi har varit ute på kontoren har vi, som en effekt av frånvaron av centralt skapade direktiv, sett flera exempel på individuella kompenseringar på problem och individuellt utvecklade rutiner för att förbättra kundsamtal och försäljning.

Som det är idag finns ett väldigt litet utbyte av idéer kontoren sinsemellan och Banken går på så sätt miste om utvecklingsmöjligheter och om att vara en lärande organisation. Organisationen måste helt enkelt bli bättre på att på ett systematiskt sätt tillvarata medarbetarnas kunskaper och kompetens. En säljare och rådgivare måste få ha viss frihet och möjlighet att anpassa sig till den specifika kunden, det finns redan tillräckligt med lagar och byråkratiska regelverk som minskar rådgivarnas effektivitet. Dock tror vi att Banken måste arbeta mer med att samla in värdefull kunskap och erfarenheter från kontoren och sedan sprida denna kunskap till alla kontor. Detta för att säkerställa en viss kunskapsnivå vad gäller AIO ute på kontoren. Då AIO-kunskaperna idag skiljer sig kraftigt mellan olika kontor blir det svårt att anpassa den fortlöpande informationen ut till kontoren så att den passar alla olika kunskapsnivåer.



Detta är extra viktigt just i den uppstartningsfas som AIO- försäljningen i mångt och mycket fortfarande befinner sig i jämfört med andra produktslag, då det skulle innebära att Banken snabbare etablerar sig på området och snabbare ökar konkurrenskraften och försäljningen. Om kunskapsnivån ute på kontoren, och då syftar vi framförallt på försäljningsteknik och sälj/köpargument, snabbare kommer upp till en hög nivå kan kunskapen sedan spridas vidare mellan äldre anställda till nya anställda allteftersom arbetsstyrkan byts ut. Detta har till viss del varit Produktspecialistgruppens ansvar hittills även om det inte varit särskilt strukturerat och uttalat i kombination med att de, som tidigare nämnt, inte har ett tillräckligt bra utgångsläge.

Ytterligare ett tecken på att informationsspridningen inom verksamheten inte är tillräcklig går att finna i svaren på Fråga 12 i enkäten; rådgivarna tror att fonderna är det produktslag som har störst marginal och således genererar högst vinst för banken allt annat lika. Detta är emellertid en felaktig uppfattning då det är just AIO som har högst vinstmarginal för banken. Detta är ett av de fakta produktspecialisterna har som uppgift att sprida, men inte har tillräckliga resurser för att lyckas med. Effekten blir att rådgivarnas incitament och motivation för att sälja just AIO felaktigt minskar till fördel för fonderna.

Författarna vill belysa det faktum att diskussionen om produkternas olika marginal ej tas upp för att vi har som mål att öka bankens vinst, utan som ett exempel på att bankens informationsspridning till rådgivarna inte fungerar om till och med så pass, för banken, viktiga fakta försummas.

Ett sätt att förbättra informationsspridningen och kunskapsinsamlingen skulle kunna vara att Produktutvecklarnas ansträngningar backas upp och kombineras med internetutbildningar för kontorspersonalen. Det finns redan flertalet utbildningar för att förstå AIO-produkternas uppbyggnad, men vi efterfrågar utbildningar som fokuserar på säljteknik och sälj/köpargument. Själva insamlingen av idéer och kunskap som skall ligga till grund för denna centralt styrda utbildning blir möjlig om feedback börjar fångas upp, vilket vi återkommer till senare i arbetet.

Att de anställdas kompetens och kunskaper inte tas tillvara fullt ut är ytterligare ett tecken på att organisationens processer inte finns beskrivna och att det inte bedrivs någon strukturerad utveckling av verksamhetens processer. Detta gör organisationen sårbar då erfarenhet och kunskap lätt kan förloras då personal slutar på banken. All denna problematik har ett visst samband med verksamhetens informationskanaler. Det var flera rådgivare som gav förslag på hur de olika informationskanalerna skulle kunna integreras med rådgivarnas säljverktyg. På detta sätt skulle arbetet för rådgivarna effektiviseras samtidigt som arbetet blev mer kundanpassat.

7.2 Informationskanaler och Säljverktyg

Problemet är inte bara att kunskap inte samlas in, utan informationsspridningen är även bristfällig. En av anledningarna till detta är att informationskanalerna är ineffektiva, vilket skall visas i detta stycke.

Det faktum att det skiljer sig så pass mycket mellan rådgivarna vad gäller vilka informationskanaler och säljverktyg de använder, innebär ett antal saker. Dels innebär det att banken för närvarande inte kan sända ut information i endast några informationskanaler då vissa Rådgivare, som använder sig av andra kanaler, i så fall missar informationen. Detta innebär även att kunskapen hos olika Rådgivare som använder sig av olika kanaler kan variera i vis utsträckning, vilket i slutändan innebär att kunderna får ta del av olika fakta och olika säljargument. Det finns ett antal Rådgivare som själva satt ihop egna informationsblad

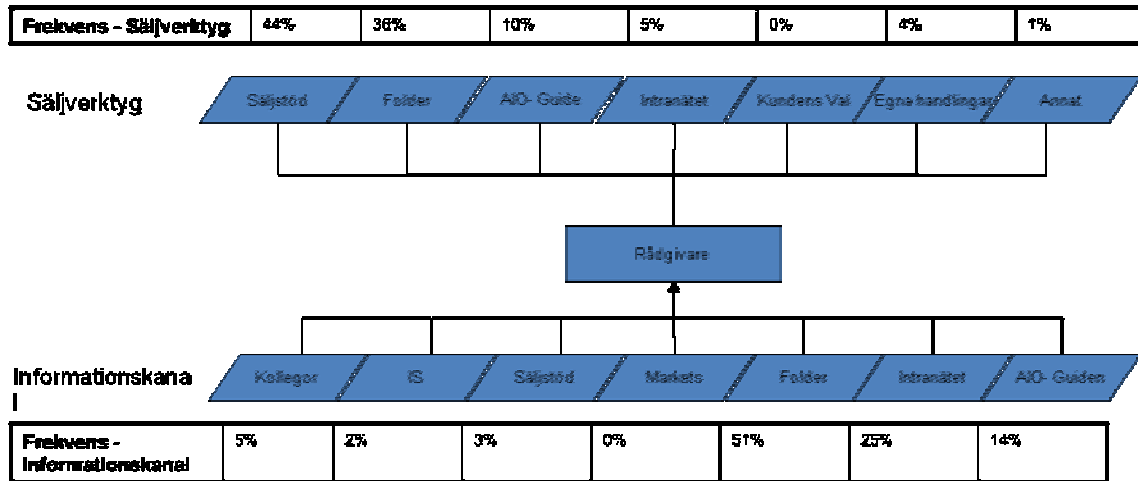


Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

baserade på fakta från flera olika informationskanaler vilket kan bli väldigt effektiva säljverktyg. Sådana verktyg borde tas upp av organisationen och spridas till andra Rådgivare i enlighet med vad som sades i 7.1.2. Eventuellt skulle något sådant kunna leda till en sorts högre standard.

Enkätundersökningen visar att det finns en skillnad mellan vilka informationskanaler rådgivarna använder sig av för att inhämta information och vilka säljverktyg de använder sig av. Kategoriseringen av vad som ses som informationskanal och vad som ses som säljverktyg är gjord av projektgruppen efter bästa förmåga, men det visar att det inte finns en självklar kategorisering ute i verksamheten.

Figur 7.1 visar frekvensen av de säljverktyg och informationskanaler som rådgivarna använder. Med frekvens avses hur stor del av ett visst säljverktyg eller informationskanal rådgivarna använder sig av i sitt arbete. Frekvensen är ett medelsnitt som baseras på den enkätundersökning som gjorts i samband med fallstudien.



Figur 7.1: Säljverktyg och informationskanaler

De säljverktyg som anses mest väsentliga är Säljstödet, Foldern och AIO- Guiden. Dessa används tillsammans till 90 %. De informationskanaler som anses mest väsentliga är Foldern, Intranätet och AIO- Guiden, dessa används tillsammans till 90%.

Frekvens	Säljverktyg	Kanal	Differens (Procentenheter)
Sälstöd	44%	3%	41%
Folder	36%	51%	15%
AIO- Guide	10%	14%	4%
Intranätet	5%	25%	20%

Tabell 7.1: Tabell över väsentliga säljverktyg och informationskanaler och dess spridning i användningsfrekvens bland rådgivarna.

Tabell 7.1 visar att det finns en stor spridning vad gäller användningsfrekvensen för säljverktygen och informationskanalerna hos rådgivarna. Med andra ord används vissa av säljverktygen ibland som informationskanaler och vissa av informationskanaler som säljverktyg vilket innebär att kanalerna respektive verktygen inte är ultimata anpassade för deras respektive syfte. Istället borde de två instrumenten hållas isär för att uppnå största möjliga effekt alternativt medvetet slås ihop för att kunna anpassas till båda syftena.

7.3 Extern kommunikation

Med extern kommunikation avses den kommunikationen som banken har till sina kunder. Kommunikationen grundar sig på de relationer som Banken har till sina kunder. I detta fall studeras hur bankens kunder mottar och följer de omplaceringsrekommendationer som utkommer. Detta studeras eftersom en god kommunikation med kunderna leder till att kunderna följer bankens rekommendationer. En sämre kommunikationsförmåga grundas i

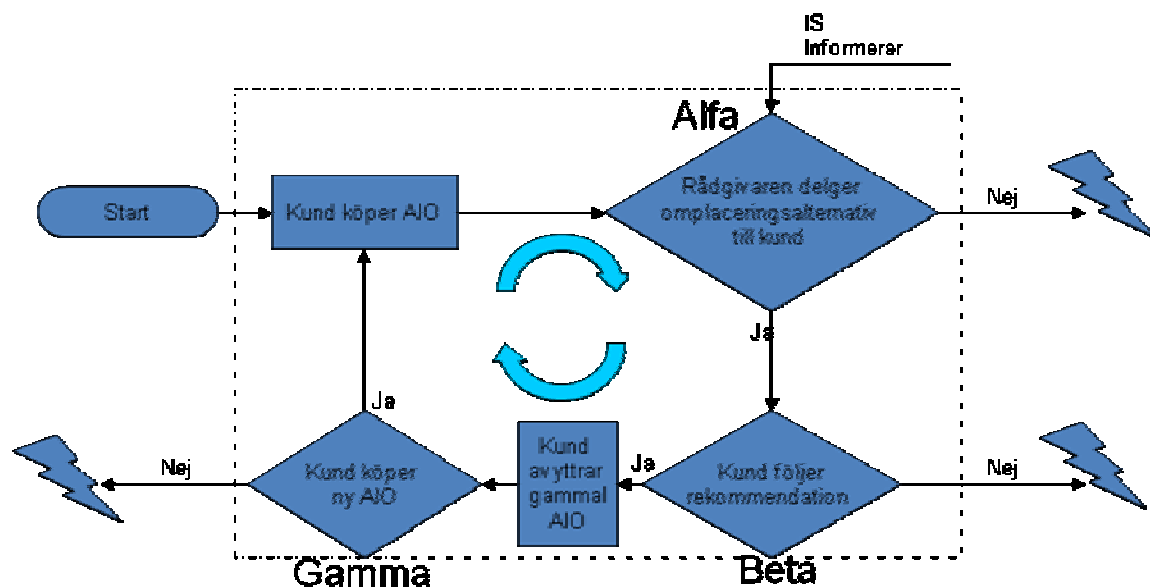
sämre relationer och leder till att kunderna inte förstår bankens kommunikation och därför inte följer de råd som kommuniceras ut.

När banken utkommer med en omplaceringsrekommendation är detta extern kommunikation, eftersom det handlar om att Banken kontaktar extern part, kunden. Enligt enkätsvaren vidareförmedlar Rådgivarna endast 61% av omplaceringsrekommendationerna, som kommer från huvudkontoret, till kunderna (fråga 5 i enkäten). Detta kan bero på en rad faktorer. Vissa Rådgivare kan ha en personlig aversion mot att vidareförmedla en omplaceringsrekommendation till en kund om redan har förlorat på sin investering medan andra rådgivare kanske anser att alla rekommendationer inte passar för just deras kunder. Det kan även vara så att vissa Rådgivare helt enkelt negligerar att skicka vidare informationen, på grund av tidsbrist eller dylikt, vilket givetvis i så fall är väldigt negativt. Det kan med andra ord finnas flera anledningar till varför Rådgivarna inte når upp till en högre frekvens av vidareförmedling. Dock finns det, som vi ser det, endast en förklaring till den stora variationen i frekvens sinsemellan de olika Rådgivarna, vilket är att de av brist på intresse och prioritering negligerar vissa av rekommendationerna. Detta baserar vi på att de andra anledningarna borde ta ut varandra i det långa loppet, exempelvis så får varje Rådgivare med tiden ungefär samma sammansättning av rekommendationstyper. Detta är med andra ord ett tecken på att det finns olika nivåer av motivation och tilltro hos Rådgivarna vad gäller omplaceringsrekommendationerna.

7.3.1 Omplaceringsfrekvens

Ett fall exempel som rör omplaceringar beskriver vilka orsaker bristande kommunikation har för påverkan på Banken. Anledningen till att exemplet behandlar omplaceringsfrekvenser är att det är flera steg i strukturen som kan isoleras och analyseras kvantitativt.

Att den externa kommunikationen är bristande leder till att kunderna inte förstår bankens budskap, vilket leder till att kunderna inte placerar om sina AIO enligt bankens rekommendationer. Kapitel 4.3.2.1 tar upp de olika valmöjligheter som en kund har för en omplacering.



Figur 7.2: Omplaceringsstrukturen



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Enkätundersökningen som beskrivs i kapitel 6 undersöker bland annat hur kunderna bemöter en omplacering samt hur ofta rådgivarna tar kontakt med kunderna för en omplaceringsrekommendation.

Enligt fråga 5 tar rådgivarna endast kontakt med kunder om en omplaceringsrekommendation 61 % av fallen. Enligt fråga 7 har en kund tre alternativ när väl en rådgivare fått tag på kunden (se tabell 7.2):

- Omplacerar enligt bankens rekommendation
- Omplacerar ej vid rekommendation
- Följer delvis bankens rekommendation, det vill säga avyttrar innevarande AIO, men köper ingen ny

7. Kundens beslut	
Omplacerar enligt bankens rekommendation	59%
Omplacerar EJ vid rekommendation	23%
Följer delvis bankens rekommendation	17%

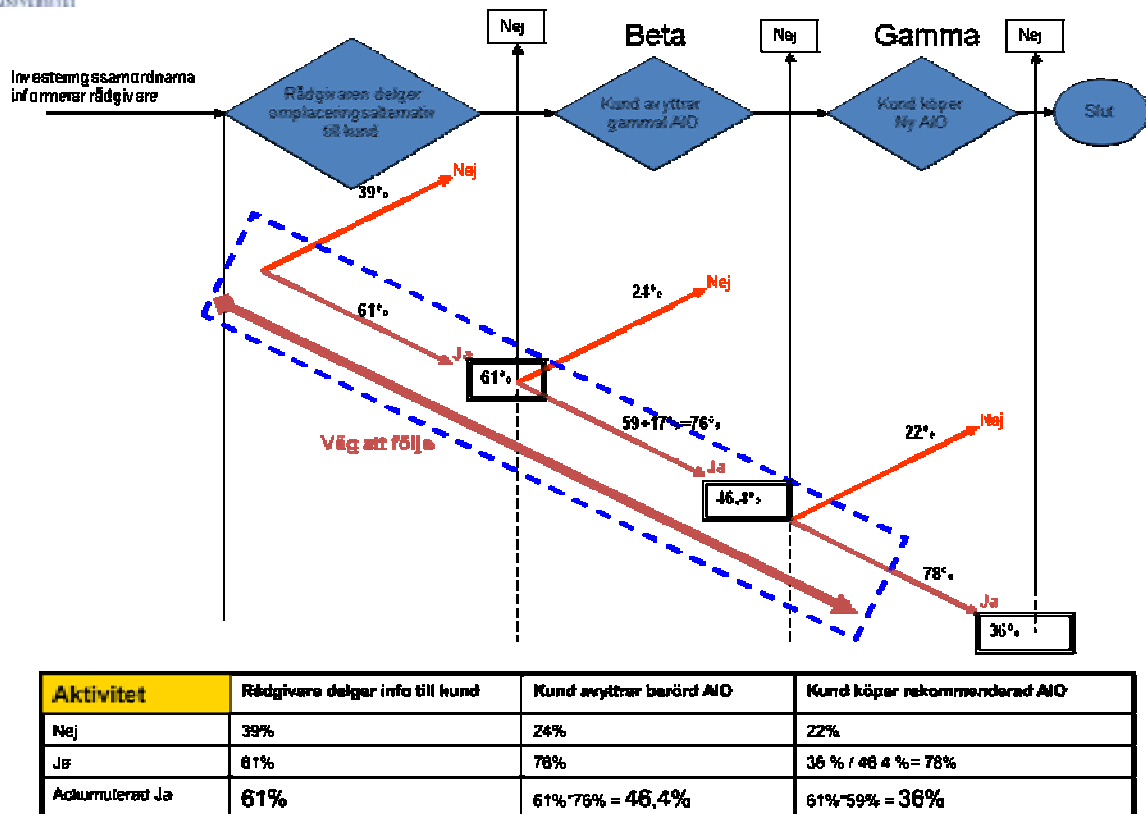
(Tabell 7.2: Kunds beslut angående omplaceringsrekommendation)

Utfallet från de tre isolerade fallen; Alfa, Beta och Gamma visas i figur 7.3. Nedan beskrivs de beräkningar som ligger till grund för figur 7.3.

Alfa 61 % av rådgivarna delger information om omplacering till kund.

Beta Beta behandlar de kunder som avyttrar sin innevarande AIO. Frekvensen av dessa är dels de kunder som "delvis följer bankens rekommendation" plus det som "omplacerar helt enligt bankens rekommendation". Beräkningen visar att det är $59\% + 17\% = 76\%$ av kunderna som gör detta. Eftersom det endast är 61 % av kunderna som fått information om omplacering blir då den ackumulerade procenttalet kunder som går förbi steg Beta $61\% * 76\% = 46,4\%$.

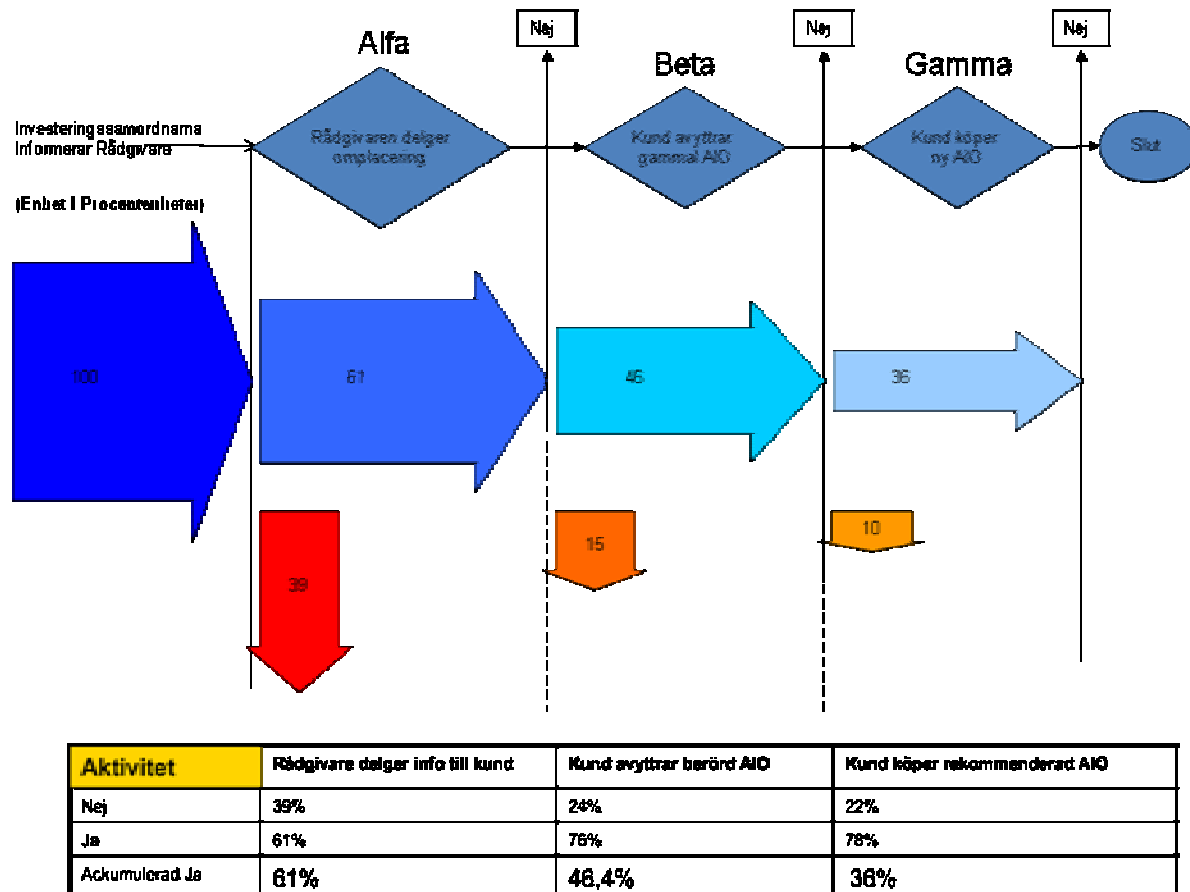
Gamma Slutligen beräknas hur många av kunderna som omplacerar helt enligt bankens rekommendation. Enligt enkäten omplacerar 59 % av de kunder som rådgivaren kontaktar enligt bankens rekommendation. Dessvärre är det i snitt endast 61 % av kunderna som blir kontaktade av sina rådgivare. Detta leder till att summan för "ackumulerat ja" är $59\% * 61\% = 36\%$. Det vill säga 36 % av de kunder som borde omplacera helt enligt bankens rekommendation gör det faktiskt.



Figur 7.3: Omplaceringsfrekvens #1

Figur 7.3 visar hur stort bortfallet av kunder är och var det uppstår. Enligt figuren faller flest kunder bort i det första steget, steg Alfa. Detta steg är inte alls upp till kunden utan helt upp till rådgivaren. Hade den interna kommunikationen sköts på ett optimalt sätt, hade rådgivarna varit medvetna om att det var fördelaktigt för banken att delge informationen om omplaceringar.

Ett annat sätt att illustrera var bortfallet av kunder sker, är med hjälp av figur 7.4, vilket visar samma information som figur 7.3 men på ett annat sätt. Figur 7.4 visar tydligt att det största bortfallet av kunder sker initialt i kedjan. 39 % av kunderna blir aldrig delgivna om att de har en AIO som bör omplaceras. Vad som dessutom illustreras är att de kunder som blir delgivna om att de har en omplacering följer bankens rekommendationer relativt väl.



Figur 7.4: Omplaceringsfrekvens #2

Ett sätt att lyckas nå ut till fler kunder skulle kunna vara att telemarketingfunktionen utökades och tog kontakt med fler kunder. Dock har det visat sig att om Rådgivarna ringer kund och bokar möte dyker 80 % av kunderna upp, medan endast 40% av kunderna dyker upp om telemarketing ringer upp och försöker boka möte med kunderna. Detta är med andra ord ingen effektiv lösning.

Ett annat alternativ skulle kunna vara att banken från centralt håll sänder ut rekommendationer om omplacering till kunderna samtidigt som rådgivarna underrättas. Informationen som då sänds ut till kunderna måste vara väldigt enkel, pedagogisk och snabbhanterlig och banken skall på så sätt få kunderna mer aktiva genom att det blir kunderna som skall höra av sig till banken angående omplaceringen då de förstår vinsten det medför. Detta innebär med andra ord att rådgivarnas vidareförmedling av omplacering till kund inte blir lika viktig även om det fortfarande är i samråd med rådgivarna som kundens omplacering skall ske. Problemen med detta förslag är flera. Dels kostar det banken pengar att sända ut



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

post och dels så kan även ovan förslag medföra att rådgivarna helt tappar incitamenten att kontakta kunderna och att slutresultatet därför blir sämre.

Ytterligare ett förslag som använder samma metodik, men som tar det ett steg längre är ett system för att kunden skall få tillräckligt med information hemskickad till sig för att på egen hand kunna fatta beslut om omplacering genom att kryssa i en ruta och återsända svaret. Vad som dock talar emot detta förslag är att det finns flera juridiska regleringar som kräver att kunden skall informeras under ett möte direkt av rådgivaren så att det kan säkerställas att kunden är införstådd med alla risker.

Eftersom ovan presenterade förslag alla har sina svagheter och eftersom rådgivarens roll och påverkan är så stor så krävs det istället att banken får upp frekvensen för hur ofta rådgivarna själva vidareförmedlar omplaceringen till kund och då krävs ett annat angreppssätt.

7.4 Säkerställande av kvalitet genom feedback

Enligt produktspecialisterna är det en relativt enkelriktad kommunikation från huvudkontoret ut till rådgivarna, med lite informationsflöde i motsatt riktning. Detta innebär dels att Rådgivarna inte får möjlighet att påverka produktutbytet trots deras erfarenheter med kunderna. De som har bäst erfarenhet om produktens upplevda kvalitet är rådgivarna. För att säkerställa att rätt sorts kvalitet uppnås för Bankens produkter är det därför viktigt att begreppet kvalitet kommuniceras mellan rådgivarna och produktutvecklarna.

Den enkelriktade kommunikationen innebär även att Rådgivarna inte får någon bra möjlighet att ställa frågor till PU om Rådgivarna inte förstår produkterna fullt ut. Produktspecialisterna anser att en viss del av denna problematik beror på att de, på grund av sin lite perifera roll, inte fullt ut får möjlighet att fungera som den länk mellan PU och rådgivare som de annars skulle kunna göra.

Rådgivare har vi flera tillfällen kommenterat samma svaghet. Rådgivarna har möjlighet att ringa en produktutvecklare om de vill, men det finns inga skapade rutiner för just detta syfte och då finns en risk att rådgivarna drar sig för att ringa då detta blir som att frånga rutinerna istället. Som det ser ut idag, händer det extremt sällan att en rådgivare kontakter en produktutvecklare för att antingen ställa frågor, eller ge feedback.

Istället behövs ett system som uppmuntrar rådgivarna att ge feedback och ställa frågor, och det skall vara ett system som ter sig naturligt och i princip per automatik. Huvudsyftet med att skapa rutiner för feedback är att kvalitetsbegreppet säkras. Produktutvecklarna måste veta vilket av de tre kvalitetsmålen; Service, Vara eller Pris, som kunderna upplever som det viktigaste med produkten.

7.5 Ej kundbehovsdrivet

Flera av de svagheter i verksamheten som uppmärksammats genom denna rapport bidrar till att banken blir mindre kundbehovsdrivet och dessa svagheter finns på alla nivåer och inom hela verksamheten. Under intervjuerna på huvudkontoret kom det fram att produktutvecklingen medvetet var researchdriven istället för kundbehovsdriven.

Genom att feedback-möjligheterna är bristfälliga blir det svårare för rådgivarna att forma hela verksamheten efter den erfarenhet de har av kundernas behov. Ytterligare så använder sig rådgivarna av olika effektiva säljverktyg och informationskanaler och likaså olika effektiva metoder för att kontakta kunderna på.

Dessutom finns det inte en entydig korrelation mellan vilka sätt rådgivaren kontakter kunden på och rådgivarens uppfattning om vilket sätt kunden föredrar att bli kontaktad på samt vilket



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

kontaktsätt som ger störst faktisk effekt. Det kan givetvis finnas skillnader beroende på kundernas ålder eller personlighet, men även denna faktor borde jämna ut sig i längden om ett stort antal kunder kontaktas och därmed vara lika för alla rådgivarna. Detta kan vara ett resultat av att det finns få rutiner för rådgivarna och få direktiv för vad som är effektivaste sättet att kontakta kunderna på och därmed kan inte arbetet bli fullt kundbehovsdrivet.

Slutligen pekar Fråga 11 i enkäten på att rådgivarna anser sig ha bra kunskaper om AIO i allmänhet. Detta är enligt oss en viktig aspekt i sammanhanget. I och med att rådgivarnas generella kunskaper om AIO inte är en avgörande svaghet, så behöver inte banken satsa på mer information om AIO i allmänhet, istället bör bankens ansträngningar riktas mot att förbättra förutsättningarna för försäljning hos Rådgivarna. Detta genom att, som vi tagit upp tidigare i texten, ge dem bättre säljverktyg, samkoordinera säljverktyg och informationskanaler så att det blir mindre tidskrävande att hitta rätt information i olika situationer, lyssna på rådgivarnas feedback och ge dem tillgång till produkter som är perfekt anpassade till kundernas behov.

7.6 Sammanfattning av problemen

Första delen av syftet är nu avklarad. Detta var att identifiera vilka problem som föreligger, var i organisationen de finns och varför de uppkommer. De problem som finns i verksamheten kan sammanfattas med tre övergripande punkter som alla är sammankopplade:

- Organisationen är för hierarkisk och de olika nivåerna i organisationen är för isolerade från varandra, d.v.s. verksamheten har inte ett tillräckligt integrerat arbetssätt med gemensamma mål – kopplingen mellan de olika aktiviteterna i kedjan från produktutveckling till försäljning är för svag.
- Informationsflödet mellan de olika enheterna är inte ultimata då det finns för många informationskanaler och bristfällig möjlighet till feedback. Detta kan leda till Information overload, komplicerad och tidskrävande informationssökning samt bristfällig informationsinhämtning med luckor då inte all information går att finna på samma ställe. Det finns heller inga rutiner eller kanaler för återkoppling från rådgivare till huvudkontoret.
- Kundbehovet är inte den ytterst drivande motorn för de olika aktiviteterna. Då syftar vi inte på det externa kundbehovet som redan fastsagits att det är bristfälligt, utan på det interna kundbehovet, alltså det faktum att de olika grupperna inte stödjer och serverar varandra. Framförallt så finns det ingen synkroniserad, integrerad och gemensam bild av hur kundbehoven skall tillfredställas på bästa sätt.

7.7 Gemensam orsaksgrund

Då olika sätt att lösa nämnda problem diskuteras, uppkommer flera alternativa lösningsförslag. Rådgivarna skulle exempelvis kunna få ansvaret, genom att forma en egen ansvarig grupp, för att sköta utformningen och utvecklingen av deras säljverktyg och de informations- och kommunikationskanaler som de använder sig av. Detta skulle ge dem en möjlighet att på ett direkt och effektivt sätt forma sin miljö på ett ultimata sätt. Problemet är dock att detta förmodligen skulle innebära att rådgivarna dels fick en ökad arbetsbelastning vilket tar tid från deras egentliga uppgifter, men framförallt skulle det kunna innebära en konflikt med IS som har som ansvar att synkronisera all information som banken ger ut så att banken förmedlar en entydig bild. Det skulle även innebära att de olika enheterna, rådgivare och produktutvecklare, fortsatte att ha lite olika syn på verksamhet och mål vilket inte skulle leda till någon optimal kundanpassning hela verksamheten igenom.



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Vi tycker därför att en förändring måste innebära att samma grupper på Banken ansvarar för samma uppgifter som tidigare, men samtidigt skall möjligheterna för feedback mellan rådgivarna och enheter som PU och IS öka. Problemet är emellertid att dessa enheter inte lyssnar på rådgivarna tillräckligt mycket även om feedback förekommer och frågan är då hur detta problem skall lösas.

Troligen måste hela synen på målen i respektive enhet ändras. Idag är det PU som bestämmer hur produkterna ska se ut och hur informationen om dessa produkter skall utformas. Sedan är Rådgivarnas ansvar endast att sälja de produkter som utvecklas med hjälp av de säljverktyg de får av Banken. Rådgivarna är således inte involverade i Produktutvecklingsfasen eller i utformningen av information till kunder eller utformningen av informations/kommunikationskanalerna från huvudkontoret till kontoren.

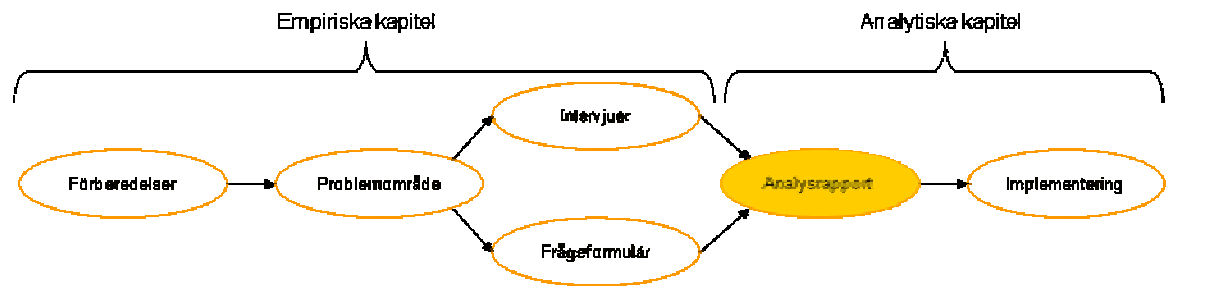
Den allmänna synen i banken kan inte vara att rådgivarna endast skall sälja de produkter som PU tar fram eller att rådgivarna automatiskt skall förstå det som PU utvecklar. Istället måste PU och IS ha som ansvar att "serva" rådgivarna som om de vore deras kunder, med andra ord tillverka produkter som Rådgivarna efterfrågar och framförallt utforma informationen på det sätt som rådgivarna önskar.

De problem vi funnit syns tydligast ute på kontoren och i försäljningen. Dock anser vi inte att det är isolerade problem som endast finns inom ett litet område. Därför räcker det heller inte att endast sätta in motåtgärder just där problemen tar sig uttryck. Faktum är att det delvis är detta som gjorts på banken hittills, då försäljningen inte ökat i tillräcklig takt har banken försökt lösa problemet genom att öka informationsflödet till kontoren vilket istället har lett till att försvåra rådgivarnas informationssökning. Att sätta in punktinsatser är ett kortsiktigt tilltag och leder bara till att problemen i bästa fall trycks undan för tillfället och till onödiga kostnader. Istället behövs en heltäckande lösning som löser alla delproblem samtidigt, som involverar hela verksamheten och är mer långsiktig.

Vad som talar mest för en enskild, gemensam och heltäckande lösning är att mycket tyder på att alla de delproblem som tar sig uttryck på olika sätt i verksamheten har en gemensam orsaksgrund. Därför behövs en lösning som innebär att alla de olika enheterna börjar arbeta mer gemensamt, har gemensamma mål, har goda relationer mellan enheterna, varje enhet serverar nästkommande enhet och i slutändan har kunden som fokus.

8. Lösning av identifierade problem

Detta kapitel kommer att presentera en potentiell lösning till de problem som identifierats i kapitel 7. Dessutom visas med ett exempel vad denna lösning har för påverkan för fallstudien. Syftet med exemplet är framförallt att visa omfattningen som lösningen ger.



8.1 Övergripande

Utifrån de identifierade problemen med isolerade grupper i organisationen, ineffektivt flöde av information samt bristande fokus på kundbehov har ett förslag på en lösning utarbetats.

Som det beskrevs i kapitel 3, är syftet med ett processororienterat arbetssätt att varje länk i företaget skall se kundbehovet som den drivande faktorn. Varje process är uppbyggd av aktiviteter som i sin tur har ett objekt in, som med hjälp av företagets resurser förädlas till ett objekt ut.

Vad författarna nu skall visa är varför ett processororienterat arbetssätt skall införas i en organisation med de problem som är identifierade.

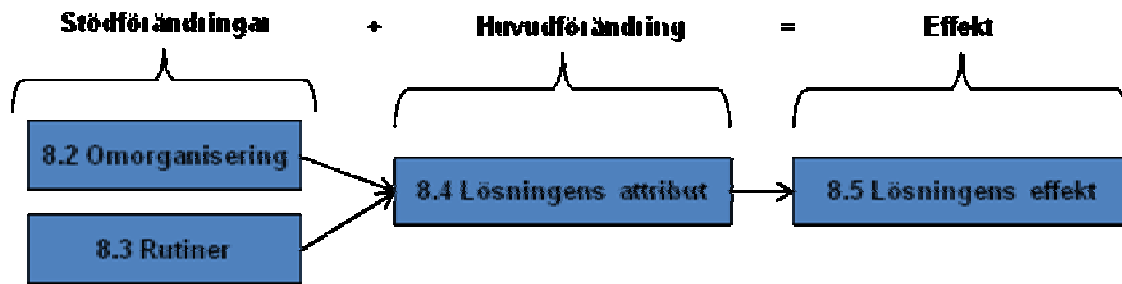
Det processororienterade arbetssättet bör införas i hela verksamheten för AIO – från Produktutvecklarna, Produktspecialisterna och Investeringssamordnarna till Kontoren. Att införa ett processororienterat arbetssätt i endast en verksamhet på banken behöver nödvändigtvis inte innebära några problem enligt teorin utan kan till och med ha vissa fördelar. Det kan bli en försöksåtgärd och, om det faller väl ut, innebära att det sedan kan appliceras på hela banken. Då riskerar inte banken lika mycket och det kan vara lättare för en chef att ta ett sådant beslut än att besluta om att omorganisera hela banken och riskera enorma resurser på en gång.

Att ha ett processperspektiv ter sig naturligt i detta fall även om vi mestadels fokuserar på servicen och inte på själva den fysiska produkten som banken ser ut. Ur ett processororienteringsperspektiv har en produkt både en fysisk del och en servicedel vilka kan behandlas var för sig. I bankens fall anser vi inte att det är något större problem hos den fysiska produkten och vi har därför inte behandlat den delen särskilt mycket. Istället är det servicedelen vi fokuserar på då vi anser att resultatet av den fysiska produkten i detta fall är helt beroende av servicedelen.

Utan en effektiv servicedel – med säljverktyg och informationskanaler - kommer inte rådgivaren att lyckas förstå eller förklara den fysiska produktens egenskaper och fördelar för kunden. Om de tidigare aktiviteterna i processkedjan på banken anpassas sig mer för att underlätta för rådgivarna att ge en bra service så kommer servicen gentemot kund att bli mycket bättre i slutändan.

Den lösning vi föreslår kommer att lösa de tre övergripande problem som lokaliserats i rapporten; verksamheten kommer att gå mot ett processororienterat arbete istället för ett funktionsindelade hierarkiskt, informationsflödet mellan de olika enheterna kommer att

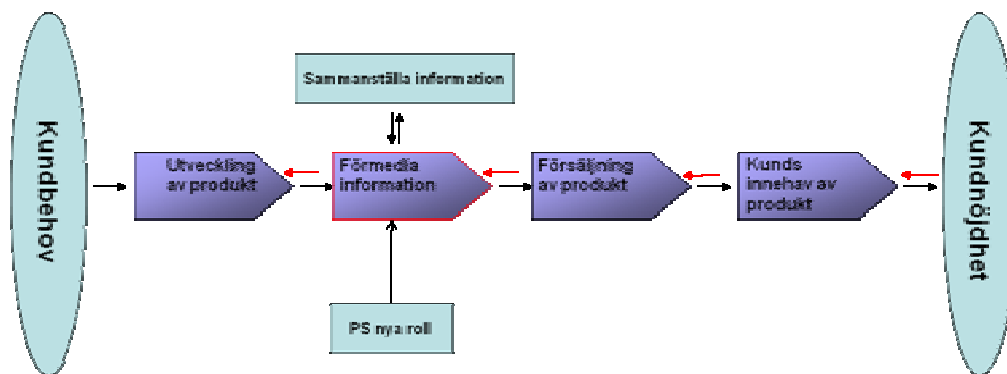
förbättras och även bli dubbelriktat samt verksamheten kommer att bli mycket mera behovsanpassat till de interna kunderna, de olika funktionerna i banken, som ett resultat av alla övriga förändringar. Detta leder i slutändan till att ökad kundtillfredsställelse för den externa slutkunden. Vi återkommer med en mer konkret beskrivning av hur lösningen fungerar. För att lösningen skall bli komplett måste den dock kompletteras med två stödförändringar; en omorganisering samt införandet av vissa rutiner. Därefter i kapitel 8.4 presenteras huvudlösningen. (Se figur 8.1)



Figur 8.1: Lösningens struktur

8.2 Omorganisering

För att införandet av ett processororienterat arbetssätt skall ge största möjliga effekt behöver en omorganisation av verksamheten som stöder detta. Denna omorganisation rör en specifik enhet och torde inte innebära några större ansträngningar. Den enhet som skall omplaceras är produktspecialisterna, som skall gå från att vara en stödjande grupp till en primärgrupp enligt värdekedjan. Detta beslut baseras på flera faktorer, dels spelar produktspecialisterna en för viktig roll för att endast vara en biroll, dels så ligger det i deras uppgifts natur - att fungera som en länk mellan produktspecialister och rådgivare - att de måste ha en placering mellan dessa två enheter, och slutligen så skall de olika enheterna av vikt enligt processteorin inte vara isolerade från varandra utan arbeta likt en process i en kedja. Idag så kan inte produktspecialisterna utföra sin viktiga roll fullt ut på grund av deras position i verksamheten. Genom att verksamheten följer den processkarta vi föreslår så kommer bland annat produktspecialisterna att få en större roll och mer resurser till förfogande vilket slutledningsvis även leder till flera och mer repetitiva besök ute på kontoren. För att många av de förbättringsområdena vi isolerat skall kunna åtgärdas krävs det att produktspecialisterna kan utföra de uppgifter de faktiskt är satta att ansvara för.



Figur 8.2: Produktspecialisternas nya roll i organisationen



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Figuren ovan visar hur Produktspecialister fått en central roll i processkedjan genom att vara placerade mellan produktutvecklarna och rådgivarna.

8.3 Rutiner

Även ett antal rutiner måste införas för att ytterligare stödja föreslagen lösning. Genom att ett processororienterat arbetssätt införs i kombination med att produktspecialisternas roll blir mer central ges förutsättningarna för en förbättrad informationsspridning och informationsinsamling. Dock behövs rutiner för att säkerställa att viktiga faktorer som dessa faktiskt utförs och att de positiva förutsättningarna utnyttjas maximalt. Genom rutiner skall de bli lättare för exempelvis rådgivare att ge feedback och det skall infalla sig mer naturligt. Det skall finnas rutiner som minskar ansträngningarna då rådgivare vill ställa frågor eller sprida vidare kunskap.

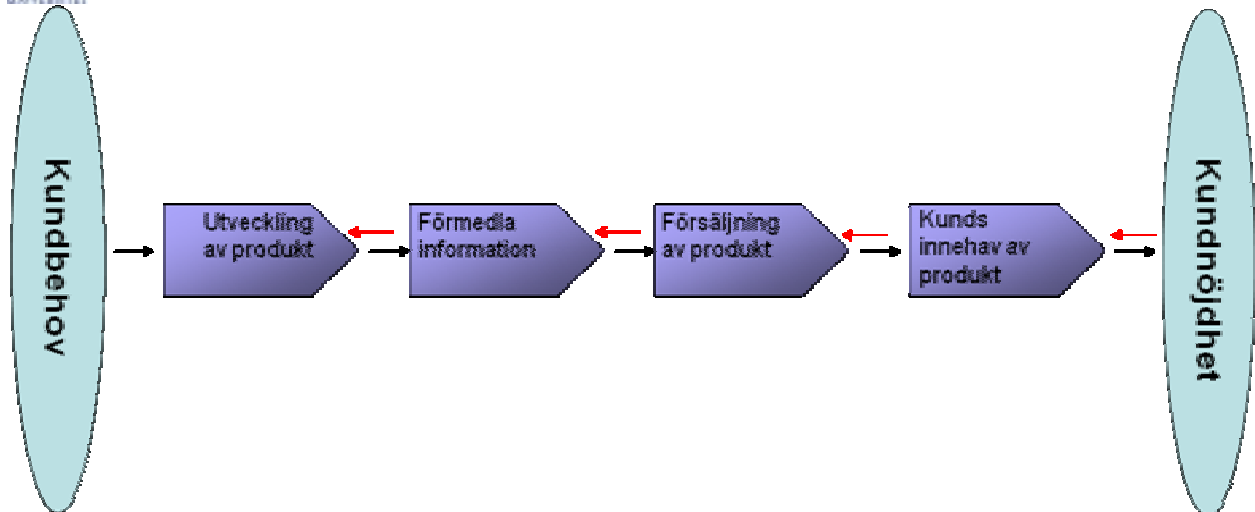
Att öka rutinerna, och på så sätt till viss del även byråkratin, är givetvis inte enbart positivt och skall enligt vissa alltid undvikas. Det är viktigt för rådgivarna att de har frihet och flexibilitet i deras arbete så att en personlig anpassning till olika individer kan göras. Dock anser vi att det är så pass viktigt att rutiner skapas för att säkra ett effektivt informationsflöde, feedback och kunskapsuppsamling att vissa rutiner är kritiska. Genom att rutiner skapas för informationsspridning kommer rådgivarna enligt vår syn snarare att få en ökad frihet istället för ökad reglering.

Genom ökad kommunikation och ökad kunskap kommer rådgivarna att känna sig säkrare i sin position och därmed våga frånga färdigskrivna informationsblad för att istället kunna öka den individuella anpassningen till varje kund med bibehålla kvalitén på servicen. Med rutiner menar vi system för att säkra tidigare nämnd informationspridning och kunskapsspridning. Rutiner skall även skapas för att stötta övriga delar i vår föreslagna lösning, till exempel genom att kontoren sätter upp rutiner för att möta och förenkla arbetet för produktspecialisterna. Ett exempel på detta skulle kunna vara just det som vi föreslagit tidigare, nämligen en ansvarig på varje kontor som ser till att lära alla rådgivare på kontoret om AIO och samtidigt då indirekt måste samla in information och kunskap. Denna kunskap kan sedan, genom möten med produktspecialisterna, delges dessa så att kunskapen kan spridas även till andra kontor. Rutiner skall sedan även omfatta verksamheten på huvudkontoret. Produktspecialisterna skall ha regelbundna möten med både PU och IS.

8.4 Lösningens attribut

Vad som talar för införandet av ett processororienterat arbetssätt är att verksamheten skulle kunna bli mer kundbehovsdrivet inom alla aktiviteter längs hela processkedjan, informationskanalerna integreras med varandra, effektiviseras och struktureras på ett mer logiskt sätt och därmed effektivt involvera alla berörda parter. Den stora vinsten av att implementera ett processororienterat arbetssätt är till stor del att en viss kultur skapas och att de anställda får en gemensam syn på verksamheten och målen och att dessa mål i slutändan är kundens nöjdhet.

En av de viktigaste effekterna av framtagna lösning är ett större kundfokus. Eftersom hela verksamheten skulle arbeta mot ett och samma väldefinierade och gemensamma mål, det vill säga att tillfredsställa kundernas behov, skulle färre missförstånd, problem och fel uppstå och output skulle kunna förbättras avsevärt.



Figur 8.3: Bankens huvudprocess

Genom att varje process på ett tydligt sätt skall lämna över sitt arbete till nästkommande process i kedjan – och se denna som sin kund - så kommer kvalitén att säkras på arbetet och produkten att anpassas till mottagaren, vilket i slutändan blir konsumenten. Vidare skulle Rådgivarnas incitament och motivation att stärkas genom att de känner att de kan påverka sin situation i större utsträckning. Ytterligare så kommer förbättringsarbetet och utvecklingen av produkter och verksamhet att ske kontinuerligt och i snabbare takt som ett resultat av feedback, ett mer integrerat arbete mellan de olika arbetsgrupperna, bättre anpassade informationskanaler respektive säljverktyg och bättre tillvaratagande av kunskap och erfarenheter.

Om informationskanalerna enligt Processororienteringsteorin ses som informationsinput och säljkanalerna som resurser kan de definieras och skiljas åt och på så sätt anpassas bättre för deras syfte. Som tidigare visat så finns det i dagsläget en förvirring angående vilket av dessa verktyg som skall användas i respektive syfte vilket medför ineffektiv design och tidskrävande arbete för rådgivarna. Genom att rutiner sätts upp med logiska informationsvägar som följd så kommer färre misstag att göras och fler kunder att nå på sekundärmarknaden vilket vi återkommer till senare.

Bland annat så skulle den nya processbaserade organisation innebära att rådgivarna får en naturlig kommunikationskanal för feedback via produktspecialisterna. Produktspecialisterna kommer även att kunna bidra till ökad kunskapsinsamling och kunskapspridning. Ett problem idag är att produktspecialisternas tid inte räcker till för att sprida all den information de är tillsatta att sprida. Därför måste produktspecialisternas arbete effektiviseras. Genom vår lösning blir detta möjligt om det utnyttjas på rätt sätt. Ett konkret förslag på hur detta skulle kunna gå till är att produktspecialisterna informellt utser en AIO-specialist på varje kontor. Detta kan vara en person som visat sig duktig och kunnig inom AIO-området. Sedan skall denna person, som en extra roll på kontoret, samla in information och frågor från rådgivarna angående AIO, exempelvis genom möten var tredje månad. Denna samlade information skall sedan AIO-specialisten ta med sig till möten som produktspecialisterna regelbundet tillsätter för alla AIO-specialisterna från de olika kontoren. På dessa möten kan erfarenheter mellan kontoren utbytas, AIO-specialisten kan få svar på de frågor som han/hon medför och framförallt så kan AIO-specialisten ta med sig nya kunskaper från andra kontor och från produktspecialisterna tillbaka till sitt egna kontor för att informera sina rådgivare. Genom ett processororienterat arbetssätt skulle således rådgivarnas arbete underlättas på flera sätt och ett informationsöverflöd undvikas. De skulle få lagom med information, samlad information och



framförallt rätt information som är anpassad till deras behov och arbetsuppgifter. Detta skulle bespara rådgivarna tid och göra deras möten med kunden mer säljriktade och effektiva.

8.5 Lösningens effekt

Ett specifikt problem som tagits upp tidigare i rapporten är den låga frekvensen av vidareförmedling till kund av omplaceringsrekommendationerna från banken. Detta problem har diskuterats tidigare i analysen och olika lösningsförslag har analyserats och förkastats.

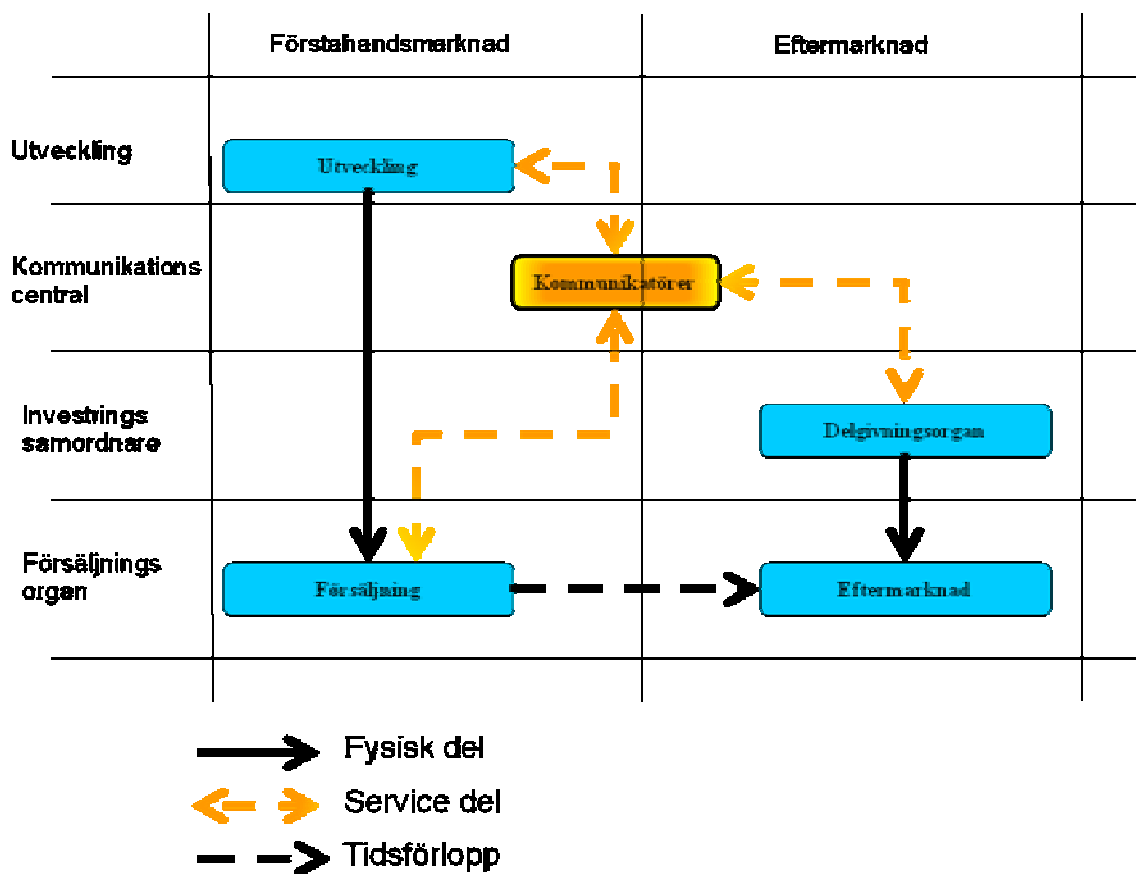
Vi tror emellertid att den slutliga lösning vi nu har presenterat kommer att förbättra statistiken för vidareförmedling av omplaceringsrekommendationerna markant. Det är en effekt av en kombination av flera små och större förändringar som sker. Genom att rådgivarna får tillgång till bättre information och därmed bättre kunskap om produkterna kommer motivationen och säljargumenten att öka. En tydligare målbild och ett bättre stöd från bakomliggande verksamhet kommer troligen också att bidra med en högre motivation för säljarna istället för dagens incitament som går ut på att en viss kvot måste uppnås per säljare.

Genom att det processorienterade arbetssättet genomförs på Banken kommer informationsvägarna att förändras, samt att det kommer bli mer tydligt vem som har ansvaret för informationen. Som det visades i ovanstående kapitel utkommer inte alltid rådgivarna med omplaceringar till kund. Om rådgivarna blir mer delaktiga i processen kommer företaget att effektiviseras.

Genom att Banken blir mer kundfokuserad samt att informationsflöden blir mer effektivt kommer även graden av omplaceringar att öka.

Figur 8.4 visar hur även omplaceringarna blir en del i processorienteringen. När en omplacering utkommer, delges rätt information till rådgivaren så att denna kan kommunicera detta till sina kunder.

Den heldragna svarta linjen i figuren beskriver den fysiska produkt som PU framställer. Dessa tas emot av Försäljningsorganet (Rådgivarna), som säljer produkten. Efter en viss tid (den streckade svarta linjen) utkommer en omplaceringsrekommendation från Investerings samordnarna. Dessa ses i detta fall som ett delgivningsorgan, eftersom de ska delge rådgivarna om att det finns en omplaceringsrekommendation. Kommunikationsavdelningen har genom sitt arbete erhållit feedback från försäljningsorganet sedan tidigare om vilken information som efterfrågas för att delge en omplacering. På detta sätt kommer informationsflödet att bli mer effektivt och omplaceringarna kan öka i frekvens eftersom rådgivarna tar kontakt med kunderna, vilket de inte alltid gjorde tidigare.



Figur 8.4: Process för affär

I grunden handlar en mer integrerad organisation om att skapa goda relationer. I teorin sades att goda relationer till kunderna är en framgångsfaktor. Vad som även kan visas är att det är viktigt med goda relationer internt i företaget också mellan olika enheter och grupperingar. Med ett processorienterat synsätt skall relationerna mellan grupperna stärkas. Med goda relationer mellan de olika grupperna kommer varje grupp att ha större förståelse för vad de övriga grupperna efterfrågar för kvalitet på informationen.

8.5.1 Scenarioanalys

Med ovanstående resonemang om att relationerna stärks med ett processororienterat arbetssätt visas vilket utfall olika scenarier har för Banken. Fallexemplet visar på hur stor effekt en ökning av frekvensen omplaceringsrekommendationer till kund skulle ge och är en vidareutveckling av det fallexempel som beskrevs i föregående kapitel.

Utgångsläget är beskrivningen av hur frekvensen av omplaceringsrekommendationerna ser ut idag. Tabell 8.1 är ett utdrag från figur 7.3.

Utgångsläge			
	Rådgivare delger info	Kund avyttar AIO	Kund köper rekommenderad AIO
Nej	39%	24%	22%
Ja	61%	76%	78%
Ackumulerat Ja	61%	46%	36%

(Tabell 8.1: Utgångsläge)

Enligt tabell 8.1 är den ackumulerade omplaceringsfrekvensen 36 %. Det vill säga endast 36 % av de omplaceringar som borde gjorts faktiskt sker. Utifrån detta genomförs en scenarioanalys utifrån tre olika scenarier. De enskilda scenariorna beskriver villkoret för aktuellt scenario. Övriga förhållanden är konstanta från utgångsläget

Scenario #1

Scenario #1 beskriver det utfall som sker om 100% av rådgivarna delger information om omplacering till sina kunder.

Scenarioanalys			
#1 Alla rekommendationer når kund			
	Rådgivare delger info	Kund avyttar AIO	Kund köper rekommenderad AIO
Nej	0%	24%	22%
Ja	100%	76%	78%
Ackumulerat Ja	100%	76%	59%

Den ackumulerade frekvensen för omplacering blir att 59 % av kunderna gör en omplacering.

Scenario #2

Scenario #2 beskriver det utfall som sker om 100% av kunderna som erhåller omplaceringsrekommendation avyttar sitt innehav.

Scenarioanalys			
#2 Kund avyttar alltid AIO			
	Rådgivare delger info	Kund avyttar AIO	Kund köper rekommenderad AIO
Nej	39%	0%	22%
Ja	61%	100%	78%



Akkumulerat			
Ja	61%	61%	47%

Den ackumulerade frekvensen för omplacering blir att 47 % av kunderna gör en omplacering.

Scenario #3

Scenario #3 beskriver det utfall som sker om 100% av de kunder som avytttrat dessutom köper ny produkt.

Scenarioanalys			
#3 Kund köper alltid ny AIO			
	Rådgivare delger info	Kund avytttar AIO	Kund köper rekommenderad AIO
Nej	39%	24%	0%
Ja	61%	76%	100%
Akkumulerat			
Ja	61%	46%	46%

Den ackumulerade frekvensen för omplacering blir att 46 % av kunderna gör en omplacering.

Scenarioanalysen visar att om rådgivarna får kunskap om vikten av att delge kunderna omplaceringsrekommendationerna kan frekvensen ökas till 59 %. Detta är ett tecken på att den interna informationsstrukturen är bristfällig.

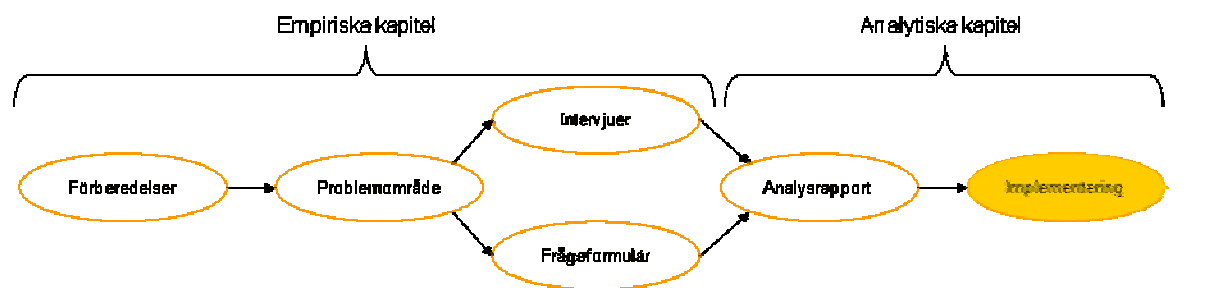
8.6 Nackdelar med att införa ett processororienterat arbetssätt

Det finns alltid risker med att införa en större förändring. Givetvis kan det visa sig att förändringen var av fel sort och baserades på fel antaganden. Dock är detta alltid en risk vid förändring och enda sättet att värja sig mot sådana risker är att samla så mycket bevis som möjligt innan och vi anser att det finns tillräckligt med fakta som talar för att föreslagen typ av förändring är nödvändig och korrekt. Den största risken i detta fall är snarare att alla anställda inte arbetar i samma förändringsriktning, att de inte förstår poängen med förändringen, att de eventuellt till och med aktivt motverkar den. Om inte ledningen får med sig alla anställda finns det en risk att nyckelpersoner byter arbetsplats och att förändringen drar ut på tiden eller helt misslyckas.

Just därför är det så viktigt att implementeringen av ett processororienterat arbetssätt sker på rätt sätt.

9. Implementering

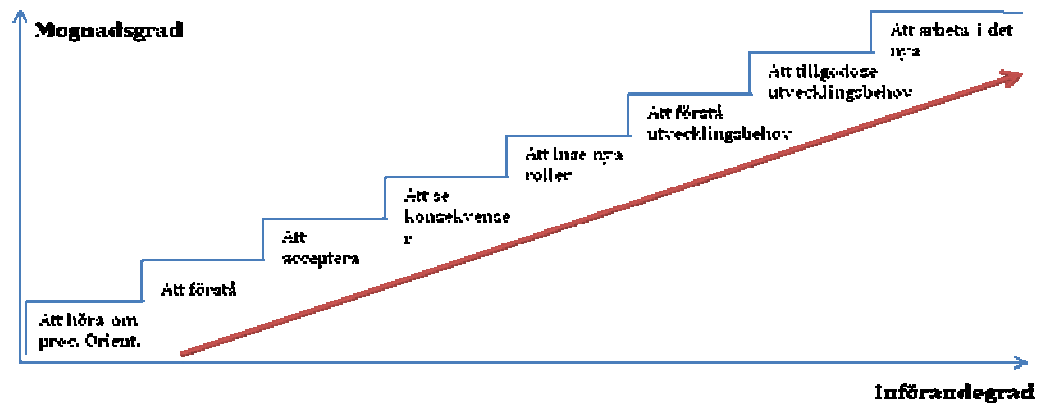
Som ett sista steg beskrivs hur implementeringen skall ske. Nästan samtliga av de problem som kan uppstå på grund av att ett processororienterat arbetssätt införs beror på att implementeringen utförs på fel sätt. För att undvika ovan nämnda problem är det därför viktigt att hänsyn tas till ett antal viktiga aspekter.



9.1 Bankens egen syn på processer

Innan implementeringen kan ta vid är det viktigt att ta reda på den berörda organisationens egen syn på processer. Bilden blev rätt snabbt tydlig för oss. Då vi presenterade det Processororienterade arbetssättet för anställda på banken var den generella kunskapsnivån extremt låg inom området, de flesta hade inte en aning om vad ett processororienterat arbetssätt innebär. Den närmaste liknelsen de anställda kunde göra var att varje individ hade ett "schemalikhande" arbetssätt eller att de inom varje enskild grupp på några få individer hade vissa rutiner för i vilken ordning de utförde sina arbetsuppgifter, men ingen hade en processsyn för hela bankens verksamhet från kundbehov till kundtillfredsställelse. En anställd på produktutvecklingsgruppen svarade oss att "första gången jag förstod hur arbetet och behoven såg ut ute på kontoren var för någon vecka sedan då vi av en tillfällighet hade ett möte ute på ett av våra kontor, detta var väldigt intressant och lite utav en 'aha' upplevelse".

Vi har även märkt av ett initialt motstånd till själva idén då vi framfört den, men detta tror vi till stor del beror på en generell rädsla inför något nytt. Ett vanligt förekommande motargument är att gemene man inte har tid att sätta sig in i de andra enheternas verksamheter och behov. Detta är ytterligare ett bevis för att det inte finns någon som helst kunskap på banken om vad Processororienterat arbete innebär och vilka fördelar det medför. För att införandet av ett Processororienterat arbetssätt skall bli effektivt måste enligt teorin om implementeringen ett antal kriterier uppfyllas under och innan implementeringen. Då implementeringen är ett sorts förändringsarbete kan Kotters åttastegsmodell för förändringsarbete med fördel användas som ett ramverk. Dock anser vi att detta ramverk måste kompletteras med teori kring det processororienterade arbetssättet samt anpassas till bankens unika situation för att bli ett effektivt instrument.



Figur 9:1: Olika steg de anställda måste ta för att implementeringen skall lyckas.

Vi har redan fastslagit att kunskapsnivån för processer generellt är väldigt låg på banken. Detta innebär att det krävs ett gediget förberedningsarbete innan processororienteringen kan införas (Kotter 2006). Personalen måste utbildas i och informeras om vad processororientering innebär och vilka fördelar det medför. Banken befinner sig emellertid i ett utmärkt tillstånd för att detta förberedande arbete skall bli så effektivt som möjligt. Banken har på senare tid hamnat i något som nästan kan liknas vid en kris, och just detta brukar innebära att anställda lättare inser att en förändring är nödvändig och därmed är mer mottagliga för information och nya initiativ. Vi har vid upprepade tillfällen hört anställda säga att organisationen är för hierarkisk och att de inte har tillräckligt bra kontakt med andra enheter på banken, utan att de själva har några konkreta förslag på hur alla problemen skall kunna lösas samtidigt. Därför tror vi att det i det första förberedande steget gäller att förmedla att ett processororienterat arbetssätt är just lösningen på deras frågor och problem. Det positiva i sammanhanget är med andra ord att banken inte behöver ägna allt för mycket tid åt det absolut första steget, nämligen att få de anställda att se behovet av förändring eftersom behovet redan är upptäckt hos personalen och eftersom efterfrågan redan finns. Om det trots allt skulle bli nödvändigt att öka känslan av ett förändringsbehov hos de anställda skulle de anställdas mål kunna höjas. På så sätt sätts en större press på personalen vilket leder till att de känner att en förändring måste ske iallafall (Kotter 2006). Vi föreslår i så fall att det sätts upp högre mål för kund Anpassning i hela organisationen. På så sätt uppnås dels avsedd effekt med större press på de anställda, men samtidigt så börjar förhoppningsvis de anställda inse att det är just kund Anpassning som organisationen behöver bli bättre på.

Det behövs också en tydligt definierad vision för att en lyckad förändring skall möjliggöras. I detta fall tror vi att detta är extra viktigt då alla måste arbeta i samma riktning, dels för att lyckas implementera processororienteringen, men även därför processororientering, när den finns på plats, handlar om att alla ska arbeta i samma riktning och mot samma mål. Genom visionen kommer de anställda kunna se fördelarna och upptäcka att ett Processororienterat arbetssätt inte endast löser ett av problemen utan flera problem samtidigt. Genom en tydlig vision kommer de anställda även bli mer självständiga i förändringsarbetet vilket är precis det vi vill då det är negativt om för många chefer behöver involveras i alla detaljer, vi vill ju frågå just den hierarkiska strukturen genom implementeringen.

Givetvis räcker det inte med att visionen skapas, den måste även kommuniceras ut till de anställda för att ge effekt. Vi föreslår i bankens fall att flera olika informationskanaler används och att kommunikationskanalerna inte bara används för att sprida budskapet utan att de även anpassas i deras uppbyggnad för att ytterligare backa upp visionen (Kotter 1996).

Just detta med att anpassa verktygen till att stödja visionen är en viktig del i att anpassa hela organisationsstrukturen till visionen. Det finns ytterligare tre andra viktiga delar som alla



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

tillsammans gör att de anställda upplever medbestämmande; nämligen system såsom HR och incitamentsprogram, träning och utbildning, samt chefernas uppmuntran och inbjudan till att de anställda skall ta initiativ. På banken tycker vi att incitamentsprogram borde utvecklas som baseras på och mäts efter arbetets kundbehovsanpassning. Träning och utbildning i vad processer är och på vilket sätt ett processororienterat arbete är positivt för banken är givetvis kritiskt för att de anställda skall bli delaktiga och engagerade. Vad gäller chefernas uppmuntran så anser vi att det inte räcker med att endast vissa avdelningscheferna uppmuntrar de anställda eftersom dessa kan komma att favorisera sin egen avdelning och snedvrیدا synen på målen mellan de olika avdelningarna. Istället är det viktigt att högsta ledningen helhjärtat stödjer hela processen även om det till en början kan komma att endast röra verksamheten för AIO.

Ibland kan visioner och mål framstå som väldigt avlägsna och svårnåbara. Därför är det viktigt att sätta upp kortsiktiga vinster. Som exempel vill vi här nämna studiebesök för övriga verksamheter ute på kontoren. Många av de olika grupperna på banken har aldrig varit ute på kontoren och vet därför inte hur kontorens verksamheter ser ut och vet därmed inte heller exakt vad kontoren efterfrågar från övriga banken. Att göra denna typ av studiebesök tror vi skulle kunna vara motiverande och de anställda skulle då ha lättare för att se hur ökad kontakt över gruppgränserna kan vara vinstgivande.

Kotter tar även upp organisationskulturaspekten. Efter att processororienteringen införts måste organisationskulturen ändras så att den stödjer det nya arbetssättet och motverkar att verksamheten långsamt återgår till den situation som rådde innan förändringen ägde rum. Vi föreslår att arbetet med den nya organisationskulturen framförallt fokuserar på att kundens behov skall driva allt arbete och alla processer på banken. Om kulturen står för detta så kommer det processororienterade arbetssättet att passa väldigt bra in i bilden.

Sist, men inte minst, vill vi trycka på att banken inte kan gå in halvhjärtat för att införa ett processororienterat arbetssätt. Tillräckligt med tid och resurser måste avsättas och en grupp måste sättas samman med ansvar för implementeringen. Att inte satsa tillräckligt på förändringen innebär att de resurser som satsas riskerar att endast slösas bort på ett misslyckande.

10. Slutsatser & Diskussion - Fallstudien

I detta kapitel presenteras de slutsatser som kunnat dras utifrån den fallstudie som genomförts.

Genom fallstudien har ett antal förbättringsområden i Banken kunnat identifieras.

- Den organisatoriska uppbyggnaden är för hierarkisk med olika funktioner som är för isolerade från varandra. Därför arbetar inte de olika funktionerna i en fullkomligt gemensam riktning och varje funktion ser inte nästkommande enhet som en intern kund som bör servas.
- Informationsflödet i verksamheten är bristfälligt. Det finns inga rutiner eller kanaler för kunskapsinsamling och kunskapsspridning. Informationskanalerna är för många och blandas ihop med säljverktygen. Det finns liten möjlighet till feedback vilket bland annat leder till att den information som sänds ut till rådgivarna uppfattas som komplicerad och icke-pedagogiskt utformad.
- Alla dessa faktorer, i kombination med en uttalad research-driven kundutveckling, medför tillsammans att banken inte får tillräckligt kundfokus. Det finns ingen helt gemensam syn på banken gällande hur kundernas, interna såväl som externa, behov skall tillfredställas på bästa sätt och därmed ingen gemensam målbild.

Ovan presenterade problem hänger ihop och påverkar varandra på många olika sätt vilket tyder på en gemensam orsaksgrund. Därför går det även att utforma en lösning som på samma gång kan åtgärda alla nämnda svagheter i organisationen.

Vi har i denna rapport kommit fram till 3 större förändringar som lösning på en banks problem vad gäller förbättringspotential med kundfokus. Del 1 och 2 i lösningen är de huvudsakliga och generaliserbara lösningsdelarna medan del 3 gäller mer för Banken specifikt som exempel på hur införandet av ett processbaserat arbetssätt kan behöva backas upp av mer specifika stödåtgärder.

De 3 delarna:

- 1) Inför ett processororienterat arbetssätt
- 2) Flytta produktspecialisterna till en central position i processkedjan
- 3) Inför fler rutiner för att säkerställa att de möjligheter som ges i och med att ovan förändringar utnyttjas fullt ut.

Resultatet av att införa ett processororienterat arbetssätt är framförallt att en ny kultur uppkommer och ett annat synsätt bland de anställda i organisationen formas. De anställda börjar se på verksamheten i sin helhet med kunden i fokus och kundnöjdhet som mål och de olika funktionerna som delar i en större integrerad kedja där varje funktion skall serva den nästkommande.

Vad gäller del 2 så kallas just denna funktion, vilken vi anser idag inte kommer till sin fulla rätt, för produktspecialister. Dock bör denna funktion ha en placering och en roll som är mer central, inte bara på banken för fallstudien utan i alla liknande företag, och eftersom denna funktion skall uppfylla ett behov som finns generellt för alla tjänsteföretag med liknande struktur, så kallar vi den framöver för informationshanterare. Genom att flytta informationshanterarna till en mer central placering kommer dessa att kunna fungera som en



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

länk mellan kundkontoren och huvudkontoret. På detta sätt kommer en feedback-kanal att bli möjlig. På samma sätt kommer informationsspridningen och kunskapsinsamlandet på banken att stärkas.

Genom att införa fler rutiner kommer alla de möjligheter som de två förstnämnda lösningsdelarna innebär att säkerställas och kunna realiserats.

Den lösning som presenteras i detta arbete leder till ökad kundfokus. Genom att åtgärda utpekade problem kommer hela verksamheten att öka sin fokus på att uppfylla sina kunders behov och således öka kundnöjdheten och därigenom försäljningen.



11. Slutsatser & Diskussion – Generellt

I detta kapitel diskuteras varför detta arbete kan vara aktuellt även utanför den specifika bankverksamhet som fallstudien är utförd på.

Vi har varit måna om att de resultat vi uppnått genom fallstudien skall vara generaliserbara och därav även intressanta för andra banker och liknande organisationer. Därför har vi försökt att ta fram en lösning som är möjlig att applicera även på andra organisationer även om lösningen har nåtts genom att undersöka en specifik verksamhet. Val av bank för fallstudien är positivt på så sätt att denna bank och mer specifikt dess verksamhet för AIO på många sätt är representativt och går att jämföra med många andra liknande verksamheter och banker.

Då det generellt finns stora likheter i hur banker i Sverige arbetar och stora likheter mellan olika verksamheter inom samma bank så kan detta arbete, de problem som utpekats och den lösning som föreslagits, troligen appliceras på många andra verksamheter och banker som arbetar mot slutkunder.

Samtliga storbanker i Sverige erbjuder AIO och flera av bankerna ligger på ungefär samma nivå i försäljningsvolym. Även om vi inte med exakt precision kan illustrera konkurrerande bankers organisationsstruktur så finns det ett antal avgörande likheter. De andra storbankerna i Sverige har alla flera kundkontor runt om i landet med ansvar för att serva kunder. Detta innebär att även dessa banker måste ha en fungerande kommunikation mellan huvudkontor och kundkontor, och att kundkontoren är de som har kontakt med slutkunderna, men samtidigt är beroende av en bakomliggande, stöttande verksamhet.

Därför anser vi att de svagheter och lösningsförslag som lagts fram i detta arbete med stor sannolikhet kan vara av stort intresse för andra banker som är funktionsindelade och hierarkiskt uppbyggda. Huruvida våra exempel på mer detaljerade verksamhetsspecifika stödåtgärder kan vara av intresse för andra banker är desto osäkrare, men vi har valt att behålla dem just som exempel på olika konkreta problem och effekter i tron att andra organisationer kan komma att känna igen sig i iallafall en del av dem.

Vi tror dock att våra konkreta exempel, såsom införandet av vissa rutiner, kan visa på hur hinder för implementering av ett processororienterat arbetssätt kan kringgås och eventuellt ge andra banker inspiration för liknande åtgärder. Det finns ytterligare en fördel med att införa ett processororienterat arbetssätt som är generaliserbart – ett processororienterat arbetssätt gör en organisation mer flexibel och bättre på att snabbt anpassa sig i en kontinuerligt föränderlig omvärld, en värld som de flesta banker idag befinner sig i.

I övrigt så handlar det processororienterade arbetssättet till stor del om att uppnå en viss organisationskultur och en viss helhetssyn på verksamheten bland de anställda och detta är något som borde kunna vara aktuellt på flera banker som har problem, framförallt i dagens finansiella kris.

Vad gäller den omorganisering av Produktspecialisterna som vi föreslår så skall detta förslag inte ses som någon specifik lösning för just Banken vilket vi även berörde i förra kapitlet. Istället skall produktspecialisterna, i den nya position vi vill ge dem, uppfylla ett behov som alla liknande banker och tjänsteföretag kan ha och vi kallar dem därför som tidigare nämnt för Informationshanterare. Dessa informationshanterares roll är av stor vikt vilket alla tjänsteföretag bör inse. Genom att utöka deras ansvar i kombination med att ge dem en central roll i den processororienterade verksamheten så kan de förbättra kommunikationen på företaget, feedback-möjligheterna, informationsspridning och uppsamling. Informationshanterarna skall fungera som en länk mellan just huvudkontor och kundkontor



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

eller butiker, en struktur som väldigt många tjänsteföretag och framförallt banker i Sverige har idag.

Som beskrevs i inledningskapitlet så står tjänstesektorn för majoriteten av Sveriges BNP och är dessutom på tillväxt vilket ytterligare aktualiserar vikten av detta arbetes inriktning. Vad som gäller generellt för banker i Sverige är att de går ifrån den klassiska in- och utlåningen för att fokusera allt mer på tjänsteverksamhet såsom en mer avancerad förvaltning av kunders kapital med fler alternativ för kunden att välja mellan. Just ett sådant nytt alternativ som tillkommit hos bankerna är AIO som behandlas i fallstudien i detta arbete. Vad som märktes under studiens gång på banken var att samma problematik gäller för nästan samtliga nya serviceprodukter. Vad detta arbete handlar om är hur en bank skall kunna öka förståelsen för sina kunder, ett problem som är vida spritt bland banker.

Vi har berört förbättrad kommunikation som en aspekt, vilket är något som många banker redan arbetar med idag. Dock har vi inte nöjt oss med detta utan även försökt att beskriva hur banker skall bli bättre på att förstå sina kunder, något som, enligt våra bakgrundkällor i inledningskapitlet, det är fler banker som behöver arbeta med. Detta arbete uppmärksammar dels denna svaghet, men ger även förslag på hur en bank kan bemöta problemet och vi ger framförallt ett förslag på hur en bank skall gå tillväga för att finna svagheterna i den egna organisationen.

Genom de stickprovsundersökningar vi gjort på bankkontor tillhörande andra banker har det visat sig att även de andra svenska bankerna, och alltså inte endast vår fallstudiebank, använder samma interna informationsstruktur. De anställda ute på kontoren får information via bankens intranät som de sedan använder i sina säljmöten med kunderna. Detta i kombination med att tidigare gjorda undersökningar visar att väldigt många banker har problem med just kommunikation ut till kundkontoren och kunderna samt har en låg förståelse för sina kunders behov samt har en liknande organisationsstruktur med många småkontor spridda i landet uppbäckade av en central verksamhet gör att detta arbete torde ha en väldigt hög generaliserbarhet och relevans för en rad banker i Sverige och eventuellt även övriga västvärlden. De olika bankerna i Sverige erbjuder med andra ord samma produkter, de har samma organisationsstruktur, samma kommunikationsvägar ut till kundkontoren samt samma problem med kundservice och bemötande av kundbehov.

12. Allmän diskussion

En avslutande diskussion av mer generell karaktär

12.1 Allmänna reflektioner

I denna rapport har vi varit tvungna att hålla en balans mellan graden av konkretisering med detaljerade exempel och ett helhetsperspektiv med mer generella lösningar. Detta dels därför att banken meddelat att för detaljerade lösningar inte är av nytta då det finns alldeles för många regler, policies och juridiska bestämmelser för komplicerade för att inkluderas i detta arbete. Då vi trots allt velat uppnå ett visst djup på vår fallstudie har vi istället försökt att vara konkreta när vi definierat vilka potentiella förbättringsområden som finns på banken och då vi exemplifierat vilken typ av problem som finns ute i verksamheten inom olika områden.

Detta arbete är uppbyggt med två mål i åtanke för att kunna bidra med så mycket nytta som möjligt, dels en fallstudie på Banken med målet att definiera vilka problem och svagheter som kan vara typiska i en bankverksamhet och dels hur en lösning skulle kunna se ut för att komma till rätta med funna problem och utnyttja de förbättringsmöjligheter som finns. Genom att dela upp arbetet på detta sätt kan läsaren välja att nyttja vår hjälp i den grad som önskas utan att behöva använda hela konceptet. Till exempel så kan det vara av intresse för vissa läsare att läsa om de problem som identifierats och vad dessa kan bero på, medan det för andra även kan vara av intresse att läsa om hur dessa problem skulle kunna lösas. Även om många banker exempelvis upplever likartade problem så kan nyttan med föreslagna lösning variera beroende på att nya omständigheter uppkommer eller nya yttre faktorer påverkar. Dock vill vi återigen poängtera att det processororienterade arbetssättet är värdefullt just på grund av att omvärlden ständigt förändras. Genom att införa det processororienterade arbetssättet kommer organisationen stå bättre rustad för framtida förändringar i omvärlden och organisationen kommer snabbare att kunna byta kursriktning då alla delarna arbetar gemensamt, med samma mål och välutvecklade kommunikation.

Då konkurrensen på den finansiella marknaden hårdnar allt mer allteftersom mindre och mer nischade spelare etablerar sig och nya produkter och kunderbjudanden ständigt utvecklas, kommer det i slutändan troligtvis vara faktorer som kundservice och vem som bäst utvecklar produkter som tilltalar just kunden som blir avgörande för vilken bank som blir ledande på marknaden. Kunder idag förutsätter att bankerna har tillräcklig kompetens inom det finansiella området, med andra ord det som berör den fysiska delen av produkterna, och därmed säkerställer bra avkastning och ständig utveckling av produkterna. Istället blir det inom produktens servicedel som bankerna kan utmärka sig från varandra och vinna konkurrensfördelar. Då gäller det att de stora bankerna inte hamnar bakom på grund av dålig flexibilitet.

Som det beskrevs i inledningskapitlet finns redan forskning som visar hur och varför ett processororienterat arbetsätt skall och kan införas inom banker. Den tidigare forskningen som bedrivits inom området har ännu inte standardiserats, vilket gör att definitioner av ett processororienterat arbetsätt är många och i några fall otydliga. Framför allt beskriver Climent (2009) att det finns många olika definitioner av ett processororienterat arbetsätt. Trots detta kan det vara enkelt att förstå ett processororienterat arbetsätt. Företaget bör identifiera vad det viktigaste är som bygger upp företaget. För tjänsteföretag är det den service som företaget ger sin kund. Alltså bör det processororienterade arbetssättet vara baserat på service. För en bank är service baserad på den information som banken ger till kund. Detta definierades i kapitel 1.3.

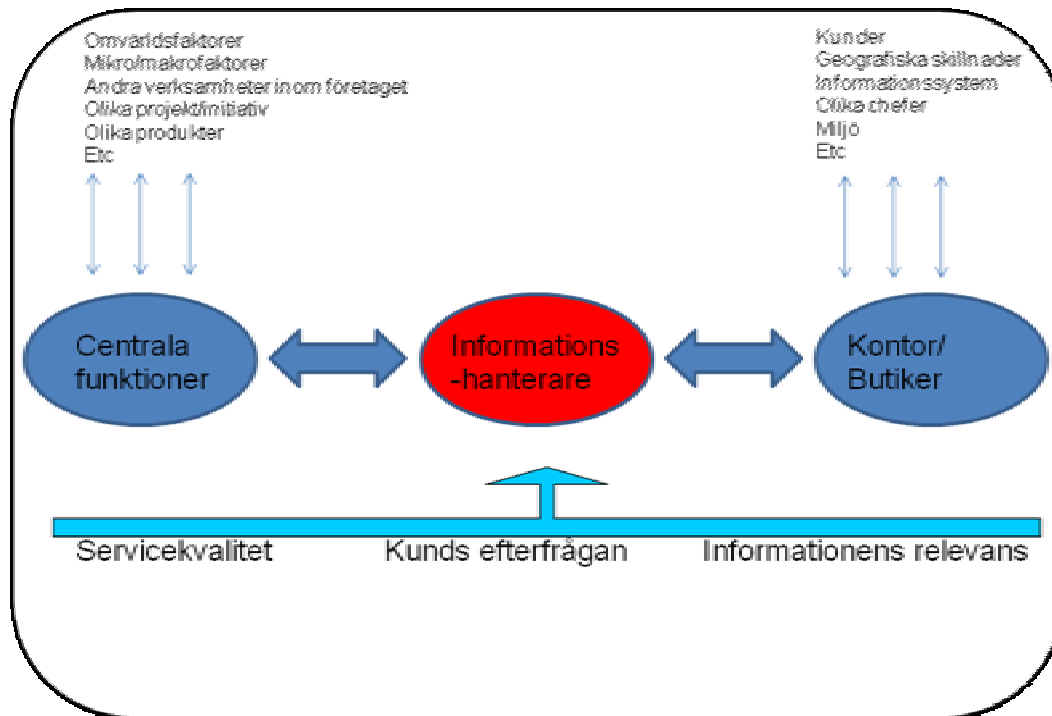
Författarna diskuterade även i inledningskapitlet att forskningen inom processororientering inom banker framförallt har rört den fokuseringen på intern effektivitet. Tidigare forskning som fokuserar på intern effektivitet är naturligtvis av väldigt stor vikt för ett företag, men författarna av detta arbete vill visa att företag inom tjänstesektorn även måste fokusera externt, alltså mot sin slutkund. För att detta skall uppnås bör företag börja med fokuseringen på den interna informationsstrukturen. Vad detta arbete visar är hur ett processororienterat arbetssätt kan införas i syfte att verkligen tillfredsställa kundbehov. Det processororienterade arbetssättet som belystes och behandlades i inledningskapitlet räcker inte för bankerna i dagens samhälle utan det måste i högre grad belysa de viktigaste delarna som ett företag byggs upp av; att tillfredsställa kundbehoven. För att lyckas med detta skall kunderna bli informerade på rätt sätt. Kunderna bör vara i fokus, inte produkterna vilket även Cui (2009) menar.

Eftersom tjänstesektorn är av betydande storlek för västvärlden, samt att tjänstesektorn bevisligen har problem med att nå kundfokus bör företag satsa mer på den interna informationsstrukturen, som detta arbete visar.

Informationsstrukturen i ett tjänsteföretag bör präglas av ett enkelt och innehållsrikt uttryck. Detta kan tyckas motsägelsefullt, men med anledning av att banker i synnerhet är hårt reglerade av Finansinspektionen bör informationen vara enkel att förstå och identifiera, samt att den skall innehålla relevant information.

12.2 Allmän modell som framtida vägvisare

Baserad på de slutsatser vi gjort i detta arbete har modellen "Line of Trust" (LoT) arbetats fram. Namnet syftar på den linjeorganisation som skall säkerställa att kundfokuseringen fungerar förtroendefullt. Denna modell är tänkt att fungera som en guide för de tjänsteföretag som vill förbättra sitt kundfokus och vars organisatoriska uppbyggnad består av ett centralt huvudkontor som backar upp flera mindre kontor vilket är en klassisk uppbyggnad för många tjänsteföretag.



Figur 12:2: Line of Trust



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

Ovan uppställning bör vara en kärna som är stabil i verksamheten oavsett vad som händer runt om i företaget och omvärlden i syfte att säkra de mest vitala delarna i organisationen. Det är framförallt två faktorer som LoT illustrerar.

Först och främst så illustrerar den en processororienterad verksamhet där helhetsperspektivet för hela verksamheten är centralt och där varje funktion skall se nästkommande funktion som en intern kund vars behov skall uppfyllas. Sedan så illustrerar modellen vikten av en annan aspekt som är mer kopplad till den klassiska strukturen för många serviceföretag vad gäller ett centralt uppbackande huvudkontor som serverar många mindre små kundkontor eller butiker.

För sådana företag vill vi poängtera vikten av en central funktion som vi kallar för *informationshanterare*. Denna funktion skall fungera som en viktig länk mellan huvudkontor och småkontoren eller butikerna. Informationshanterarnas uppgift är att samla upp information från de mindre enheterna och sprida denna information dels mellan de mindre enheterna, men även upp till huvudkontoret. Funktionen skall då samtidigt filtrera och förpacka all information och feedback till ett för huvudkontoret lätthanterligt format. Likaså skall informationshanterarna sprida information från huvudkontoret ner till småkontoren och ansvarar då återigen för att informationen är lättförståelig, lättillgänglig och i lagom mängd.

Efter genomgången analys av verksamheten i ett tjänsteföretag kan tre faktorer urskiljas som de viktigaste. De aspekter som bör behandlas mellan de olika grupperna är uppbyggd runt tre huvudområden: Servicekvalitet, Kunds efterfrågan och Informationens relevans

12.2.1 Servicekvalitet

Med servicekvalitet avses den kritiska framgångsfaktorn kvalitet inom tjänstesektorn. Vilken kvalitet är det som kunden efterfrågar? Anser kunden att den kvalitén som företaget erbjuder lever upp till dem förväntningar som kunden har? Frågeställningar som dessa kan antingen genomföras med kundenkäten, men den personalen som befinner sig på kontoren har daglig direkt kontakt med kunden och har därigenom god förståelse för kundens behov.

12.2.2 Kunds efterfrågan

Kunds efterfrågan skiljer sig från Servicekvaliteten i det avseendet att efterfrågan baseras på helheten av den produkt som skall tillfredsställa kundens behov. Vilken information vill kunden ha och vilka övriga egenskaper bör produkten ha? Kunden vill förutom en god servicekvalitet även ha en god kvalitet på omkringliggande faktorer såsom den fysiska aspekten bakom en produkt.

12.2.3 Informationens relevans

Informationens relevans baseras på att informationen skall vara enkel att tyda, relevant, samt att den skall baseras på de egenskaper som ger kundtillfredsställelse. Dels skall informationskanalerna utformas på ett sätt som effektivt kan emottas av personalen, samtidigt skall säljverktygen vara effektiva och kundanpassade.

På detta sätt säkras att feedback når fram, att kvalitén säkras, att kunds behov tillfredsställs, att informationsspridningen generellt når ut, att småkontoren inte drabbas av informationsöverflöd och att all kunskap och erfarenhet på lokalkontoren fångas upp och används. Genom att följa denna modell som ett verktyg och vägledning och därigenom ta hänsyn till de två viktiga faktorer som presenteras ovan så säkrar företagen en rad avgörande aspekter som är kritiska för att företaget skall fungera och klara sig i den, inom framförallt servicesektorn, allt jämt ökande konkurrensen.



12.3 Avslutning

Som det beskrivs i 12.1 räcker inte nuvarande inställning till varför ett processororienterat arbetssätt skall införas i ett tjänsteföretag. Med hjälp av Line of Trust kompletteras befintlig forskning inom området med en modell som illustrerar hur företagen bör arbeta för att säkerställa att kvalitén upprätthålls. Modellen kompletterar därmed det som behandlades i problembakgrunden; hur banker och tjänsteföretag skall arbeta för att bemöta kundbehov. Modellen svarar även mot det ställda syftet för detta arbete. Delsyfte ett var att identifiera problem med att möta interna och externa kunders behov, delsyfte två var att lösa problemet. Med hjälp av arbetet som grund svarar Line of Trust som den lösning ett tjänsteföretag bör arbeta med för att tillfredsställa kundbehov. **SLUT**



Källförteckning

Litteratur:

(Bryman et al. 2005) Bryman, A. and Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Korotan, Ljubljana, Slovenia, 2005

(Erikson 2002) Erikson, Peter. *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö. Liber. Upplaga: 3:1.

(Falkheimer 2007) Falkheimer Jesper & Heide Mats (2007). *Strategisk kommunikation*. Studentlitteratur. upplaga 1:2, ISBN 978-91-44-03695-3.

(Grönroos 1996) Grönroos, C., *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, ISBN 91-47-04389-X, Elanders Graphic System AB, Göteborg 2003

(Hård af Segerstad 1997) Hård af Segerstad, Peder, *Från språkrör till strateg*. Uppsala. Institutet för Personal & Företagsutveckling. ISSN 1103-8888.

(Ljungberg 2001) Ljungberg, A. Och Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund. Studentlitteratur. 91-44-01270-5.

(Jacobsen 2002) Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund. Studentlitteratur.

(Kotler 2005) Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John, Armstrong, Gary (2005) *Principles Of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. Fourth European edition.

(Kotter 1996) Kotter, J. P., *Leading Change*, ISBN 0875847471, Harvard Business School Press, 1996.

(Ljungberg 2001) Ljungberg, A. & Larsson, E., *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund. Studentlitteratur.

(Butcher 1995) Butcher, H., *Information overload in management and business*, London. IEE Colloquium Digest No. 95/223. Pp 1-2.

(Porter 1985) Porter. M. *Competitive Advantage*, USA

(Laurelli 1990) Laurelli, Rolf et al. *Ordbok för affärsfolk*. Liber. ISBN 91-40-30889-8.

(Holme 1997) Holme, I. M., Solvang, B. K. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund. Studentlitteratur. pp 14, 94, 100-101, 150-151.

Artiklar

(Aguilar-Saven 2004) Aguilar-Saven, R., S., *Business process modelling: review and framework*, *International Journal of Productions Economics* (Vol. 90, pp. 129-49)

(Barber et al. 2003) Barber, K., D., Dewhurst, F. W., Burns, R., L., D., H., Rogers, J., B., B., *Business-process modelling and simulation for manufacturing management: A practical way forward*, *Business Process Management Journal* (Vol 9, Nr. 4 sid 527-542),

(Banks Fail To Raise Customer Awareness, 2001) Banks Fail To Raise Customer Awareness, Interest In Full Range Of Products, Despite Long, Costly Efforts, *Insurance Advocate*, (Chase Communications Group), ISSN 00204587, 2001.



Examensarbete; Att uppnå kundfokus i bankverksamhet

(Butcher 1995) Butcher, H. Informationoverloadinmanagementand business.IEEColloquiumDigest. No.95/223. pp.1-2

(Cui 2007) Cui, J. (2007). Consumer Decision Process Model in Multi-channel Retail Banking, *2007 International Conference on Service Systems and Service Management*, IEEE, sid 1-6

(Climent et al. 2009) Climent, C., Mula, J., Hernandez, J. E., Improving the business processes of a bank, *Business Process Management Journal* (Vol. 15 Nr. 2 sid 201-224)

(Damij 2007) Damij, N., Business process modelling using diagrammatic and tabular techniques, *Business Process Management Journal*(Vol. 13 Nr. 1)

(Galloway 2000) Galloway, D., Mejora Continua de Procesos, Gestion 2000.com, Barcelona

Grönroos 2004) Grönroos, C., The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business & Industrial Marketing*(Vol. 19 Nr. 2 pp. 99-113)

(Grönroos et. al. 2004) Grönroos, C., Lindberg - Repo, K., Conceptualising communication strategy from a relational perspective, *Industrial Marketing Management* (vol. 33 nr. 3 sid 229-239)

(Martorana 2008) Martorana, S., "Fostering a Commercial Banking Environment". *Community Banker*. Jan 2008. pp 19.

(Mazur 2008) Mazur, M., "Customers Want More Personalized Communication". *Community Banker*. Feb 2008. pp 58.

Elektroniska källor:

(de elektroniska källorna är kontrollerade den 27.e maj 2009)

(Hemsida: Handelsbanken), www.handelsbanken.se

(Hemsida: Nordea), www.nordea.se

(Hemsida: SEB), www.seb.se

(Hemsida: Swedbank), www.swedbank.se

(Hemsida: Finansinspektionen), www.fi.se

(Hemsida: Regeringen), <http://www.regeringen.se/sb/d/10180/a/96683>).

(Hemsida: DN), (<http://www.dn.se/ekonomi/tjanstesektorn-mar-bra-i-krisen-1.871420>)

(Hemsida: Wikipedia, Tjänstesektorn), <http://sv.wikipedia.org/wiki/tjanstesektorn>).

(Hemsida: Veckans affärer), <http://www.affarsvarlden.se/subsajt/bankfinans/>