

# ”Tvärvetenskapliga perspektiv på bankmötet”

2015-01-22

Projektmedlemmar:

Felix Andersson, 920612, [fan12006@student.mdh.se](mailto:fan12006@student.mdh.se)

Daniel Isaksson, 870731, [din12001@student.mdh.se](mailto:din12001@student.mdh.se)

Sebastian Pettersson, 910916, [spn12011@student.mdh.se](mailto:spn12011@student.mdh.se)

Examinationsmoment: PRO1 12hp.

Handledare: Sven Hamrefors.

Examinator: Tomas Backström.

Kurs: Examensarbete i Innovationsteknik (INO325), Mälardalens Högskola.

Inlämningsdatum: 2015-01-22.



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

## Förord

Examensarbetet *”Tvärvetenskapliga perspektiv på kundmöten”* har genomförts under höstterminen 2014 på Mälardalens Högskola akademien för innovation, design och teknik. Detta som en avslutning på Innovationsprogrammet med syfte att avlägga en kandidatexamen i innovationsteknik.

Detta examensarbete har blivit av tack vara flertalet personer som ställt upp på intervjuer och låtit oss göra observationer under pågående kundmöten. Därför vill vi tacka de personer som anonymt deltagit hos vår uppdragsgivare och de personer som vi intervjuat kring sjukvårdens möte och inom förhandlingsteknik.

Förutom de som deltagit i uppsatsen vill vi tacka vår handledare Sven Hamrefors som vi haft regelbundna möten med under vägen genom detta arbete.

Vi vill också nämna att möjligheten att göra ett arbete tillsammans med personer som läst olika inriktningar på programmet varit en bidragande del i vi lärt oss mycket på vägen.

Stort tack till er alla.

**Nivå:** Kandidatuppsats i Innovationsteknik, 12 HP.

**Institution:** Akademin för Innovation, Design och Teknik (IDT).

**Författare:** Felix Andersson, Daniel Isaksson och Sebastian Pettersson.

**Titel:** "Tvärvetenskapliga perspektiv på kundmöten"

**Handledare:** Sven Hamrefors.

**Nyckelord:** Värdeskapande, kommunikation, interaktion och den fysiska miljön.

**Frågeställningar:** Hur ska det bokade mötet bli mer effektivt och mer värdeskapande för både kund och rådgivare? Finns det möjligheter att förändra rummet för att skapa en bättre arbetsmiljö?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att genom en kartläggning av det bokade bankmötet hitta möjligheter och områden som kan utvecklas för att skapa ett effektivare och mer värdeskapande möte både för kunden och banken.

**Metod:** För att genomföra denna uppsats valde vi att använda oss av en induktiv ansats och en kvalitativ metod. Insamlingen av empiri skedde genom två parallella tillvägagångssätt. Dels användes semistrukturerade intervjuer på banken, men även benchmarking samt en rad observationer. Med dessa metoder fick vi ett stort utrymme att tolka och skapa en helhetsbild.

**Slutsats:** I denna studie där vi granskat rådgivningsmötet på en bank har vi kommit fram till att kundvärdet är en av de viktigaste delarna. Runt kundvärdet sker det en rad olika aktiviteter för att mötet ska bli värdeskapande både för kunden och rådgivaren. Den fysiska miljön och kommunikationen är två viktiga delar som vi anser påverkar kundmötena. Den fysiska miljön är det som kunden ser först och banken bör därför noggrant fundera vad de vill förmedla med den fysiska miljön. För att kommunikationen ska fungera och vara effektiv under ett möte kan det vara bra om det läggs ett större fokus på inventering innan mötet.

Detta har tagit oss fram till en modell där kundvärdet är den centrala delen som sedan påverkas av kommunikationen och den fysiska miljön.

**Level:** Bachelor Thesis in Innovation, 12 HP.

**Institution:** Academy of Innovation, Design and Technology (IDT).

**Authors:** Felix Andersson, Daniel Isaksson and Sebastian Pettersson.

**Title:** “Interdisciplinary perspectives on customer meetings”

**Tutor:** Sven Hamrefors.

**Keywords:** Value creation, communication, interaction and the physical environment.

**Research questions:** How should the booked session to be more efficient and more value for both customers and advisors? Is it possible to change the room to create a better working environment?

**Purpose:** The purpose of this study is that by mapping the booked bank meeting, opportunities and areas that can be developed to create a more efficient and value-meeting both the customer and the bank.

**Method:** To carry out this study, we chose to make use of an inductive approach and a qualitative method. The collection of empirical data was done through two parallel approaches. Partly used semi-structured interviews in the bank, but also benchmarking while a number of different observations were made. With these methods, we got a lot of room to interpret and create an overall picture.

**Conclusion:** In this study, where we look at the customer meeting at a bank, we have concluded that customer value is one of the most important parts. Around customer value, there is a range of activities for the meeting to be value creation for both the client and the adviser. The physical environment and communication are two important elements which effect the customer meetings. The physical environment is the first pictures the customer get from the Bank, that’s why the bank should carefully consider what they want to communicate with the physical environment. For communication to work and be effective during a meeting, it might be good if there is a greater focus on inventory before the meeting. This has brought us to a model where customer value is the central part which are the results of communication skills and the physical environment together with adviser and customer.

## Innehållsförteckning

1.1	Inledning .....	1
1.2	Bakgrund .....	2
1.2.1	Kundmöte .....	2
1.2.2	Innovationsbidrag .....	2
1.2.3	Uppdragsgivarens önskemål .....	3
1.3	Problemdiskussion - Nulägesbeskrivning.....	3
1.4	Problemformulering - Vad är viktigt att se över? .....	3
1.5	Syfte .....	4
1.6	Frågeställning.....	4
1.7	Avgränsning .....	4
1.8	Disposition.....	5
2	Metod .....	6
2.1	Litteraturgenomgång .....	6
2.1.1	Arbetsprocessen - litteraturgenomgång.....	6
2.2	Val av ansats.....	7
2.3	Val av metod .....	7
2.4	Etik .....	7
2.4.1	Deltagareetik .....	7
2.4.2	Inomvetenskaplig etik.....	8
2.4	Operationalisering .....	8
2.5	Operationaliseringsmodell.....	9
2.6	Semistrukturerade intervjuer .....	9
2.7	Datainsamlingsmetod.....	10
2.7.1	Empiri - Observationer.....	10
2.7.2	Empiri - Semistrukturerade intervjuer .....	10
2.7.3	Litteratursökning .....	11
2.7.3.1	Elektroniska databaser och artiklar .....	11
2.7.3.2	Referenser .....	11
2.7.3.3	Tidigare kurslitteratur .....	11
2.8	Urval .....	11
2.9	Tillvägagångsätt .....	11
2.9.1	Intervjuer.....	12

2.9.2 Observationer .....	12
2.10 Metoddiskussion och källkritik .....	12
2.10.1 Kvalitativ metod .....	12
2.10.2 Semistrukturerad intervju .....	13
2.10.3 Observationer .....	13
2.10.4 Narrativ litteraturgenomgång .....	13
2.10.5 Trovärdighet och autencitet .....	14
2.10.6 Källor .....	14
3 Teori och begrepp .....	16
3.1 Kommunikation och interaktion .....	16
3.2 Relationen mellan bankrådgivare och bankkund .....	17
3.3 Psykologiska aspekter i samtalet .....	17
3.4 Lyssna .....	18
3.5 Professionellt samtal .....	19
3.6 Coachingprocessen - steg för steg .....	19
3.7 Värdeskapande .....	20
3.8 Köpsituationer .....	21
3.9 Försäljningsmetoder - behov .....	21
3.10 Kundlojalitet .....	22
3.11 Arbetsmiljö- Vitaminmodellen .....	23
3.12 Fysiska arbetsmiljön .....	24
3.13 Varumärkesbyggande .....	25
3.14 Kontor som varumärke .....	25
3.15 Framtidens arbetsmiljö .....	25
4 Empiri – Intervjuer och observationer .....	26
4.1 Intervjuer kommunikation .....	26
4.2 Intervjuer inventering .....	28
4.3 Intervjuer fysiska miljön .....	30
4.4 Observationer interaktion och kommunikation .....	33
4.5 Observationer försäljning .....	34
4.6 Observationer fysiska miljön .....	35
5 Empiri - Benchmarking .....	36
5.1 Sjukvårdens kundmöte .....	36

5.2	Förhandling .....	37
6	Analys .....	38
6.1	Värdeskapande .....	38
6.2	Kommunikation.....	40
6.3	Fysiska miljön.....	42
7	Diskussion.....	44
7.1	Fysiska miljön.....	46
7.2	Kommunikation.....	48
7.3	Kundvärde .....	49
8	Slutsatsen .....	50
9	Återkoppling till uppdragsgivare.....	52
10	Förslag på vidare studier .....	52
11	Referenser .....	53
	Bilagor.....	56
	Intervjuguide.....	56
	Följebrev .....	57

## Figurförteckning

Figur 1- Operationaliseringsmodell.....	9
Figur 2- (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003 s.41) .....	20
Figur 3- Egenkomponerad figur (2014) © .....	45
Figur 4- Egenkomponerad figur (2014) © .....	46
Figur 5- Egenkomponerad (2014).....	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>

## 1.1 Inledning

Möten mellan privatpersoner och näringsidkare är en del av vardagen och Söderlund (2012) beskriver att det sker ungefär 25 miljoner kundmöten i Sverige dagligen. När du som kund går in på Pressbyrån, åker tåg eller besöker ett café sker ett möte mellan kund och företagets medarbetare. Detta möte benämns ofta som kundmöte och är i den situation som företaget vanligtvis säljer sina produkter eller tjänster. Trots utvecklingen av e-handel står år 2012 det fysiska kundmötet för 95 procent av Sveriges försäljning i detaljhandeln. Detta möte är något som ofta är centralt i företag då det är deras möjlighet att marknadsföra och sälja sina produkter och tjänster. Just det, att mötet med kunden är en förutsättning för att sälja produkter eller tjänster har gjort att många företag ser detta som ett marknadsföringsinstrument. Detta har medfört att många företag noggrant har studerat och gjort checklistor för vad de vill att medarbetare förmedlar till kunden. Det finns flera företag som gjort mallar för hur de vill att medarbetarna bemöter sina kunder. Vissa företag bygger hela rekryteringsprocessen efter vilka egenskaper de vill ha. Vissa företag ser medarbetarnas beteende som en reaktion på förhållandet till chefer och medarbetare där organisationen försöker utforma arbetet så det främjar vissa beteenden och hämmar andra. I dessa fall där de arbetar mycket med kundmötet och dess utformning är det vanligt att det är den centrala delen i organisationen. Det är i kundmötet de har möjligheten att visa på servicekvalité och differentiering gentemot konkurrenter. De beskriver även att medarbetarnas beteende i dessa organisationer direkt påverkar om kunden byter leverantör eller stannar kvar (Ibid s.11-12). En annan modell eller tankesätt är "*Customer Relationship Management*" som bygger på en kundfokuserad affärsplan som sammankopplar marknadsföring, försäljning och kundvård för att skapa ett mervärde för både organisationen och kunder genom ökad lojalitet och värdeskapande (Chalmers & Grangel 2005). Tidd och Bessant (2011) beskriver hur internetbankens genombrott har skapat en lägre lojalitet mot banker och gjort att kunderna lättare byter bank (Ibid 2011 s. 56). Mossberg och Sundström (2012) beskriver att försäljning genom att kommunicera "*ansikte-mot-ansikte*" ger en ojämförbar möjlighet att läsa kunden. Det ger sändaren av budskapet möjligheten att snabbt se om mottagaren är mottaglig för budskapet. De ger även mottagaren möjligheten att ställa frågor för att säkra att den förstått erbjudandet (Ibid s.296). Personlig försäljning betraktas ofta som ett av de bästa sätten att sälja, det är dock ett kostsamt kommunikationsverktyg för företaget. Kostnaderna ligger främst i tiden som läggs ner för att bearbeta potentiella kunder. Detta gör att det blir viktigt att kommunikationen leder till någon form av transaktion för att generera intäkter som motsvarar den tid som lagts ner på kunden. Denna kommunikationsform är mest lämpad när det finns en komplexitet och ett högre pris på produkterna (Mossberg & Sundström 2012 s.297).



## 1.2 Bakgrund

Kristensson (2013) beskriver tjänsteinnovation som *”utvecklingen av en ny, eller förbättrad, värdeskapande process”* (Ibid s.80). Det beskrivs att det värde som kunden upplever sig få från den organisation som den är i kontakt med är en värdeskapande process. Det kan vara allt från att spara tid till pengar eller i stort sett det som ger kunden ett värde. Tjänsteinnovation är därför ett bredare begrepp än exempelvis produktinnovation. Tjänsterinnovationer behöver inte direkt fokusera på ett nytt erbjudande för kunden, det kan handla om utveckling av processer inom marknadsföring, logistik eller annat som indirekt påverkar kunden i den riktning som önskas. (Ibid) Processinnovation handlar om att utveckla processen för hur värdet skapas eller levereras. Inkrementella innovationer är när företaget gör vad de gör fast bättre, att utveckla befintliga processer eller produkter. Motsatsen är radikala innovationer som handlar mer om att skapa någon helt nytt (Tidd & Bessant, 2009 s.27-28). Vanligtvis kommer nya innovationer från marknadsavdelningen, forskning eller andra avdelningar som arbetar med utveckling. När det kommer till utveckling och idéer är det viktigt att involvera så många som möjligt. Detta ger ett bredare spektrum av idéer och ofta finns kunskapen hos de som arbetar med de olika uppgifterna. Med rätt förutsättningar kan alla personer i organisationen fungera som en del av utvecklingsavdelningen (Ibid s.115).

### 1.2.1 Kundmöte

Kundmötet som beskrivet ovan är en viktig och i vissa fall avgörande faktor för att bearbeta nya kunder och behålla befintliga. Marknadsföringsmixen är en grundläggande modell inom marknadsföringen och innefattar delar som produkt, plats, pris och påverkan (Mossberg & Sundström 2012 s.33). Det finns flera forskare som under åren kritiserat och försökt utveckla denna modell till att även innefatta *”Participants”* vilket beskrivs som *”företagets medarbetare och kunder”*, *”Physical evidence”* som innefattar den fysiska mötesplats där kund och medarbetare interagerar och *”Process”* som beskrivs som processer och procedurer för mötet med kunden. Det finns även fler P:n som forskare haft som förslag att lägga till, de flesta har den gemensamma nämnaren att de handlar om interaktionen mellan kunden och medarbetare (Ibid).

### 1.2.2 Innovationsbidrag

Innovationsbidraget i denna studie är att skapa en tvärvetenskaplig modell för att arbeta med utveckling av bankmöten. Genom att utveckla mötet där banken förmedlar sina tjänster avser vi att bidra med en tjänsteinnovation. Detta för att på ett ekonomiskt och tidseffektivt sätt leverera ett värde för kunden.

Denna modell innefattar teorier från psykologi, marknadsföring, organisation, management och arkitektur. Detta för att belysa området från olika perspektiv för att skapa en mer omfattande

bild av kundmötet. Vanligt i befintliga teorier är att forskare ser mötet från sitt ämnesområde vilket vi anser endast synliggör en del av mötet och dess olika påverkningsfaktorer.

### 1.2.3 Uppdragsgivarens önskemål

Uppdraget att genomföra denna studie kommer från en bank i Mälardalen där de önskar att vi studerar deras möte från ett internt perspektiv. De ser studien som en förstudie till ett planerat projekt där de både kommer utveckla processen för mötet och bygga om avdelningen för privat rådgivning. Uppdraget kommer från en person i ledningen som vill ha idéer på områden som skulle kunna bidra till att effektivisera tiden för mötet utan att påverka känslan av service. Då banken kommer fortsätta med detta arbete under kommande år efter vi avslutat detta examensarbete har vi endast utgått från ett internt perspektiv och lämnar över det externa till framtida undersökningar.

## 1.3 Problemdiskussion - Nulägesbeskrivning

När du idag bokar ett "trygghetsmöte" på den studerade banken planeras din tid med rådgivaren till 90 minuter där ni tillsammans går igenom allt från försäkringar, sparande och lån. Detta möte är bankens relation med kunden vilket gör det viktigt för att marknadsföra och sälja bankens tjänster och bygga kundrelationer. Ledningen uppfattar idag att mötet är krävande både för kunden och för rådgivaren då de är mycket information som ska förmedlas och många beslut som ska fattas. Det tar också mycket tid från rådgivaren och kunden där de upplever att dagens kunder har svårare att avlägga den tid som krävs. De vill effektivisera mötet utan att påverka kundens uppfattning av service och rådgivarens möjligheter att sälja produkter och tjänster. I det bästa utfallet skulle mötet vara tillräckligt kort och givande för att kunder själva ska ha en vilja att gå på "trygghetsmöte". Detta möte är ganska snarligt på de flesta banker och har utvecklats väldigt lite de senaste 20 åren, vilket också blir ett problem att beakta. Det finns redan idag planer på att bygga om hela avdelningen då lokalen börjar bli omoderna. Det kommer att ske under de närmaste åren och direkt påverka rummets utformning och indirekt mötets utformning. Denna studie kommer att fungera som en förstudie för deras kommande arbete och kommer därför fokusera på att studera mötet ur flera perspektiv. Detta för att lyfta vad som är viktigt att beakta vid denna förändring.

## 1.4 Problemformulering - Vad är viktigt att se över?

I problemdiskussionen ovan framkommer att det finns en vilja att effektivisera mötet utan att påverka kundens känsla av service och rådgivarens möjlighet att sälja produkter och tjänster. Problemet i denna studie är att undersöka vad som är värdeskapande för kund och rådgivare, detta för att synliggöra vad som går att ta bort från mötet.

## 1.5 Syfte

Syftet med denna studie är att genom en kartläggning av det bokade bankmötet hitta möjligheter och områden som kan utvecklas för att skapa ett effektivare och mer värdeskapande möte både för kunden och banken.

## 1.6 Frågeställning

Hur ska det bokade mötet bli mer effektivt och mer värdeskapande för både kund och rådgivare?

Finns det möjligheter att förändra rummet för att skapa en bättre arbetsmiljö?

## 1.7 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa studien till den valda banken och deras bokade bankmöte. Vi har även valt att avgränsa arbetet till de möten som avser att göra en helhetsöversyn av kundens personliga ekonomiska situation. Vi har även valt att avgränsa oss inom valda områden inom det bokade bankmötet för att smalna av datainsamlingen. Efter observationer har vi valt att avgränsa oss till fyra olika teman. Dessa teman är kommunikation, inventering, värdeskapande (kundvärde) och den fysiska miljön. Det finns även vissa avgränsningar genom ett sekretessavtal som vi skrivit under på den bank som vi gjort studien. Det innefattar bland annat att vi inte får beskriva arbetsprocesser i detalj för externa parter som inte skrivit under samma avtal.

## 1.8 Disposition

Denna studie kommer att disponeras i följande ordning:

- *Inledning* med bakgrund till ämnesområde och problematisering kring syftet med studien.
- *Metod* för hur studien har genomförts.
- *Teorier* och tidigare forskning.
- *Empirisk data* där relevanta delar av intervjuer och observationer presenteras.
- *Analys* av den empiri som samlats in.
- *Diskussion* där kopplingar till den aktuella miljön diskuteras.
- *Slutsats* där resultaten presenteras.

## 2 Metod

I denna del av studien kommer metoden presenteras, varför vi valt den och hur vi har genomfört arbetet.

### 2.1 Litteraturgenomgång

I denna studie har det genomförts en inledande litteraturgenomgång för att identifiera vad som redan är känt och vilka metoder som används till studier inom valt område. Denna studie utgick ifrån vad Bryman och Bell (2011 s.111) rekommenderar för att gå igenom existerande litteratur. Vi har också valt att anta ett aktivt förhållningssätt som de beskriver som kritiskt och analytiskt (Ibid s.112). De frågor som de anser vara viktiga att besvara innan studien är:

- \* *“Vad är redan bekant eller känt på området?” (Ibid s.111).*
- \* *“Vilka begrepp och teorier är relevanta för området?” (Ibid s.111).*
- \* *“Vilka metoder och forskningsstrategier har tillämpats på området?” (Ibid s.111).*
- \* *“Finns det några viktiga motsättningar?” (Ibid s.111).*
- \* *“Finns det några motsägande eller inkonsekventa resultat?” (Ibid s.111).*
- \* *“Finns det några frågor som inte besvarats?” (Ibid s.111).*

#### 2.1.1 Arbetsprocessen - litteraturgenomgång

1. Relevanta områden kring “det bokade bankmötet” granskades.
2. Gick igenom den kurslitteraturen/artiklar vi byggt på oss under studietiden för att se om det fanns någon användbarhet.
3. Sökte i databasen DiVA för att bli inspirerade av litteratur som tidigare studenter använt i liknande studier.
4. Påbörjade en sökning och läsning av ny litteratur/artiklar som vi kände saknades och gick även ner på böckernas källor. Artikelsökanden skedde framförallt i databaserna “emerald”, “discovery” och “PsycINFO”.
5. Böcker och artiklar valdes ut efter relevans kopplat till den problematisering och forskningsfråga vi har.
6. Nyckelord och begrepp togs fram.
7. Insamling av empiri via observationer och intervjuer med utvalda respondenter.
8. Efter empiriinsamlingen gick vi tillbaka och letade i litteratur/artiklar för att söka efter det vi saknade när vi fått ny information.
9. Under hela arbetet trättades litteraturen/artiklarna ner för att få fram de med mest relevans.

## 2.2 Val av ansats

Denna rapport har utgått från en induktiv ansats vilket Bryman (2011) beskriver att grundar sig i den empiri som samlats in. Vi har utgått från de observationer och semistrukturerade intervjuer som presenteras nedan för att identifiera områden som går att utveckla för att svara på forskningsfrågan (Ibid s.340). Bryman (2011) beskriver även att det oftast finns inslag av deduktiv ansats även i induktiva studier. (Ibid 2011) De frågor som utformats i intervjuguiden har delvis utgått från befintliga teorier och därmed deduktiv ansats.

## 2.3 Val av metod

I denna studie har vi valt att utgå från en kvalitativ metod som Bryman (2011) beskriver som tolkningsinriktad forskning där tyngden ligger på hur verkligheten uppfattas (Ibid s. 341). Vi fokuserade på att identifiera fenomen och hur människor i den kontext vi studerade uppfattar den, hur de agerar och varför. Bryman (2011) beskriver att den kvalitativa metoden är mer lämplig vid studier av fenomen i en organisation till skillnad mot den kvantitativa metoden som har ett större fokus på att sammanställa data och statistik (Ibid s.341). Den kvalitativa metoden valdes eftersom vi ansåg att den skulle hjälpa oss att få en djupare förståelse kring hur arbetet på banken fungerar och rådgivarnas åsikter i ämnet. Det fanns även ett önskemål från uppdragsgivaren att använda denna metod.

## 2.4 Etik

I denna del kommer vi att gå igenom de etiska aspekter som vi tagit hänsyn till i genomförandet av denna studie. Vi går igenom våra skyldigheter som forskare men även respondenters rättigheter i forskningssammanhang.

### 2.4.1 Deltagareetik

De etiska riktlinjer vi har valt att följa är två grundaspekter inom forskning, dessa aspekter är forskningskravet och individskyddskravet. Forskningskravet innebär att forskningen som utförs ska för allmänheten uppfattas som nytta för samhället, forskningen ska alltså leda till något nyttigt. Individskyddskravet innebär att individer inte ska komma till psykisk eller fysisk kränkning eller att forskningen får en för stor insyn i individers privatliv. Individskyddskravet kan sammanställas i fyra punkter som ses som huvudkrav som innefattar information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Langemar 2008 s.147).

- **Informationskravet** innebär att vi som utför studien ska ge ut information till deltagarna om vad syftet till studien är, det ska läggas extra vikt på information som kan ha en negativ påverkan på om respondenterna vill delta eller inte. (Ibid s.148).
- **Samtyckeskravet** innebär att respondenten ska delta i studien på eget bevåg och känna att det är frivilligt, för att respondenten ska kunna delta frivilligt måste

informationskravet följas och viktig information om deltagandet måste presenteras för respondenten (Ibid s.149).

- **Konfidentialitetskravet** innebär att de som utför studien måste behandla den empiriska information konfidentiellt, detta innebär att du ska hålla all information som kan utelämnas någons identitet gömd. Namn och personuppgifter ska inte förekomma och om det förekommer ska detta koda och förvaras på en säker plats, forskarna ska även se till att den framställda empirin inte kan spåras tillbaka till respondenten (Ibid s.151).
- **Nyttjandekravet** innebär att den insamlade empiriska datan endast får användas i forskningssyfte, alltså inte till andra ändamål som undervisningsmaterial eller för kommersiellt bruk om inte ett medgivande finns från uppdragsgivaren (Ibid s.152).

### 2.4.2 Inomvetenskaplig etik

Inomvetenskaplig etik innebär att forskare ska hålla sig redliga och objektiva, alltså hålla ett professionellt förhållningssätt i studien. Forskare ska inte ägna sig åt fusk, alltså inte fabricera, plagiera eller vrida på empiri och resultat. De ska även hålla en distans till sin forskning för att inte förvränga resultaten, de ska alltså vara ödmjukt inställda till sina resultat. Utomstående material ska refereras så korrekt som möjligt för att det ska vara möjligt för andra forskare att ta del av materialet (Ibid s.153).

### 2.4 Operationalisering

För att kartlägga och skapa idéer kring hur det går att utveckla det bokade bankmötet har vi tagit hjälp av tio observationer där vi suttit med på bokade bankmöten om cirka 60-90 minuter. De anteckningar vi gjort under dessa möten har bland annat använts för att ringa in områden som vi ser som intressanta att fördjupa oss inom. Dessa områden är även grunden i den intervjuguide. Vi har intervjuat samtliga rådgivare på avdelningen för att få deras perspektiv på "det bokade bankmötet" främst trygghetsmötet. Tidd och Bessant (2009) beskriver hur viktigt det är att involvera så många som möjligt i innovationsprocessen. De beskriver hur en liten idé från varje person i en organisation sammantaget ger stora effekter (Ibid s.115). Bolman och Deal (2012) beskriver hur förändringar nästan alltid skapar någon form av reaktion. Denna reaktion är ett resultat på den osäkerhet som skapas när någon försöker förändra på någon rutin som personer arbetat in och känner sig trygg med (Ibid s.443). Delaktighet i förändring tillsammans med utbildning är något som påverkar motståndet och är på så sätt ett viktigt verktyg (Ibid s.447).

## 2.5 Operationaliseringsmodell

Tema för intervju	Teori	Begrepp
Kommunikation	Psykologiska aspekter i samtalet, professionellt samtal	Motpoler, struktur, process
Försäljning	Försäljningsmetoder, behov	Öppna frågor, samband mellan känslor och behov
Interaktion	Marknadsperspektiv på kundrelationer	Värdeskapande, kundens värde
Arbetsmiljö	Fysiska arbetsmiljön	Arbetsmiljö, välbefinnande och hälsa
Rummet	Kontor som varumärke, framtidens arbetsmiljö	Känsla, kärnverksamhet, reklampelare
Innovation	Involvera individer i innovationsprocessen	Involvering, organisation, effekt
Förändring	Reaktion, osäkerhet	Utbildning, involvering, kommunikation

Figur 1- Egenkomponerad operationaliseringsmodell

## 2.6 Semistrukturerade intervjuer

För att besvara forskningsfrågan har vi som komplement till de observationer som beskrivs nedan genomfört tio semistrukturerade intervjuer. Detta för att skapa en förståelse för hur rådgivarna uppfattar deras arbete idag och vad som är viktigt. Valet av intervjumetod grundar sig i att vi vill ge respondenterna möjligheten att belysa områden som de tycker är viktiga att beakta. Bryman (2011) beskriver den semistrukturerade intervjun som utgår från en intervjuguide med ett antal teman som diskuteras. Det som kännetecknar denna intervju är att både forskare och respondenter har stor frihet att både ändra följderna av frågor och lägga till frågor under intervjun. Detta efter vad som kommer fram och vad som belyses som intressant (Ibid s.415). Vi använde denna frihet till att fördjupa samtalet kring det som respondenterna tyckte att var potentiella förbättringsområden.

För att skapa fler perspektiv på kundmöten valde vi att göra två benchmarking-intervjuer med personer som arbetar med kundmöten i andra miljöer. Vi valde en person som arbetar som distriktsköterska då de är likt mötet på banken som kräver förtroende, sekretess och att kunden delar privat information. Den andra arbetar som konsult med en bakgrund som forskare inom psykologi-ekonomi.



## 2.7 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen till denna studie grundar sig i den kurslitteratur som används under innovationsprogrammet 2012-2015 inom området innovation. Som komplement till detta har kurslitteratur från ekonomi och psykologi används för att skapa en tvärvetenskap som vi ansåg viktig för att skapa ett innovationsbidrag i uppsatsen. För att bygga vidare på denna bas av litteratur har vi använt Mälardalens Högskolas biblioteksdatabaser där vi bland annat sökt i "discovery" och "emerald" för management och innovation. För psykologiartiklar har vi främst använt "PsycINFO" för att skapa en djupare kunskap kring interaktion och kommunikation mellan människor. För litteratur har vi även i stor utsträckning använt Högskolebiblioteket och Stadsbiblioteket.

Exempel på sökord: "value creation", "servicescape", "service innovation", "customer loyalty", "customer satisfaction".

### 2.7.1 Empiri - Observationer

I de första observationerna hade vi ett blankt papper för att studera hela mötet utan förutfattade meningar och områden. När vi gjort fyra observationer hade vi hittat tre områden som vi valde att fokusera på, dessa var den fysiska miljön, kommunikation och försäljning. I de resterande observationerna hade vi dessa områden med oss i tanken, även om vi fortsatte med tomma papper. Vilket medförde att vi identifierade mer detaljer kring dessa områden, vilket gav en fördjupning. För att inte observationerna ska kunna härledas till specifika rådgivare har vi valt att presentera materialet och hänvisningarna utan namn, klockslag och datum. För denna studie är den personliga arbetsprocessen inte fokus utan de områden som identifieras som gemensamma eller generella för flera personer.

### 2.7.2 Empiri - Semistrukturerade intervjuer

De intervjuer som vi presenterat nedan bygger på intervjuguiden (bilaga 1) och utgår från ett antal teman som vi tagit fram för att identifiera vad respondenterna anser är viktigt under det bokade bankmötet, vilka utmaningar de ser och vilka områden vi kan identifiera och observera. För att fånga känslan av den kontext som de är i under deras bokade möten har vi genomfört intervjuerna i deras rådgivningsrum.

De teman vi utgått från är bland annat:

- Interaktion och kommunikation
- Inventering
- Om du var kund
- Rollen som rådgivare
- Fysiska miljön

### 2.7.3 Litteratursökning

Denna studies litteratursökning har delats in i tre områden som vi anser varit grunden för att hitta relevanta teorier inom valt område.

#### 2.7.3.1 Elektroniska databaser och artiklar

För elektroniska databaser och artiklar har vi främst använt oss av Mälardalens Högskolebiblioteks databaser för vetenskapliga artiklar. Detta då vi som studenter har tillgång till ett stort antal databaser på biblioteket och har genom tidigare kurser fått tips från lärare om lämpliga databaser för olika områden. Inom innovation och management har vi utgått från "Emerald" och "Discovery" men även sökt i andra databaser både på biblioteket och på "Google Scholar".

#### 2.7.3.2 Referenser

För att fördjupa kunskapen inom områden som tagits upp i tidigare kurslitteratur har vi valt att använda referenser för att hitta artiklar. Genom att gå till ursprungskällan undvek vi att göra tolkningar på redan tolkat material vilket ger en högre reliabilitet.

#### 2.7.3.3 Tidigare kurslitteratur

Vi har valt att använda tidigare kurslitteratur då vi har olika kurser och ämnesområden i grunden vilket bidrar till en tvärvetenskap. Områden som i valt att använda böcker inom är främst från innovation, ekonomi och psykologi. Johansson (2005) beskriver i sin bok om skärningspunkter, vilket är krockar mellan olika discipliner och kunskapsområden. Han skriver att det är i dessa krockar eller skärningspunkter som de skapas nya intressanta idéer (Ibid).

## 2.8 Urval

Denna studie är genomförd på en avdelning på den bank vi fått uppdraget från som innefattar sju rådgivare och en ledare. Vi valde att inleda arbetet med att göra observationer där vi efter tio stycken tyckte att vi samlat in tillräckligt med material för att skapa en intervjuguide med fokus på det bokade bankmötet. För att få så många perspektiv på kundmötet som möjligt valde vi att göra en intervju med varje rådgivare på avdelningen och deras närmaste chef. Vi valde därefter att göra två stycken benchmarkingintervjuer för att bredda perspektivet och studera hur andra möter kunder. Vi hittade två intressanta respondenter där den ena arbetar inom sjukvården och den andra har forskat kring förhandlingsteknik.

## 2.9 Tillvägagångsätt

Nedan beskriver vi generellt hur vi gjort observationer och intervjuer. Då vi observerat tio bokade möten kommer vi inte att beskriva samtliga i detalj utan ge en mer generell bild över hur vi planerat de olika observationerna och varför vi valt att göra dessa.

### 2.9.1 Intervjuer

Vi har gjort semistrukturerade intervjuer med rådgivare och personer som arbetar med säljmöten likt de bokade bankmötet. Dessa intervjuer har i den mån det har gått gjorts i samma miljö som mötet med kunden. Detta med anledning av en hypotes om rummets betydelse för känslor och agerande. Genom att göra en intervju om möten i det rum som mötet äger hoppades vi kunna fånga känslan på ett bättre sätt. Vi har även gjort mindre intervjuer i samband med observationerna där respondenterna fått berätta om deras arbete och sina val inför och efter det bokade mötet. Detta för att skapa en större förståelse för hur de väljer vad som ska presenteras och hur de olika systemen fungerar. För att skapa ett bredare tankesätt har vi använt benchmarking genom att göra en intervju med en distriktssköterska som dagligen har kundmöten med patienter. Vi har även gjort en intervju med en person som tidigare forskat inom psykologi-ekonomi. Dessa intervjuer genomfördes i respondenternas hem med anledning av bekvämlighet för respondenterna.

### 2.9.2 Observationer

Vi har haft ett rum till förfogande på banken under de dagar som vi gjort observationer. Det har medfört att rådgivarna tagit med oss på lämpliga möten när det har passat de och kunden. Vi har suttit bakom rådgivaren och lyssnat samtidigt som vi haft möjligheten att se hur rådgivningsstödet på datorn och de olika systemen fungerar. Vi har antecknat observationerna direkt efter mötet för att undvika att kunden misstror att vi skriver ner känslig information under deras privata möte. Detta även i samförstånd med rådgivare och uppdragsgivare.

## 2.10 Metoddiskussion och källkritik

I denna del kommer vi att kritiskt granska och diskutera de val av metoder och källor som vi har gjort inför studien. Vilket medförde att vi kunde undvika fallgropar och att dessa påverkar validiteten i resultatet.

### 2.10.1 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden som angreppssätt får ofta kritik av forskare då den anses vara subjektiv och svår att återskapa, den ses som ostrukturerad och resultaten ses ofta som kontextberoende (Bryman 2011, s.368). I detta fall studerar vi en process som används i en specifik kontext på banken, detta gör den kvalitativa metoden mer lämplig, vi visste inte på förhand vilka områden som de olika rådgivarna kommer belysa. För att öka replikerbarheten har vi dokumenterat hela processen i form av dagboksanteckningar där vi reflekterat kring vad vi gjort och varför. Detta för att motverka den kritik som finns mot metoden.

### 2.10.2 Semistrukturerad intervju

För att kunna besvara den aktuella forskningsfrågan valdes semistrukturerade intervjuer. Detta för att vi skulle få en så hög grad av frihet som möjligt under intervjuerna. Denna typ av intervju fokuserar på stora teman snarare än specifika frågor vilket gjorde att vi fick vara alerta med att komma på följdfrågor efter vad respondenten svarade. Detta var givande för intervjuerna då det dök upp nya frågor och funderingar under samtals gång som vi inte hade reflekterat över innan vi träffade respondenterna. Denna typ av intervju var även bra då respondenterna fick en chans att berätta om vad de kände var viktigt för oss att veta istället för att vi hade förstrukturerade frågor. Dock finns det nackdelar med att ha intervjuer av den här typen då de just inte är så strukturerade och Bryman och Bell (2011) beskriver den här formen som mer informell. Under en semistrukturerad intervju där samtalet är mer fritt finns det en risk att vissa saker försvinner i periferin. Detta löste vi genom att spela in samtliga intervjuer och sedan göra en transkribering för att undvika att någon viktig information missades. Med hjälp av inspelningen kunde vi även skilja på vad som har sagts under intervjuerna och hur det sådes.

### 2.10.3 Observationer

Vid observationerna använde vi alla våra sinnen för att observera det som hände, denna metod kan göra att intressen, kunskap och föreställningar påverkar vad vi ser och på vilket sätt vi ser det. I denna studie har observationer genomförts för att identifiera och bygga teman till en intervjuguide vilket gör att vi i efterhand kunnat jämföra om vi ser samma sak som rådgivarna. Vi har även sett att denna kritik påverkat våra observationer då vi beroende på bakgrund och kunskap identifierat olika delar i mötet. För att motverka detta har vi jämfört resultaten och diskuterat vad vi sett och varför, även jämfört vad vi sett mot hur rådgivarna uppfattat samma sak, vilket gett oss fler perspektiv och på så sätt kommit närmare verkligheten.

### 2.10.4 Narrativ litteraturgenomgång

I valet mellan att göra en systematisk och narrativ litteraturgenomgång föll valet på den sistnämnda. Den ger en större möjlighet att kunna tolka och vara med på förändringar under processen vilket på ett smidigt sätt går att applicera tillsammans med den kvalitativa metoden. En narrativ litteraturgenomgång är mer omfattande och bred än motsatsen systematisk litteraturgenomgång vilket den ofta kan få kritik för. Jämfört med den systematiska kan även den narrativa vara mindre tydlig i valet av litteratur, vilken som ska vara med och vilken som ska lämnas utanför arbetet. (Bryman & Bell 2011, s.121) Trots detta anses den narrativa litteraturgenomgången vara mest lämplig för denna studie då den öppnar upp för tolkningar, förändringar av teman och processer under arbetets gång.

### 2.10.5 Trovärdighet och autencitet

När en forskning genomförs är trovärdigheten en viktig del att jobba med. Det finns olika sätt för att bedöma trovärdigheten i en forskning. I denna uppsats jobbar vi med en kvalitativ metod. Bryman och Bell (2011) beskriver att det bästa sättet att analysera trovärdigheten är att följa fyra kriterier som är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitligheten är ungefär samma som intern validitet i analyserandet av trovärdighet i den kvantitativa forskningen. Våra observationer och de teoretiska idéer som byggs på under arbetets gång ska gå hand i hand. Det andra kriteriet som är överförbarhet betyder på vilket sätt resultatet kan tillämpas i helt andra kontexter än de som denna uppsats tar upp. Om undersökningen kan replikeras och vi som skrivit har en delad mening om resultatet ger det en pålitlighet. Det sista kriteriet handlar om konfirmering och det är den objektivitet som vi har haft under denna uppsats. (Ibid s.402-403)

### 2.10.6 Källor

Innovationsbidraget i denna studie kommer att grundas i det tvärvetenskapliga förhållningssätt som är en del i den utbildning vi läser. Vi har personer som läst ekonomi och psykologi utanför innovationsämnet. Områden som kommer ligga som grund för de teoretiska delarna är:

#### Marknadsföring

Mossberg och Sundström (2009) beskriver bland annat att kunder inte kommer handla där de får den bästa produkten, de kommer handla där de uppfattar att de får det högsta värdet i förhållande till vad den betalar (Ibid s.16). Lena Mossberg är en professor med över 27 publikationer mellan 1996 och 2014 och arbetar inom utbildningar på magister- och forskarnivå inom marknadsföring (Göteborgs Universitet, 2014).

#### Psykologi

Samtalets betydelse för förtroende och tillit (Hilmarsson, 2010 s.22). Hilmar Hilmarsson är legitimerad psykolog och psykoterapeut och arbetar som universitetsadjunkt på Mittuniversitet samt har publicerat fyra böcker inom kommunikation (Mittuniversitet, 2014).

Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke och Torbiörn (2012) om arbetsmiljöns betydelse och utformning. Gun Johansson har varit forskare vid Psykologiska institutionen på Stockholms universitet. Denna bok i arbets- och organisationspsykologi har utformats i ett samarbete med Gunnar Aronsson, Johnny Hellgren, Kerstin Isaksson, Magnus Sverke och Ingemar Torbiörn för att visa sin uppskattning till Gun (Aronsson et al, 2012).

### **Innovation**

Tidd och Bessant (2009) innovationsprocessen och teamarbete. De beskriver bland annat hur viktigt det är att involvera så många som möjligt i innovationsarbetet. Både för att få fler idéer men även för att underlätta genomförandet av förändringen (Ibid). John Bessant är en professor inom innovation och entreprenörskap och undervisar på University of Exeter (University of Exeter, 2014). Joe Tidd är en professor inom teknik och "*innovation management*" på University of Sussex (University of Sussex, 2014).

### **Organisationsförändring**

För att genomföra en förändring i organisationen och arbetssättet som är målsättningen med detta arbete krävs förutom att studera mötet även att underlätta för banken att genomföra förändringen. Tidd och Bessant (2009) beskriver att det är viktigt att involvera så många som möjligt i innovationsarbetet för att skapa en bild om att det detta inte bara är något som kommer från utvecklingsavdelning (Ibid s.115).

### **Mötet**

Magnus Söderlund (2012) Kundmötet. För övergripande teorier om kundmöte och kundlojalitet. Professor och föreläsare på Handelshögskolan inom marknadsföring och strategi med fokus på kundmöten och konsumentbeteenden (Handelshögskolan, 2014).

## 3 Teori och begrepp

I denna del presenteras de teorier och begrepp som är av vikt för att förstå hur denna studie byggts upp och de resultat som presenteras.

### 3.1 Kommunikation och interaktion

Ordet kommunikation härstammar från latinska ordet "communicare" och betyder dela, meddela, förena och göra gemensamt. De menar att kommunikation oftast används i syftet att påverka och inom marknadsföring för att påverka potentiella och befintliga kunder (Mossberg och Sundström 2012 s. 274). I en kommunikation mellan två parter finns det alltid en avsändare och en mottagare i olika delar i samtalet. Avsändaren vill på ett eller annat sätt meddela något till någon annan detta är vad modellen beskriver som det *avsiktliga meddelandet*. Detta meddelande ska sedan förmedlas via att muntligen säga det, skriva det eller med hjälp av kroppsspråk få mottagaren att förstå. Detta är *kodningen*. Efter det så *överförs* meddelandet från avsändaren till mottagaren som sedan ska försöka göra en *avkodning* och tolkar meddelandet efter sina förutsättningar. För att bekräfta att mottagaren *uppfattat* vad avsändaren menade kan det ibland ske någon form av *feedback* (Forslund, 2013 s.246). Leonard och Swap (2005) beskriver hur den tekniska utvecklingen vidare gjort att det går och kommer att gå att kommunicera på olika sätt. De finns dock ingen kommunikation som är så direkt, integrerande och som genom möjligheten att använda alla våra sinnen som "*face-to-face*" kommunikation (Ibid s.160). Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver kommunikation som ett händelseförlopp där det finns en sändare och en mottagare av ett budskap. Sändaren kan vara en individ, grupp eller organisation som riktar ett budskap mot mottagare som också kan vara allt från en individ till en större grupp människor. För att det ska räknas som kommunikation krävs förutom att det finns en sändare och mottagare att mottagaren förstår budskapet. När kommunikationen brister i organisationer kan det påverka allt från trivsel till produktion. En tydlig kommunikation förmedlar information och behöver förstås av mottagaren vilket anses ha en direkt koppling till arbetsmotivationen. Det finns studier som visar att gruppledarens möjlighet att ta till sig information på ett jämlikt sätt och delta i kommunikationsnätverket är direkt motivationshöjande (Ibid). Under den här processen kan det ske en rad olika *störningar* som har en stor inverkan på om meddelandet uppfattas korrekt eller påverkar hur meddelandet både sänds och tas emot. Störningarna kan vara oljud, stress, tillit, dålig arbetsmiljö eller rent fysiska som handikapp men även kulturkrockar och olika former av fördomar (Forslund, 2013 s.246-247).

## 3.2 Relationen mellan bankrådgivare och bankkund

Eriksson, Persson och Söderberg (2009) har i sin undersökning granskat relationen mellan rådgivare och kunder på flera banker. För insamling av empiri till studien skickade de ut en enkät till 775 kunder och 775 rådgivare. Av dessa var det 349 par som svarade på enkäten vilket ger att studiens validitet i enkätundersökningen blir på 46 procent. De avgränsade studien till bokade möten angående finansiell rådgivning vilket medförde att kunden redan inför mötet var medveten om syftet med mötet, vilket medför att kunden har förväntningar att få råd kring finansiella frågor. (Ibid s. 26). Resultatet av studien visar på att en majoritet av kunderna redan på förhand har en föräning om hur ett rådgivningsmöte går till. Finansinspektionen har i tidigare undersökningar beskrivit att det är en stor gråzon, både för kunder och rådgivare om vad som är rådgivning och vad som är försäljning. Detta kan även den här undersökningen slå fast. Kunden upplever mer än vad rådgivarna tror att de genomför en produktorienterad försäljning under själva rådgivningssamtalet (Ibid s.26-27). Den riskinformation som rådgivaren ger kunden uppfattas inte alltid lika tydligt av kunden som rådgivaren tror. Ett råd av en rådgivare tas alltså inte på lika stort allvar som rådgivaren tror av kunden, då det kan vara svårt att förstå. Överlag underskattar rådgivaren det förtroendet som kunden har för sin rådgivare. Kunden har ett betydligt högre förtroende än vad rådgivaren tror (Ibid).

## 3.3 Psykologiska aspekter i samtalet

Hilmarsson (2003) beskriver utifrån Gibb's teori från 1961 om förtroende genom samtal. De menar att människor har tendenser att agera defensivt eller stödjande beroende på samtalets klimat. De vänder defensivt och stödjande som motpoler eller beteende motsatser och beskriver problemen som uppstår utifrån sex punkter. De menar att det är viktigt att sträva mot att vara beskrivande istället för utvärderande då människors motstånd ökar om de känner sig utvärderande. När andra försöker kontrollera oss blir vi defensiva varför vi ska sträva mot ett "lösa problem orienterat"-möte. Känner personer att mötetechniken har en underliggande metod blir de defensiva vilket gör att det bör strävas mot mer spontana samtal under mötet. Neutral och empatisk är två motpoler där de menar att personer blir defensiva om de inte känner att personen bryr sig. Människor som agerar på ett sätt som uppfattas som överlägset gör att personer agerar defensivt vilket gör att det bör strävas efter att uppfattas som mer jämlikt för att skapa ett stödjande klimat. Det är avslutningsvis viktigt att vara föreslående istället för att agera tvärsäkert då människor blir defensiva mot personer som "vet allt" (Ibid).



### 3.4 Lyssna

Hilmarsson (2003) säger att lyssna förknippas med empati och medkänsla hos individer och menar att när människor är empatiska så har de lättare att förstå individer på djupet.

Författaren menar att om någon verkligen lyssnar så hör de inte bara vad som sägs, de lägger även märke till ansiktsuttryck och får en förståelse för känslor och behov (Ibid s.70-71). Eklund (2011 s.106) beskriver också att aktivt lyssnande är en viktig faktor för att visa empati och engagemang för andra personer, detta ur ett ledarskapsperspektiv (Ibid).

Hilmarsson (2003) beskriver fördelar med att lyssna i fem punkter:

- När du som individ fokuserar på att lyssna skapar du en förståelse om deras budskap som leder till att du själv undviker missförstånd (Ibid).
- Genom att du som individ lyssnar på din motpart kan du ta reda på vad de verkligen känner och vad de vill ha ut av er konversation, detta leder till att din förmåga att samarbeta ökar (Ibid).
- Lyssna är en effektiv metod för handskas med arga och ledsna individer, detta medför att du lättare kan hantera dessa sorters situationer (Ibid).
- Genom att lyssna skapar du en framgångsrik väg för att skapa ett förtroende åt din motpart då du tar det de säger men även det de känner på största allvar, detta medför en tillit från din motpart till dig som lyssnare (Ibid).
- Lyssna är även bra för att skapa spelregler inom samarbete, om du som individ börjar med att lyssna och visa förstående kommer även din motpart ta efter och förhoppningsvis kommer de lyssna på dig (Ibid).

Även Tracy (2006) beskriver lyssna som en viktig egenskap. Han beskriver det som en försäljningsteknik eller kunskap som går att öva och utveckla. Det finns enligt honom fem olika huvudnycklar för att uppnå ett effektivt lyssnande:

- Håll koncentrationen på kunden, luta dig framåt och lyssna utan några avbrott.
- Avbryt inte samtalet när du ska ge ditt svar, låt kunden prata klart eller pausa.
- Våga ställa följdfrågor, hur menar du nu?
- Var lugn, slappna av och lägg din uppmärksamhet på hur du kan uppfylla kundens behov.
- Använd slutna frågor för att underlätta för kunden att ge konkreta svar.

### 3.5 Professionellt samtal

Hilmarsson (2003) beskriver vikten av att vara *professionell* i ett samtal för att de ska få bästa möjliga effekt med en *sokratisk dialog*. Han har byggt upp en femstegsmodell för att ett samtal under till exempel ett möte ska lyckas:

1. "Att ha ett syfte med samtalet. Varför är vi här och i vilken ordning ska vi prata om saker" (Ibid s.130).
2. "Att prata om en sak/ämne/tema åt gången" (Ibid).
3. "Att ha en förmåga att låta frågor och lyssnande cirkulera kring temat." (Ibid)
4. "Att avsluta varje tema med en tydlig summering" (Ibid).
5. "Att avsluta samtalet med en överenskommelse där det är tydligt vem som gör vad" (Ibid).

Det professionella samtalet sätter stora krav på att den som leder samtalet ser till att det blir tydligt med syften, teman och avslut. Exempel på olika teman är *starta samtal, värderingar, målsättningar, genomföra/planera/handla och summera* (Ibid).

### 3.6 Coachingprocessen - steg för steg

Coachingprocessen handlar om att leda individer till att nå sina mål på ett flexibelt och smidigt sätt genom förändring. Dessa steg behöver inte följas fullt ut även om det underlättar.

"*Upptäcka behov*" är det första av fem olika steg i coachingprocessen, här i den första fasen gäller det att fastställa behovet av förändring och skaffa sig en förståelse om vad kunden behöver hjälp med (Ibid s.226-227).

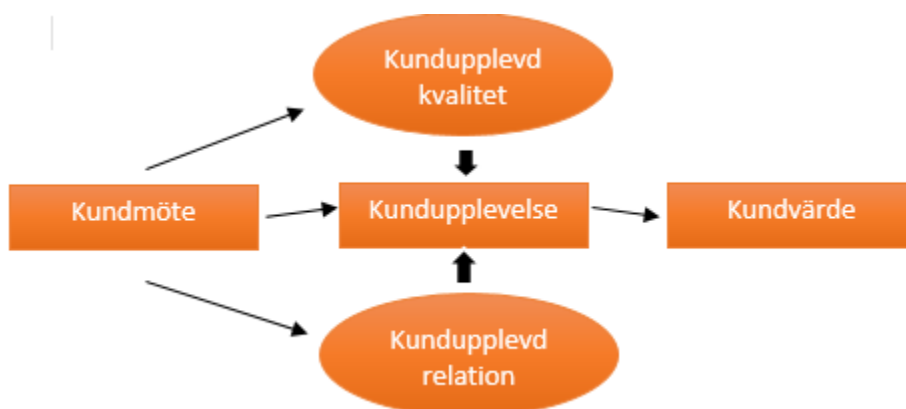
I den andra fasen handlar det om att rådgivaren ska bemöta kundens behov på ett sådant sätt att de inte känner sig påhoppade eller kritiserade, utan att de talar på ett sätt som får kunden att förstå sitt eget behov. Denna fas heter "*Inledning som skapar medverkan*" (Ibid s.27-28).

"*Ta beslut*" heter den tredje fasen och innebär att nu när rådgivaren har fått kunden att inse sitt behov även få de att inse vikten att fatta egna beslut som stämmer överens med deras behov (Ibid s.229).

Den fjärde fasen heter "*resultatmål*" och handlar om att ge kunden förståelse om vad besluten innebär för de själva som individer, vad förändringar innebär för kunden om beslut går igenom (Ibid s.233).

“Planering och uppföljning” är den sista fasen i coachingprocessen och den innebär att det ska finnas en uppföljningsplan där rådgivare i detta fall bestämmer med kunden om de skulle behöva ha ett möte längre fram för att stämma av hur det har gått (Ibid s.239).

### 3.7 Värdeskapande



Figur 2- (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003 s.41)

Omedvetet utvärderar en kund alltid ett kundmöte, kanske inte i termer som värdeskapande men de tar med sig en positiv eller negativ upplevelse. Blomqvist, Dahl och Haeger (2003) beskriver utifrån bilden ovan hur *kundupplevelsen* är ett resultat av *kundupplevd kvalité* och *kundupplevd relation*. Kundupplevd kvalité är skillnaden mellan de förväntningar som kunden har inför mötet och den kvalité som kunden upplever under mötet. Denna upplevelse filtreras genom relationen som kunden upplever sig ha med företaget och skapar därefter ett upplevt värde för kunden. Det gör att kunder som har en längre relation med företaget över tid i mindre utsträckning påverkas av ett enskilt möte (Ibid s. 41).

Mossberg och Sundström (2012) beskriver att kunden kommer att handla där den känner att den får det största värdet. Värdet i sig beskriver inte priset mot vilken produkt som levereras, olika kunder upplever värdet för samma sak olika. De beskriver att två kunder kan uppfatta samma produkt eller tjänst väldigt olika, kanske har varumärket ett värde för en person och inte för en annan. Det som är centralt är kundens nöjdhet och kunder som upplever att de fått ett värde gång efter gång kommer att komma tillbaka. Det beskrivs ofta i marknadsföringen att det är betydligt dyrare att skaffa nya kunder än att behålla en befintlig. Vilket gör det viktigt och centralt att leverera det förväntade värdet eller mer än förväntat för att inte tappa kunder (Ibid s.26). En nöjd kund kommer alltid att prata positivt om företaget vilket gör att det sprids ett bra rykte kring företaget (Ibid s.28). Tombs och McColl Kenedy (2003) hävdar även att kunder har en stor inverkan i att påverka andra potentiella kunder positivt eller negativt. (Ibid) Woodruf (1997) beskriver att kundvärde är ett resultat för hur förväntningarna uppnås av en produkt

eller tjänst (Ibid s.142). Lewis och Soureli (2006) påpekar vikten att se på vilket sett som konsumenten upplever tillfredsställelse, det kan vara de anställda, kärntjänsten eller organisationen i stort som konsumenten upplever som tillfredsställande.

### 3.8 Köpsituationer

I marknadsföringen skiljer de oftast på omgivningens betydelse i tre dimensioner. De pratar om den fysiska eller virtuella miljön, sociala omgivningen och tidsomgivningen. Den fysiska miljön påverkar både kunder och medarbetare både i beteende och tillfredsställelse. För de anställda kan det handla om trivsel och för kunder att de vill handla mer. Den fysiska miljön kan kommunicera tjänstens karaktär. Att arbeta med rummet som kommunikationsverktyg är kanske mest synligt i branscher som restauranger där du oftast kan se skillnaden på en BBQ- och kinarestaurang utan att läsa menyn (Mossberg & Sundström 2012 s. 172). Det finns även flera studier som visar på hur dofter påverkar känslan när vi ska handla, det beskrivs bland annat om hur ett hotell använt olika dofter i korridorerna och mätt att kunder som bodde i korridorer med dofter trivdes bättre och gav ett högre betyg. Disney World har använt maskiner som sprider popcorndoft och på så sätt ökat försäljningen av popcorn. Biltillverkare förstärker "nybilsdoften" då de är väl medvetna om att kunder vill att bilen ska lukta ny länge (Ibid s.176). I många säljsituationer där kunden möter en säljare är personalen den bild som kunden får av företaget och speglar direkt upplevelsen. Går du på pass på gymmet kommer din bild av företaget vara hur duktig instruktören var. Rummets atmosfär innefattar faktorer som ljud, ljus, lukt, färg och temperatur. De beskriver hur företag idag använder alla våra fem sinnen för att skapa unika upplevelser. De kan syfta till att skapa minnen från barndomen, för att skapa en trygghet eller hitta möjligheter att skapa associationer för kunden (Ibid s.175).

### 3.9 Försäljningsmetoder - behov

För att lättare kunna sälja någonting till en kund behöver den som säljer först veta om kunden har något behov eller problem som kan lösas med hjälp av det som säljs. Därför ska samtalet inledas med många öppna frågor för att kunna ta reda på vilka behov just den aktuella kunden har. Det gäller att hitta sambandet mellan kundens känslor och behov. Med en sådan frågeteknik blir även de mest svåra kunderna medgörliga och lättare att sälja till (Hilmarsson, 2003 s. 139). För att den som leder samtalet ska kunna identifiera problemen och behoven måste en noggrann kartläggning göras. Hilmarsson (2003) beskriver att personer ofta har svårt att uttrycka sig kring deras problem/behov och det blir ofta bara allmänna och luddiga svar (Ibid s.140). Därför krävs det att försäljaren har en bra teknik i samtalet för att kunna göra en tillräckligt bra analys för att sedan kunna göra ett säljförsök. Hilmarsson (2003) tar upp tre stora byggstenar för att detta ska lyckas: *fakta, känslor och mening* (Ibid).

### 3.10 Kundlojalitet

Blomqvist, Dahl och Haeger (2003) definierar kundlojalitet som:

*“En kund som över tiden anlitar ett företag för att tillfredsställa hela - eller en betydande del av - sitt behov av de produkter och tjänster som täcks in av företagets erbjudande” (Ibid s. 121).*

Söderlund (2012) beskriver en avvikelse från den mer vanliga kontakten mellan kund och medarbetare eller företag. Det är när kunder bygger upp en stor lojalitet till en viss person på ett företag. Detta är vanligt bland till exempel tandläkare, frisörer, advokater och bankmedarbetare. Är den aktuella medarbetaren kvar hos samma företag kommer kundens lojalitet att se ut att vara mot medarbetaren snarare än själva företaget. Det kan dock finnas vissa nackdelar för företaget med att kunder och medarbetare har en bra lojalitet mellan varandra. Skulle den aktuella medarbetaren välja att byta arbetsgivare kan detta innebära att företaget som lämnas även tappar en mängd kunder som följer med ”sin” medarbetare till den andra arbetsgivaren. För att undvika detta kan företaget se till att kunden hela tiden har ett mervärde mer än bara sin relation till medarbetaren. Fördelarna är att hela företaget får mycket ”gratis”-reklam via mun mot mun-metoden då kunder pratar om hur bra det är att vara kund hos just det företaget. Har kunden och medarbetaren en bra kontakt får de även kunden bra kontakt med företaget. Detta kan ge ett mervärde i form av nya kunder eller ett gott rykte (Ibid, s.44). Tombs och McColl Kenedy (2003) beskriver att kunder påverkar andra kunder, både på ett fördelaktigt och negativt sätt (Ibid).

Xifeng, Guocai, Xiaoya, Chow Hou och Elison (2014) beskriver i sin artikel att det finns en uppfattning om att kundlojalitet till enskilda säljare betraktats som något negativt då denna lojalitet påverkas negativt om personal byter arbetsuppgifter eller byter företag. Enligt deras studie finns det fler fördelar med denna kundlojalitet till enskilda personer på företaget och de anser att företag ska nyttja denna lojalitet och satsa på att bygga upp lojaliteten hos personalen för att de ska stanna på företaget (Ibid). Titko och Lace (2012) har studerat vad som är värdeskapande för kunder och medarbetare inom Lettiska banker. De beskriver hur kundnöjdhet och lojalitet är de främsta framgångsfaktorerna för en bank. Kunder köper inte produkter eller tjänster, de köper ett värde som är den samlade bilden av allt från tjänster, produkter och hur de levereras. De beskriver att investeringar i ny teknik är relativt dyra investeringar och att det enklaste sättet att påverka hur kunden uppfattar värdet av tjänsterna

är genom medarbetares kompetens. De beskriver även hur det för banker är kostsamt att fånga upp nya kunder vilket gör det viktigt att vårda den befintliga kundbasen (Ibid).

Personaltillfredsställelse är en av de viktigaste områden som ledningen ska ta ställning till, detta påverkar inte bara de anställdas engagemang utan även deras lojalitet mot organisationen. Om de anställda är nöjda med arbetsförhållandena kommer de trivas och detta leder till högre lojalitet, en lojal medarbetare kommer i sin tur att vara beredd att arbeta mer produktivt och producera bra service åt företaget som leder till nöjdare kunder. Tillfredsställelse hos personalen leder inte bara till lojal personal utan även till lojalare kunder. Kundlojalitet och de anställdas lojalitet har ett samband för om de anställda är nöjda med sin arbetsplats och den fysiska miljön blir det lättare för de anställda att fokusera på kundens behov som i sin tur leder till högre kundlojalitet (Khalaf, Rasli & Ratyan, 2013). Söderlund (2012) beskriver homofilhypotesen vilken menar att äldre kunder har en förmåga att lita mer på äldre medarbetare, detsamma gäller i denna hypotes yngre kunder som tenderar att lita mer på yngre medarbetare. De beskriver en undersökning där denna hypotes delvis bekräftas där undersökningen gjord i en klädbutik visar att äldre personer har ett större förtroende för äldre medarbetare. Det visade dock även att yngre personer hade en bättre attityd mot äldre medarbetare. De testade även samma hypotes på en restaurang där utfallet blev det motsatta och kunderna uppfattade servicen som högre när de bemöttes av en yngre servitris (Ibid s.57).

### 3.11 Arbetsmiljö- Vitaminmodellen

I Warrs (refererad i Aronsson et al 2012) vitaminmodell presenteras tolv punkter som han har valt att namngett till viktiga vitaminer för skapandet av en bra arbetsmiljö. Vitaminer har en inverkan på människans hälsotillstånd och därför har han valt att göra denna jämförelse för att det är viktigt med välbefinnande och de arbetsrelaterade vitaminer som han menar leder till en bra trivsel, hälsa och välbefinnande inom organisationen (Ibid). Dessa tolv punkter är:

- Möjlighet till personlig kontroll, som innebär i vilken utsträckning individen har möjlighet att styra över sitt eget arbete.
- Möjlighet att använda sin kunskap, innebär att du som individ inte bara får använda sin kunskap och färdigheter utan även här en möjlighet att utvecklas.
- Tydliga mål och arbetskrav, det ska finnas tydliga mål som individen kan sträva efter att uppnå.
- Omväxling i arbetet, individen ska ha möjlighet till en variation i sitt arbete för att undvika monotona arbetsysslor.
- Tydlighet från omgivningen, individen ska få möjlighet till återkoppling på sitt arbete samt att det ska finnas tydliga förväntningar på vad individen ska utföra i sitt arbete.

- Sociala kontakter och stöd, det är viktigt att individen tillhör ett socialt sammanhang för att kunna utvinna stöd från sin omgivning.
- Tillgång till ekonomiska resurser, individen ska känna att sin lön stämmer överens med sin egen arbetsinsats.
- Fysisk säkerhet, handlar om att individen ska få möjligheter till att arbeta i en trygg miljö.
- Värderad social position, individen ska känna sig uppskattad för sitt arbete och som individ.
- Stödjande ledarskap, individen ska få stöd från sina närmaste chefer i sitt arbete.
- Karriärmöjligheter, individen ska ha en möjlighet att kunna utvecklas inom organisationen och få möjlighet till befordran.
- Rättvis behandling, där alla individer på arbetsplatsen ska behandlas lika. (Ibid)

### 3.12 Fysiska arbetsmiljön

Ashkanasy, Ayoko, Jehn K (2014) har studerat hur den fysiska arbetsmiljön påverkar beteenden och prestationer hos medarbetare. I studien argumenterar de för att det finns ett flertal positiva effekter av öppna kontorslandskap och flertalet negativa. Öppna kontorslandskap kan ha en positiv effekt på gruppkänsla och tillhörighet då det bidrar till en ökad kommunikation mellan medarbetare, samtidigt kan de påverka koncentration och prestationer negativt då det skapar distraherande moment. (Ibid)

Aronsson et al (2012) beskriver fyra stycken olika fysiska miljöfaktorer som har en positiv inverkan på individers hälsa och välbefinnande i organisationer. Punkt ett och fyra handlar mer om individers hälsa samtidigt som punkt två och tre fokuserar på individernas välbefinnande (Ibid).

- Den första viktiga faktorn är *“omgivningens miljö”* som innefattar luftkvalité inne i lokalerna, buller och vibrationer från exempelvis vägar eller tågräls, vad för temperatur det är i lokalerna och även kemiska faktorer (Ibid).
- *“Inredningsrelaterade förhållanden”*, denna del innefattar lokalens belysning, lokalernas möblering och inredning och den sista är lokalens färgsättning (Ibid).
- Den tredje faktorn handlar om *“rumslig utformning”*, detta är om lokalerna är öppna eller slutna och om det finns några avgränsande ytor. Det innefattar även hur tillgängligt lokalerna är förhållande till varandra, som exempel om de som jobbar nära varandra har en närhet när det kommer till deras kontor (Ibid).
- *“Ergonomiska förhållanden”* är den sista faktorn och handlar om individernas fysiska belastning, arbetsredskapens utformning och om de har monotona arbetsuppgifter (Ibid, 2012).

### 3.13 Varumärkesbyggande

Tombs och McColl Kenedy (2003) beskriver att det sedan länge bekräftats att den fysiska miljön påverkar konsumentbeteenden. De menar att den fysiska miljön även har en påverkan på den sociala miljön som innefattar kunder och leverantörer. Bodin Danielsson (2014) beskriver kontorsarkitekturen som ett verktyg som fungerar utmärkt för att skapa ett tydligt budskap till medarbetare, kunder och till konkurrenter. Vad lokalerna och byggnaderna symboliserar skapar ett intryck och påverkar företagets varumärke. Med arkitektur kan organisationen utforma sitt kontorslandskap för att skapa det varumärke de vill sända till sina kunder och konkurrenter för att skapa ett konkurrenskraftigt företag som ligger i framkant. Kontoret har blivit en marknadsplats (Ibid, s.24).

### 3.14 Kontor som varumärke

Nilsson och Ballantyne (2014) förklarar hur viktigt det är att tänka på hela upplevelserummet (servicecape) vilket påverkar hur kunder upplever den tjänst de köper. Kunder har alltid en förväntning vilket påverkas av allt från tjänsten i sig till hur och vart den levereras. (Ibid) Bodin Danielsson (2014) beskriver att konceptet som organisationen har ska genomsyras i hela kontorslandskapet, på alla avdelningar och alla ytor. Vem det än är som vistas på kontoret ska få en känsla av kärnverksamheten. Kontoret ska inte endast fungera som en arbetsplats utan även som ett skyltfönster eller reklampelare för organisationens visioner och varumärke. Genom att skapa en stark identitet på arbetsplatsen och vad den symboliserar skapar företaget en identitet för de anställda. Denna identitet finns i allt från väggarna till normer och beteenden vilket ger en tilltro och känsla för att de är en del av företaget. Strategiskt är detta viktigt för att höja barriärerna för att medarbetare väljer att byta arbete till ett annat kontor då detta inte är vilket kontor som helst. Det samma gäller kunder, de kommer gå till det företag som de känner mer samhörighet till (Ibid, s.26-27).

### 3.15 Framtidens arbetsmiljö

Bodin Danielsson (2014) beskriver att framtidens arbetsmiljö kommer dra sig åt de mjuka faktorerna, det författaren menar är att i framtiden kommer det bli allt vanligare att kontor blir utformade för att höja trivseln och för att skapa en personlig arbetsplats. I framtiden kommer även dagens organisationer och arbetsplatser känna av vikten av att skapa en personlig identitet för att kunna erbjuda sina medarbetare en god service som i sin tur leder till en mer attraktiv arbetsplats. Framtidens arbetsmiljö kommer inte bara handla om att det ska vara lätt att koncentrera sig på sitt arbete och att medarbetarna ska ha möjlighet till återhämtning på sitt kontor utan även att de ska utvinna stimulans och kreativitet av sin arbetsplats (Ibid s.92-93).



## 4 Empiri – Intervjuer och observationer

I denna del kommer den bearbetade empiriska data som samlats in vid intervjuer och observationer att presenteras efter kodning.

### 4.1 Intervjuer kommunikation

**Vad tycker du är viktigast för att få ett bra samtal under mötet?**

**Nyckelbegrepp: Förtroende, lyssna och flexibel**

*“Jag tror att den stora utmaningen för en rådgivare i kundmötet är att ställa en fråga och sen orka lyssna. Vänta på kunden att säga vad de har för behov och ut efter de behoven berätta vad vi har för lösningar till de behoven. Lyssna är den viktigaste egenskapen” (Respondent 1, 2014).*

Respondent 1 (2014) anser att vara en god lyssnare är en av de viktigaste egenskaperna för att få ett bra samtal under ett rådgivningsmöte. Det är viktigt att inte berätta för kunden vad de har för behov utan istället ställa frågor och få kunden att berätta vilka behov den har. Det är sedan rådgivarens roll att hitta lämpliga lösningar på de behov kunden har (Ibid). Respondent 2 (2014) säger att det har en stor betydelse om en rådgivare har haft den aktuella kunden innan eller om det är en ny kund. Har de haft möten tidigare finns en redan uppbyggd personkemi. Det är när det kommer till nya kunder som det är extra viktigt att lyssna då rådgivaren inte har hunnit bygga upp ett förtroende (Respondent 1 & 2, 2014).

*“... tänker på vad man använder för termer, det kan finnas vissa ord inom bankväsendet som kan vara svåra för gemene man att förstå. Försöka att lyssna och börja med ett generellt språk” (Respondent 6, 2014).*

Flertalet av respondenterna beskriver vikten av att hela tiden kunna anpassa sitt språk och beteende beroende på vilken typ av människa de har framför sig i ett möte. Ibland kan klassiska banktermer sätta krokben för kunderna samtidigt som andra förväntar sig den typen av språk i en bankmiljö. Därför måste en rådgivare kunna vara flexibel för att hantera olika former av situationer och skapa det förtroende som kunden kräver (Respondent 2, 3 & 6, 2014).

*“Är du flexibel kan du gå ganska långt. Jag får mer förtroende om jag kan hitta gemensamma nämnare hela vägen med kunden” (Respondent 2, 2014).*

Respondent 2 (2014) lyfte att det är viktigt att vara flexibel och ha en känsla för hur kunden är som person. De finns ett behov att som rådgivare kunna interagera med personer i olika åldrar och med olika synsätt (Ibid). Respondent 3 (2014) säger även att det är viktigt med förtroende

och att det är viktigt att rådgivare och kund förstår varandra, respondenten tycker att det viktigaste är att kunden förstår rådgivaren (Respondent 2, 3 & 6, 2014).

*“Det är ganska viktigt att börja med de ytliga frågorna, hur de mår och så vidare. Många är ganska nervösa när de kommer. Bara prata lite allmän skit i början”* (Respondent 7, 2014).

Flera respondenter kopplar kommunikationen till att lyssna på kunden och ställa frågor för att få igång ett samtal på samma nivå. Några personer använder olika taktiker för att skapa en mer avslappnad kommunikation. Vid möten med befintliga kunder ställde flera rådgivare mer personliga frågor för att öppna upp samtalet. I möten med nya kunder var det inledande frågor om vad de jobbar med, vissa rådgivare försökte hitta gemensamma nämnare. Kanske bor de i samma stadsdel, har barn i samma ålder eller liknande fritidsintressen (Respondent 3 & 7, 2014).

*“Att jag är väl förberedd innan, då känner jag att jag kan styra samtalet mera och hinner få ut mera och jag hoppas att kunden upplever desamma”* (Respondent 5, 2014).

Förberedelser uppfattas som viktiga för att minska tiden för anteckningar under mötet. Har de mycket information om kunden och vet vad den vill diskutera kan de på förhand förbereda sig för de samtalsämnen som mötet kommer att handla om. Respondent 8 (2014) beskriver även hur delar av dessa förberedelser ligger på kunden då mötet blir mer effektivt om kunden har förberett sig med uppgifter till mötet och vet vad den vill (Ibid).

### **Hur påverkar skrivandet under mötet kommunikationen med kunden?**

**Nyckelbegrepp: Dokumentationskrav, anteckningar och beräkningar.**

*“... själva dokumentationskraven de tycker jag är bra men det måste skrivas tydligt och då kanske det tar lite längre tid och då kanske det kan bli det här konstiga att kunden sitter och slår med fingrarna i bordet ...”* (Respondent 6, 2014).

Respondent 2 (2014) förklarar att det är viktigt att skriva ner korta saker på ett papper för att känna sig mer närvarande än när det skrivs på datorn. Det är lättare att föra in information i efterhand och sedan skicka hem papper till kunden då de kan läsa igenom i lugn och ro (Ibid).

*“Ibland blir det för mycket tid på det, jag kör dubbelskrmar så sätter man då på skärmen ser kunden vad man gör så blir det ofta lättare än att jag bara sitter och stirrar på min skärm då kanske kunden funderar på vad jag gör”* (Respondent 7, 2014).

Några av rådgivarna har dubbla skärmar vilket de uppfattar som positivt då kunden har möjlighet att följa med och se vad som händer. Som nämnt ovan uppfattade bland annat Respondent 6 att det kan bli lite stressande tystnad när de skriver anteckningar (Ibid). Detta uppfattas i mindre utsträckning hos Respondent 7 (2014) som har två skärmar och beskriver att kunden är med under anteckningarna och har något att titta på (Ibid). Respondent 6 (2014) beskriver att mycket av dokumentationen är relativt generell och att de skriver liknande saker beroende på vad de gått igenom. Det finns dokumentationskrav vilket gör det svårt att ta bort den delen men det finns ställen där det skulle underlätta om det fanns färdiga texter och de bara behövde fylla i belopp (Ibid). Respondent 2 och 5 (2014) tycker att anteckningarna under mötet på datorn är besvärliga och gör att de påverkar kommunikationen med kunden och väljer därför att rita figurer, skriva och göra pilar på papper för att i efterhand fylla i dokumentationen (Ibid). Respondent 4 (2014) beskriver också att det är mindre tidskrävande att använda papper och penna under mötet, för den information som går att fylla i efteråt. Det finns vissa uppgifter som måste fyllas i på datorn under mötet för att göra beräkningar vilket gör att det blir en kombination av papper och dator (Ibid). Respondent 6 (2014) beskriver även att dokumentationen ändå behöver göras och att det finns högre krav idag och väljer därför att göra klart dokumentationen under mötet och tillsammans med kunden (Ibid).

## 4.2 Intervjuer inventering

**Hur mycket vet du om den aktuella kunden inför ett rådgivningsmöte?**

**Nyckelbegrepp: Rådgivningsstöd och relationer.**

Respondent 1-8 (2014) beskriver att de har information om vilket engagemang kunden har i banken. I de bästa fall vet rådgivarna vilket syfte kunden har med mötet, beroende på hur kunden har bokat mötet. Det finns information i rådgivningsstödet om kunden varit på möten tidigare. Där går att utläsa vad rådgivaren och kunden pratade om vid det tillfället. Det är också olika beroende på vem som har haft kunden hur detaljerad information som finns antecknad, den information som sparas undertecknas också av kunden. När det är nya kunder händer det ofta att rådgivaren utgår från ett tomt papper och går igenom allt med kunden på plats (Ibid). Respondent 3 (2014) beskriver hur de skapar relationer till kunder de träffat tidigare vilket gör att de vet hur deras köpbeteenden och inkomster ser ut. Rådgivarna har även information om de har sparande eller placeringar utanför banken (Ibid).

*“Ibland vet man inte mer än personnumret och ibland har man betydligt mer information...”*

(Respondent 7, 2014).

*“Ibland står det bara ”har köpt bostad” (Ibid).*

Respondent 7 (2014) med flera beskriver hur den som tar emot bokningen av mötet har möjligheten att ställa några korta frågor som underlättar för rådgivarna att förbereda mötet. I vissa kommentarer på bokningen står det "har köpt bostad", i andra fall finns det information om vilken fastighetsförteckning det är på bostaden och för vilket pris kunden har köpt. Informationen som tas vid bokningen underlättar även för att se till att kunden får en rådgivare som har kompetens inom det område som kunden vill diskutera (Ibid). Det finns idag inga krav på att den som tar bokningen ska ställa några frågor som underlättar för mötet, det gör att bara vissa ställer dessa frågor (Respondent 4, 2014).

### **Vilken förhandsinformation skulle underlätta för rådgivningsmötet?**

**Nyckelbegrepp: Fastighetsbeteckning, taxeringsvärde, löner och arbetsgivare.**

Respondent 1-8 (2014) beskriver att det finns en möjlighet för kunden på bankens hemsida att både göra en inventering och en agenda inför rådgivningsmötet. Denna information skulle underlätta förberedelserna inför mötet men det är sällan som kunder går in och fyller i detta. Det har diskuterats om det skulle gå att genomföra denna inventering på plats inför mötet, om kunden skulle ha 15 minuter innan mötet som den lägger in all aktuell information. Då skulle bärande information som lön, arbetsgivare, sparande, risk, månadskostnader med mera finnas inskrivet inför mötet. Det finns även synergier med att kunden inför mötet funderar över dennes situation och är inne i tänket och påläst inför mötet. Det ger även kunden kunskap om vad de själva kan göra genom internetbanken, vilket kan medföra att de nästa gång kan göra enklare saker själva. Systemet med att kunden går in på internetbanken inför mötet är inget som har fungerat särskilt bra (Ibid).

*"... ja egentligen det mesta som är nytt och aktuellt som lön, fastighetsbeteckning och taxeringsvärde" (Respondent 6, 2014).*

*"... om man är gift, sambo eller har barn" (Ibid).*

Respondent 8 (2014) förklarar utifrån lånemötet att det är viktigt att veta till exempel hur mycket kunden vill låna, vad de har för aktuell värdering på en ägd fastighet, vad den har för säkerhet och om det finns det belåning på fastigheten. Denna typ av information underlättar för rådgivaren att undersöka om det behövs upprättas nya pantbrev och om det är ett skäligt pris för fastigheten (Ibid). Respondent 1 (2014) beskriver även att de inte gör särskilt mycket för att göra reklam och försöka få kunden att göra inventeringen på internetbanken innan mötet. Det finns uppfattningar från vissa rådgivare att kunder ofta gör fel i inventeringen på grund av olika anledningar. Detta medför att rådgivarna vill göra denna inventering själv, trots att det är tidskrävande och mestadels en utfrågning av kunden. Det finns även svårigheter i systemet som att det är svårt att hitta inventeringen och svårt för den som tar bokningen att förklara vart de

kan hitta den. Det bör finnas ett bättre och lättare system (Ibid). Respondent 6 (2014) beskriver att det är ungefär en av tio kunder som får en uppmaning till att genomföra en inventering inför mötet (Ibid).

### **Hur mycket förberedelser går det att göra inför ett möte?**

**Nyckelbegrepp: Förberedelser och information.**

Det har idag blivit allt vanligare med kunder som har flera banker, det kan röra sig om matkort, bensinkort och en huvudbank vilket medför att det är svårare än tidigare att se kundens hela situation. Är det en familj som bara har konton på en bank och äger en fastighet går det att utläsa väldigt mycket av deras situation, förutsatt att de inte har fler konton eller lån utanför banken (Respondent 5, 2014). Det går att göra ganska mycket förberedelser förutsatt att det finns information, det kräver dock att det finns tid inför mötet. Ibland har kunden ont om tid och då är det bra om det går att göra förberedelser innan för att korta ner mötestiden, finns inte den tiden måste det göras under mötet med kunden (Respondent 6 & 8, 2014). Respondent 7 (2014) går alltid igenom kunden innan mötet för att mentalt förbereda vad de saknar och vad som kan erbjudas, förutsatt att personen är kund i banken (Ibid). Vid köp av bostad är det viktigt att få information kring aktuell värdering, vad det finns för belåning och om det behövs köpas nya pantbrev (Ibid). Alla åtta respondenter är överens om att det går att göra betydligt mer förberedelser förutsatt att de har tillgång till all information som de behöver inför mötet (Respondent 1-8, 2014).

## **4.3 Intervjuer fysiska miljön**

### **Hur påverkar ditt kontor själva rådgivningsmötet?**

**Nyckelbegrepp: Enskilt, ergonomi och luftkvalité.**

Bankens rådgivningssamtal genomförs idag på enskilda kontor med möjlighet att stänga. Dessa rum har en glasvägg mot korridoren, vissa rum har fönster ut mot gatan, andra saknar helt fönster förutom glasväggen mot korridoren (Observation 1-10). Respondent 2-8 (2014) tycker att integriteten är en viktig faktor som bör beaktas vid utformningen av rådgivningsmötet. Det finns information som kunden delger under sekretess vilket gör att det kan vara ett orosmoment om det finns personer i dess närhet som kan lyssna och iaktta de under mötet (Ibid). Respondent 2 (2014) har suttit på ett antal olika kontor, både stängda och öppna kontor och upplever luftkvalité och möjlighet att stänga om sig som de viktigaste funktionerna för ett kontor (Ibid).

*“Jag tror att kunden tycker att det känns skönt att sitta i ett rum, de vågar öppna sig mer och det känns tryggare” (Respondent 3, 2014).*

Rummens luft upplevs idag som dålig, det är jobbigt att sitta med stängd dörr under en längre tid, vilket ofta krävs under trygghetsmötet. Rummen är inte de modernaste men det är främst luften och temperaturen som är störande (Respondent 6, 2014). Respondent 1 (2014) beskriver att de nyligen byggt om receptionen vilken känns modern och luftig. Det har gett positiva effekter på medarbetarna vilket har smittat av sig på kunderna. När medarbetare trivs och har ett leende på läpparna så sprids stämningen både till kunder men även mellan medarbetare (Ibid).

### **Hur skulle du vilja att ditt kontor såg ut och vilka funktioner måste finnas?**

#### **Nyckelbegrepp: Ergonomi, lyhördhet och luftkvalité.**

Respondent 2 (2014) förklarar att det är viktigt att rummen är tillräckligt stora, har bättre luft, är mindre lyhörd och har bättre ergonomi för både kundens och rådgivarens välmående. Datorn är ett redskap som rådgivaren behöver för att söka information på men annars så sker kommunikationen väldigt direkt. Respondenten berättar även att datorn inte behöver användas speciellt mycket under mötet. Ibland går det att förbereda ganska mycket och sedan anteckna under mötet för att efter att kunden gått föra in det i datorn (Ibid). Respondent 6 och 8 (2014) tycker att det är viktigt med dagsljus och bra ventilation då de i dagens kontor saknar intryck utifrån då de sitter i rum med begränsad utsikt. (Ibid)

*“Jag nog vilja ha ett ljusare rum med fönster så man ser solen och snön, det blir lite instängd här i mitten” (Respondent 8, 2014).*

Respondent 3 (2014) beskriver att drömkontoret har fåtöljer för kunderna istället för dagens stolar som inte är de bekvämaste, detta främst när det kommer till att sitta under ett längre rådgivningsmöte (Ibid). Respondent 4 (2014) beskriver att två skärmar underlättar mötet då kunden kan följa de beräkningar och anteckningar som görs. Det medför att kunden uppfattas delaktig och samtidigt har de något att titta på under tiden det är tyst och rådgivaren gör anteckningar eller beräkningar (Ibid).

### **Hur viktig är datorn? Kan du se framför dig att ni använder någon form av surfplatta istället?**

**Nyckelbegrepp: Avslappnad, stelt och funktioner.**

Dagens rådgivningsmöten sker på ett traditionellt sätt med skrivbord och en stationär dator. Flertalet av respondenterna ser dock möjligheter att förändra den klassiska skrivbordsmiljön till en mer avslappnad miljö som inte behöver kännas lika stel (Respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 2014).

*“Bara man kan gå in i systemet så man inte missar nått. Det är säkert en vanesak, någonting vill jag ha dator eller padda spelar ingen roll”* (Respondent 6, 2014).

Det handlar om att det ska finnas samma information i en surfplatta som det gör i datorerna. Skulle det vara likvärdig information och att rådgivaren och kunden har en varsin surfplatta skulle det underlätta både skrivandet under själva mötet men också kommunikationen då ingen försvinner bakom en stor datorskärm (Respondent 3, 2014).

### **Vilka begränsningar ser du i dagens kontor?**

**Nyckelbegrepp: Integritet, sekretess och valmöjlighet.**

Samtliga respondenter som vi intervjuat under detta arbete ser inga större problem med utformningen av dagens kontor. De tycker om att de har möjligheten att stänga om sig och kunden, att det finns en integritet och sekretess som de kan värna om (Respondent 2-8, 2014). Respondent 4 (2014) beskriver att det skulle gå att byta ut skåpen och att göra rummen lite mysigare. Det finns även begränsningar i antalet skrivare där det ofta kan bli kö (Ibid). Respondent 6 tycker att rummen är lite för lyhörda och vid något tillfälle har kunder påpekat att *“ojdå här hör man en hel del”* (Ibid). Respondent 2 och 3 (2014) beskriver att det skulle vara trevligt om det gick att göra det lite mysigare, kanske med soffor eller fåtöljer. Det är dock viktigt att det i så fall finns valmöjligheter då vissa kunder vill ha det lite mer formella mötet (Ibid).

### **Vad tror du kunden vill få ut av mötet och vad vill du som rådgivare få ut av mötet?**

**Nyckelbegrepp: Förtroende, långsiktighet och avstickare.**

Respondent 3 (2014) vill att mötet ska gå igenom så många delar som möjligt under den tiden de ses. De tror inte att kunderna vill vara på banken ofta och ser hellre att det blir långkörare när ett möte väl är inbokat (Ibid). Kunden vill givetvis få ut det som var anledningen till att ett möte bokades. Men de ska också få en rad tips om saker de kanske inte hade förväntat sig innan mötet. På så sätt kanske kunden får ett intresse för att diskutera andra ämnen när de ändå befinner sig på ett möte. Det ska ske några avstickare och det är vanligt att det sker. Under ett möte ska både rådgivaren och kunden få en helhetssyn (Respondent 4, 6, 7, 2014). Respondent 5 (2014) säger att det viktigaste personligen och för de flesta är att hela tiden vara

långsiktig med kunden. De flesta har jobbat på banken länge och haft samma kunder under en lång tid. Därför vill respondenten vara långsiktig och tänka att kundens behov är viktigast och det är inte alltid primärt att rådgivaren själv ska tjäna på en viss sak (Ibid).

*“Jag kan råka på kunden i mataffären eller vad som helst och då vill jag kunna se den i ögonen”*  
(Ibid).

#### 4.4 Observationer interaktion och kommunikation

Mötet innehöll en öppen kommunikation och interaktionen var bra då de har träffats flera gånger under det senaste året, det märktes väl att rådgivaren hade haft kontakt med kunden länge och det märktes att kunden hade tillit till rådgivaren. Mötet var kort men väldigt effektivt, det hade mycket att göra med att kunden kände ett så pass stort förtroende (Observation 8, 2014).

Det var en bra kommunikation mellan rådgivare och kund då det märktes att de hade träffats förut, det kändes att kunden hade tillit. Rådgivaren frågade och höll samtalet igång samtidigt som det skrevs ner och fylldes på i datorn. Det fanns två datorskärmar, en för kunden och en för rådgivaren för att underlätta för båda parter. Datorskärmarna uppfattades som både bra och dåliga, det som var bra var att kunden hade möjlighet att följa med i alla steg som rådgivaren gick igenom. Det negativa var att de aldrig fick någon ögonkontakt utan att rådgivaren flyttade sig i sidled för att se kunden. Det kändes som att samtalet höll ett jämt tempo och det var bara vid ett tillfälle som det blev tyst under mötets gång då rådgivaren skulle gå och hämta alla utskrifter (Observation 3, 2014).

Det var första gången som dessa två parter träffades så därför inleddes samtalet med lite artighetsfraser för att bygga upp någon form av trygghet. Sedan när mötet skulle börja inledde rådgivaren med att fråga om personens arbetsgivare och månadslön. Sedan kom frågor om fasta kostnader i månaden för att de skulle få en klar bild om vad som var rimligt för kunden att spara. Efter det fick rådgivaren lägga in information i datorn och följde sedan delvis det program som finns till för att hjälpa att hitta lämpliga sätt att spara. Rådgivaren tyckte att kunden skulle spara på två sätt och den unga kunden litade på det. Kommunikationen var annars mest i form av en fråga från rådgivaren och ett svar från kunden (Observation 2, 2014).

Inledningsvis hade mötet en bra kommunikation där både rådgivare och kunden diskuterade och kommunicerade. Det märktes att interaktionen i samtalet blev svårare när datorn började användas som redskap till beräkningar och anteckningar om vad som sagts. Detta gjorde att samtalet bröts mellan de olika frågorna då rådgivaren behövde söka svar och fylla i uppgifter i systemet. Det uppfattades som att kunden gick nöjd från mötet då den fick svar på de frågor



som den hade med sig och även fick reda på olika avgifter som rör både försäljning och köp av fastighet (Observation 1, 2014).

#### 4.5 Observationer försäljning

När rådgivningsmötets huvudsakliga ämne är avslutat försöker rådgivaren ta upp andra saker, ge tips och eventuellt försöka sälja några av bankens tjänster. Detta kan till exempel vara pensionssparande eller försäkringar men om rådgivaren känner att kunden inte nappar är det lönlöst att fortsätta. Istället kan detta få igång en tankeverksamhet hos kunden och den kan själv komma med frågor som ger en öppning för försäljning. I detta fall kom det frågor om vad de hade för försäkringar i banken och om de var nödvändiga. Kunden blev då informerad om vad en av deras försäkringar innebar och att den var väldigt viktig för kunden. Kunderna hade även en annan försäkring och var osäkra på om de ville ha kvar den. Rådgivaren berättade då vad den innebar och med hjälp ett telefonsamtal till experter kunde rådgivaren beskriva exakt hur försäkringen fungerade och när den skulle kunna komma till användning. Då blev kunderna övertygade om att behålla den. Detta blir då en annan typ av försäljning då rådgivaren undvek att några kunder skulle säga upp en tjänst hos banken (Observation 5, 2014).

Rådgivarna har ofta återkommande kunder vilket gör att chanserna till försäljning inte dyker upp på varje möte. Är det en kund som har varit inne på banken flera gånger under en kort tid kan säljchanserna redan vara förbrukade eller att det inte är aktuellt att ta upp annat än vad kunden är inne för just då (Observation 8, 2014).

Det kan ske flera säljsituationer under ett möte som inte uppfattas som försäljning för kunden. Rådgivaren kan informera om bankens olika tjänster, berätta fördelarna sen skicka med papper till kunden som de kan läsa när de får tid och sedan ta upp dessa frågor igen (Observation 7, 2014).

## 4.6 Observationer fysiska miljön

Vid flera observationer uppfattades placeringen av datorskärmen som ett störande moment för kommunikationen mellan rådgivaren och kunden. Då datorskärmen var placerad mellan rådgivaren och kunden försvann rådgivaren bakom skärmen och fick luta sig åt sidan för att få kontakt med kunden. Detta uppfattades som hämmande för interaktionen då rådgivaren hade svårt att få ögonkontakt med kunden (Observation 3, 2014). Detta med skärmen var dock inget generellt då vissa rådgivare hade skärmen på sidan så de hela tiden såg kunden (Observation 9, 2014). I samtliga observationer framkom det att luften och temperaturen inte lämpar sig för längre möten då luften blir dålig och temperaturen hög i mötesrummen (Observation 1-9). I Observation 9 (2014) uppfattades rummet som det gav en strikt känsla vilket gjorde att kunden inte kändes avslappnad under mötet, det var varmt och dålig luft vilket också kan ha haft en inverkan (Ibid).

Datorskärmen var i detta rum inget hinder och rådgivaren hittade en positionering på skärmen där både rådgivare och kund kunde se vad som hände vilket gjorde att de kunde följa med. Detta medförde att det hände saker som de kunde kika på även när rådgivaren skrev. Uppfattningen var att det medförde en interaktion även när det inte fanns någon kommunikation (Observation 7, 2014).

Mötet utfördes i en annan del av byggnaden som ingen observation har skett i tidigare, denna del är nyligen renoverad och följer bankens nya koncept när det kommer till bankens lokaler. Rummet var ljust och uppfattades modernt, känslan var att de inte befann sig på en bank som kan vara till rådgivarnas fördel då det kanske kan ta bort en viss del av nervositeten. Placeringen av rummet var bra på så sätt att rådgivaren arbetade nära sina medarbetare som är bra vid funderingar. Det negativa med rummet var att det var väldigt litet och det kändes trångt trots att det endast var tre personer i rummet, det var även väldigt lyhört då det var ett öppet kontorslandskap utanför (Observation 8, 2014).

## 5 Empiri - Benchmarking

I detta avsnitt presenteras empiri från intervjuer med personer som inte arbetar i bankmiljö för att få andra perspektiv på kundmöten.

### 5.1 Sjukvårdens kundmöte

Respondent 9 arbetar som distriktsköterska på en vårdcentral och träffar dagligen kunder där förtroende är viktigt. Respondenten beskriver att det är viktigt att visa intresse för den som du pratar med, lyssna och ge ett trevligt bemötande. Det första mötet med en kund är viktigt då det är svårt att förändra ett första intryck. Problem relaterade till kommunikation är oftast beroende på språkkunskaper då de träffar personer som varken talar engelska eller svenska, ibland lite engelska och lite svenska. Det gör att det finns risker för missförstånd även om det finns tillgång till tolk. Det är viktigt att vara flexibel och anpassa språket efter viken kund som är på besök, kan personen lite svenska är det viktigt att prata tydligt med enklare ord. Har personen svenska som modersmål är det ändå viktigt att prata med lätt språk då konstiga termer kan vara svåra att förstå (Ibid).

*“Första intrycket är det viktigaste när du träffar någon, för en bra kommunikation så gäller det att visa intresse för den du pratar med och lyssna” (Ibid).*

Kunderna bokar sina möten direkt med respondenten eller den sköterska de kommer träffa via telefonen vilket ger en möjlighet att prata med personen och ge telefonrådgivning. De brukar prata med kunden över telefon allt från några minuter till en halvtimme vilket ger de ett underlag inför mötet. Det ger även möjligheten för sköterskan att göra en bedömning redan innan kunden kommer dit för att planera vad som behöver göras och ungefär under hur lång tid. Det vanligaste är att det fysiska mötet är ungefär 30 minuter långt. De skriver ett bokningsunderlag för att kunna läsa på innan patienten kommer, vilket ger de en möjlighet att vara förberedda inför kundmötet. Respondenten uppfattar att det är en trygghetsfaktor att kunden känner att sköterskan är påläst och vet varför kunden är där (Ibid).

*“Förtroende för den som behandlar mig och att jag känner mig trygg på den platsen jag är...”  
(Ibid).*

*“Trygghet är viktigast” (Ibid).*

Fysiska miljön beskrivs ha en betydelse. Dock tror respondenten att det handlar mest om att patienten hamnar i en främmande miljö med främmande personer samtidigt som den inte mår bra. Det viktigaste är att det finns bekväma stolar och att sköterskan sitter mittemot patienten så de inte sitter och tittar halvt bort. Att sitta mitt emot och titta på personen är ett bra sätt att

visa intresse, det påverkar förtroendet och engagemanget. Om respondenten fick ändra något i sin mötesmiljö skulle det främst vara att ha lite mer färger. Det finns färger som har lugnande effekter, sen behöver inte allt vara vitt bara för att det är ett sjukhus, det skulle kunna vara lite mer hemtrevligt. Respondent 9 (2014) beskriver att de träffar väldigt många olika kunder. Ibland sitter någon i rullstol eller behöver en brits, att ha mer utrymme för valmöjligheter skulle vara till fördel för kunden (Ibid).

“... det handlar om hur du kan sitta också. Sitter du och halvt tittar bort när du pratar med en person eller sitter framför och visar intresse...” (Ibid).

## 5.2 Förhandling

Respondent 10 (2014) är utbildare, föreläsare och rådgivare i förhandlingsteknik och förändringsprocesser. Respondenten menar på att det är viktigt att en rådgivare gör en tidig och noggrann identifikation på vem kunden är och vad en har för personlighet och syfte med att besöka just dig. Då skapas en form av tillit, det kan till exempel räcka med att kunden och rådgivaren hittar någon form av gemensam nämnare (Ibid). För att kunna uppnå de här sakerna behöver kunden känna sig respektfullt bemött, det kan vara små saker som att rådgivaren är snyggt klädd, är välvårdad och är ordentligt förberedd inför mötet (Ibid).

*“Det är sällan man går på restaurang och blir störd av att kyparen är artig och välklädd. Motsatsen däremot blir man ganska lättstörd av, det ska vara en grundläggande respekt för kunden” (Ibid).*

I själva mötet är det viktigt att lyssna ordentligt för att försöka lista ut vad kunden har för behov. Rådgivaren ska då leda kunden i att förklara sina behov istället för att ge konkreta förslag direkt. Serveras allt direkt till kunden finns en risk att deras nyfikenhet hämmas. Rådgivaren ska ställa rätt frågor, identifiera behoven och efter det ge lämpliga förslag (Ibid).

*“Det gäller både att hålla kunden i handen och att även ge kunden en känsla att det är den som styr” (Ibid).*

Hur lokalerna är inredda spelar en stor roll i hur en kund uppfattar helhetsintrycket. Det sänder någon form av signal och det har visat sig att det faktiskt har inverkan (Respondent 10, 2014). Om det först är en föreläsning för några personer i tråkiga och stela lokaler, sedan får samma personer gå på exakt samma föreläsning i trevligare lokaler och kanske har fått en kaffe innan gör att de uppfattar föreläsningen som bättre. Människor trivs bättre i lokaler som känns mer personliga och hemtrevliga. Det gör att kunden känner sig väl mottagen och speciell, då blir det

också lättare att ta till sig saker. Känns det mer personligt släpper kunden ner garden och det handlar om att ha en trevlig miljö men också att kunna göra en identifikation på kunden (Ibid).

*“... en annan psykologiskt aspekt som kallas reaktiv devalvering, om jag föreslår något blir de mindre värt för kunden eftersom att det är jag som föreslår det” (Ibid)*

Respondent 10 (2014) beskriver hur psykologiska aspekter som vem som föreslår ett erbjudande har en betydelse för hur kunden tar emot erbjudandet. När en säljare förklarar för kunden vad den behöver tappar erbjudandet värde, det är därför viktigt att låta kunden utveckla sina egna behov för att sedan föreslå en lösning för kunden (Ibid).

## 6 Analys

I denna del kommer vi analysera innehållet efter områdena värdeskapande, kommunikation och den fysiska miljön. Detta för att visa vad som sker, varför det sker och hur detta relateras till tidigare forskning på de olika områdena.

### 6.1 Värdeskapande

Blomqvist, Dahl och Haeger (2003) som ovan beskrivet utvärderar en kund alltid sitt kundmöte, oavsett om det är medvetet eller inte så skapar kunden en känsla som kan vara positiv eller negativ beroende på levererat kundvärde. I deras modell delar de upp kundmötet i tre delar där kundupplevelsen är central och påverkas av *kundupplevd kvalitet* och *kundupplevd relation* (Ibid s.41). Detta är något som stärks i intervju med Respondent 2 (2014) som upplever en stor skillnad mellan befintliga kunder där de redan byggt upp en personkemi och nya kunder där det saknas en befintlig relation (Ibid). Blomqvist et al (2003) beskriver att kundupplevd kvalitet för ett enskilt kundmöte har en mindre påverkan om det finns en etablerad relation med kunden (Ibid). Respondent 10 (2014) beskriver hur viktigt det är att lägga sig på samma nivå som kunden, att visa respekt för att kunden ska känna sig viktig. Respondenten beskriver det som ett förhållningssätt, att passa tider och vara snyggt klädd och välvårdad när en säljare bemöter en kund (Ibid). Respondenten 10 (2014) har aldrig hört någon säga att kyparen på en restaurang varit för överklädd och välvårdad, däremot finns personer som kan störa sig på att kyparen ser ovårdad och slarvigt klädd, vilket påverkar helhetsbilden (Ibid). Woodruf (1997) beskriver kundvärdet som ett resultat av förväntningarna kontra upplevelsen, vilket gör att företaget måste överträffa förväntningarna för skapa ett kundvärde (Ibid). Lewis och Soureli (2006) skriver att det är viktigt att identifiera vad som är värdeskapande för kunden vilket kan vara de anställda, tjänsten eller organisationen som ger ett kundvärde (Ibid). I denna studie har vi fått

väldigt olika svar på vad rådgivarna skulle vilja få ut av ett möte om de var kund på banken. Respondent 2, 3 och 6 (2014) beskriver hur alla kunder har olika behov, är i olika delar av livet och har olika synsätt. Detta gör att rådgivaren behöver kunna anpassa sig efter den kund som sitter på andra sidan bordet, det kan gälla allt från språkbruk till hur formellt de vill ha sitt möte. De lyfter dock att det är viktigt att rådgivaren förstår kunden och att kunden förstår rådgivaren (Ibid). Respondent 10 (2014) beskriver hur värdet av en tjänst eller produkt minskar när säljaren erbjuder kunden att köpa tjänsten, det är därför viktigt att låta kunden få utveckla sina egna behov (Ibid). Hilmarsson (2003) beskriver att det är viktigt att veta vad kunden har för behov eller problem för att kunna sälja. Det är därför viktigt att inleda samtalet med öppna frågor för att identifiera vad kunden har för behov. Detta för att tydliggöra de känslor som är kopplade till kundens behov, vilket de menar att öppnar upp även de svåraste kunderna och gör de mer mottagliga för erbjudanden (Ibid). Hilmarsson (2003) beskriver att personer har svårt att prata om behov/problem vilket gör det viktigt att utveckla en metod eller teknik för att identifiera dessa behov (Ibid). Respondent 2, 3 och 7 (2014) beskriver att de ofta börjar med inledande frågor om vad kunden jobbar med, vart den bor och pratar lite allmänt. Detta för att försöka hitta någon gemensam nämnare som att de kanske bor i samma stadsdel, har barn i samma ålder eller gemensamma intressen. De beskriver att det handlar om att vara flexibel och kunna möta kunden på samma nivå (Ibid). Respondent 10 (2014) beskriver hur viktigt det är att snabbt bygga upp en tillit gentemot kunden, det kan vara att hitta en gemensam nämnare som fungerar som en brygga för att sända signaler (Ibid). Mossberg och Sundström (2012) beskriver hur kunden kommer välja att handla där de känner att de får ut det högsta värdet. De menar att kundvärdet inte huvudsakligen ligger i priset eller kvalitén på produkten eller tjänsten, olika kunder upplever värdet för samma tjänst på olika sätt. Två kunder uppfattar värdet av samma sak väldigt olika, kanske ligger värdet i varumärket eller för en enskild person på det befintliga företaget. Det som de lyfter som centralt är att kunden känner sig nöjd varje gång den kommer i kontakt med företaget. Det är betydligt dyrare att skaffa nya kunder än att behålla befintliga. En nöjd kund kommer alltid prata positivt om företaget och en missnöjd kund alltid negativt (Ibid).

Söderlund (2012) beskriver hur det bland annat i bankmiljöer är vanligt att kunder bygger upp en lojalitet till specifika individer snarare än till företaget (Ibid). Respondent 5 (2014) beskriver att de flesta av rådgivarna har arbetat länge på banken och haft samma kunder under en lång tid. Detta medför att de ofta satsar mer på att bygga relationer som är långsiktiga än att sälja bara för att sälja (Ibid). Respondent 3 (2014) beskriver att de lär sig befintliga kunders köpbeteenden och hur deras ekonomiska situation ser ut (Ibid). Personlig kundlojalitet anses kunna leda till att kunder lämnar eller följer med sin banktjänsteman när denna byter arbetsgivare eller arbetsuppgifter, vilket de menar går att undvika genom att bygga upp ett mervärde hos företaget. Fördelarna är att kunder som är nöjda med sin kontaktperson kommer att prata positivt om företaget och göra "reklam" vilket kan ge ett mervärde i form av nya

kunder och gott rykte (Söderlund 2012). I observation 3 och 8 (2014) identifierades den personliga kemin som en trygghetsfaktor där rådgivaren och kunden hade en avslappnad relation där det märktes att de träffats många gånger under lång tid (Ibid). Xifeng et al (2014) beskriver att kundlojalitet till enskilda individer ofta ses som något negativt vilket de menar är en feluppfattning. De beskriver att företagen borde använda denna kundlojalitet och satsa på att bygga upp en lojalitet hos personalen på företaget så de stannar kvar (Ibid). Kundnöjdhet och lojalitet är de främsta framgångsfaktorerna enligt en undersökning gjord på Lettiska banker. De kom även fram till att det är svårt och kostsamt för banker att nå nya kunder, vilket gör de viktigt att vårda de befintliga. Investeringar i ny teknik på en bank är en väldigt dyr investering och den främsta påverkningsfaktorn ligger i medarbetares kompetens (Titko och Lace 2012). Detta stärks även av Khalaf, Rasli och Ratyan (2013) som anser att personaltillfredsställelse är den faktor som har störst inverkan på hur personalen presterar i sitt arbete. Detta innefattar både den sociala och den fysiska omgivningen (Ibid). Respondent 10 (2014) beskriver att samma föreläsning kan uppfattas positivt eller negativt beroende på om den görs i en tråkig eller trevlig miljö (Ibid). Respondent 9 (2014) tycker att bekväma sittplatser där det går att sitta mittemot kunden är viktigt för en bra kommunikation och ger möjlighet att visa intresse. Respondenten uppfattar att nya miljöer som är främmande skapar en viss oro hos kunden (Ibid). I marknadsföringen skiljer de ofta på omgivningens betydelse i tre dimensioner, den fysiska miljön, sociala omgivningen och tidsomgivningen. De beskriver att de är allt vanligare att arbeta med fysiska omgivningen som varumärke, det används tydligt bland annat i restaurangbranschen. Vanligt i bilindustrin att de adderar nybilsdoft i bilar för att förstärka känslan och på Disneyland har de maskiner som sprider popcorndoft vilket bidragit till ökad försäljning. Den sociala omgivningen i kundmötet är ofta personalen som direkt ger kunden en bild av företaget, i många situationer den enda bilden av företaget (Mossberg & Sundström, 2012).

## 6.2 Kommunikation

I observationerna har det identifierats att kommunikationen är en central del och är kanske den viktigaste faktorn i hur mötet artar sig (Observation 1-10, 2014). När en rådgivare möter en ny kund sker en form av förtroendeskapande i inledningen och också en process där de två parterna lär känna varandra lite innan själva mötet inleds. Detta förtroendeskapande pågår även med befintliga kunder under varje möte. Efter den här typen av artighetsfraser kommer mer frågor om aktuell ekonomisk situation och placeringar (Ibid). Eriksson et al (2009) beskriver att en kund har ett större förtroende för en rådgivare än vad rådgivaren tror. Därför är detta något som inte ska underskattas av rådgivaren utan istället behandlas med vördnad (Ibid). Många kunder tycker att det är jobbigt att komma till banken då det ofta är stora och kanske livsförändrande frågor som kan diskuteras när det kan handla om bolån och liknande. Detta gör att rådgivaren behöver kunna få sin kund att känna sig trygg och få kunden släppa på

nervositeten i inledningen på möten för att kunden ska känna sig trygg och få ett förtroende för personen som sitter på andra sidan bordet (Respondent 7, 2014). Hilmarsson (2003) beskriver att människor tenderar att agera stödjande eller defensivt beroende på samtalets klimat, förtroende är en viktig faktor för att skapa ett stödjande klimat, att känna att personen bryr sig. De beskriver vikten av att försöka agera på samma nivå som kunden då personer tenderar att agera defensivt om någon uppfattas som överlägsen (Ibid). Kommunikationen som sker ansikte mot ansikte är den som är mest integrerande eftersom båda parterna då kan använda samtliga sinnen (Leonard & Swap, 2005).

Respondent 1 (2014) tycker att en av de viktigaste egenskaperna är att lyssna för att få ett bra rådgivningsmöte. Det är viktigt att kunden själv hittar sina behov och att rådgivaren ställer rätt frågor för att leda de åt rätt håll (Ibid). Hilmarsson (2003) beskriver att lyssna skapar empati och medkänsla hos individer och om personen verkligen lyssnar så hör de inte bara vad individen säger utan lägger även märke till ansiktsuttryck och kroppsspråk (Ibid). Hilmarsson (2003) har skapat fem grundläggande punkter, de två första handlar om när du som individ fokuserar på att lyssna skapar du en förståelse om deras budskap som leder till att du själv undviker missförstånd. Genom att du som individ lyssnar på din motpart kan du ta reda på vad de verkligen känner och vad de vill ha ut av er konversation, detta leder till att din förmåga att samarbeta ökar (Ibid). Respondent 1 (2014) beskriver att det är extra viktigt att lyssna när det kommer till nya kunder då det inte har byggts upp ett förtroende från den nya kunden (Ibid). Genom att lyssna skapar du en väg för att bygga ett förtroende åt din motpart då du tar det de säger på största allvar, detta leder till att din motpart kommer börja känna tillit (Hilmarsson, 2003). Respondent 10 (2014) beskriver vikten av att lyssna i själva mötet för att försöka lista ut vad kunden har för behov, detta leder till att rådgivaren kan leda kunden till att förklara sina behov istället för att rådgivaren ska ge förslag. Som rådgivare är det viktigt att identifiera behoven, ställa de rätta frågorna och efter dessa två steg bör det lämnas ut lämpliga förslag som mättar kundens behov (Ibid). Respondent 10 (2014) beskriver att det är viktigt att hålla kunden i handen samtidigt som de får en känsla att det är kunden som styr (Ibid). Tracy (2006) beskriver från ett försäljningsperspektiv att det är nödvändigt att hela tiden hålla koncentrationen på kunden. Det är viktigt att inte avbryta kunden, våga ställa följdfrågor om du inte förstår, var lugn och använd slutna frågor för att underlätta att kunden kan ge fasta svar (Ibid).

Att vara professionell i ett samtal är något som Hilmarsson (2003) säger är viktigt för en dialog mellan individer. En femstegsmodell skapades för att förenkla dialogen för att mötet ska lyckas. Denna femstegsmodell kräver att den som leder samtalet är väldigt tydlig med syften, teman och avslut. I det första steget för att skapa ett professionellt samtal är det viktigt att ha ett tydligt syfte med samtalet, veta på förhand varför de är där och i vilken ordning som olika



frågor kommer diskuteras (Ibid). Respondent 2-8 (2014) beskriver hur det ofta är svårt med förhandsinformation inför ett rådgivningsmöte, speciellt när det gäller nya kunder. Med befintliga kunder är det lättare, där har de ofta bra information. De beskriver att det i bokningen kan stå en anteckning om "låna" och att de sedan under mötet måste gå igenom all information. Det kan röra uppgifter som lön, arbetsgivare, fastighetsbeteckning och värdet på fastigheten, undersöka om det finns pantbrev med mera för att skapa en helhetsbild av den aktuella kunden (Ibid). Det finns idag en möjlighet för kunden att göra en inventering där de på förhand fyller i en webbaserad enkät med information inför mötet. Detta är dock inget som många kunder gör, eller ens vet om (Respondent 2-8). Respondent 6 (2014) beskriver att det är ungefär en av tio kunder som respondenten kommer ihåg att påminna om att göra en inventering (Ibid). Aronsson et al (2014) beskriver i vitaminmodellen bland annat att det är viktigt att tydliggöra vilka arbetskrav och mål som finns, detta för att medarbetare ska få något att uppnå (Ibid). Respondent 5 (2014) beskriver hur det idag är vanligare att personer har flera banker kopplat till exempelvis matbutiker, bensin och andra företag. Detta medför att de måste ställa fler frågor för att kartlägga en persons ekonomi (Ibid). Det andra steget i modellen beskriver hur viktigt det är att prata om en sak eller ämne i taget, vilket går i linje med tredje steget som bygger på att ha en förmåga att låta frågor och lyssnande om det tema som diskuteras cirkulera (Hilmarsson 2003). I de observationer (1-10) som har gjorts, uppfattas det som att kunden styr samtalet när de diskuterat klart om det kärnämne som kunden kom dit för. Rådgivaren ställer flera olika frågor för att se vad kunden har för olika behov, och fördjupar sig inom de ämnen som kunden visar intresse för (Ibid). I flera av intervjuerna framkommer vikten av att lyssna på kunden, vad den har för behov och vad den är intresserad av. Respondent 1 (2014) beskriver att lyssna på kunden är den viktigaste egenskapen för att få ett bra samtal under mötet, lyssna på kundens behov istället för att berätta för kunden vad den har för behov (Ibid). I de två sista stegen beskrivs hur viktigt det är att göra tydliga avslut, att efter varje ämne tydligt summera och även i slutet på mötet tydliggöra vad som har avtalats (Hilmarsson 2003). I samtliga rådgivningssamtal som vi gjort observationer på har mötet avslutats med en summering där kunden skriver på de avtal som de kommit överens om (Observation 1-10).

### 6.3 Fysiska miljön

Respondent 10 (2014) beskriver att lokalens utformning har en stor inverkan på kundens upplevelse, personen beskriver hur samma föreläsning får olika respons beroende på rummets utformning och hur trevligt det uppfattas. Personer trivs bättre i miljöer som känns personliga och hemtrevliga (Ibid). Aronsson et al (2014) styrker även detta resonemang där deras studie visat att rummets inredning som belysning, möbler och färg har en direkt koppling till välbefinnande i organisationer (Ibid). Khalaf et al (2013) beskriver att medarbetare som är nöjda med sina arbetsförhållanden i sin tur kommer producera bättre vilket skapar nöjdare

kunder (Ibid). Aronsson et al (2014) beskriver att förutom rummet finns det en rad aspekter som påverkar välmående som karriärmöjligheter, trygghet och uppskattning (Ibid). Respondent 9 (2014) beskriver att det är viktigt att rummets utformning innefattar bekväma sittplatser och en möjlighet att sitta mitt emot kunden. Genom att sitta mitt emot och inte halvt titta bort visar respondenten intresse vilket bygger förtroende och engagemang från kunden (Ibid). Aronsson et al (2012) beskriver hur de ergonomiska förhållandena inte bara påverkar utförandet av arbetsuppgifterna, det påverkar både hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen (Ibid). I samtliga observationer (1-10) uppfattades luften som dålig i de möteslokaler som kunden möter rådgivaren, den miljö som rådgivaren sitter i under hela arbetsdagen (Ibid). Det blir dålig luft och varmt i rummen, Respondent 1 (2014) säger att den inte skulle vilja vara sista kunden på dagen på grund av luften (Ibid). Detta innefattas av vad Aronsson et al (2012) kallar för *“omgivningens miljö”* som beskriver hur luft, ljus och ljud har en direkt påverkan på hur medarbetares välbefinnande (Ibid). Respondent 2 och 6 (2014) beskriver hur luften påverkar deras arbete och att de inte kan hålla dörren stängd under en längre tid (Ibid).

Respondent 1,2,3,4,5,6,8 (2014) beskriver på olika sätt hur de skulle vilja att rummens inredning var mer trevlig och de som saknar fönster skulle önska mer ljus om de fick utforma sitt eget kontor. Samtliga vill att de ska ha egna rum där de har möjlighet att stäng om sig. De beskriver även att det finns en integritet som är viktigt att värna om i bankens miljöer, detta då kunder ofta diskuterar och delger information som de inte vill att andra ska höra (Ibid). När vi skulle göra observation 10 (2014) fick vi uppleva hur känsligt detta kan vara då en kund inte ville ha med någon som observerade, detta trots påskrivet sekretessavtal (Ibid). Ashkanasy et al (2014) har i deras studie om arbetsmiljön kommit fram till att öppna kontorslandskap har en positiv inverkan på tillhörighet och gruppkänsla samtidigt som de påverkar prestationer och koncentration negativt. Detta mycket för att personer tenderar att kolla upp varje gång någon går genom lokalen och tappar koncentrationen när andra personer talar högt (Ibid). Respondent 2 och 3 (2014) beskriver att det skulle kunna tänka sig fåtöljer eller soffor om tekniken skulle vara så pass smidig att det fungerar lika bra med surfplatta eller liknande. Det förutsätter dock att det finns valmöjligheter för de kunder som vill ha skrivbordsmöte (Ibid). Oavsett vilken organisation en kund besöker så skapar inredningen och arkitekturen ett budskap till kunden. Det fungerar som ett kontor men även som ett skyltfönster för den som besöker företaget. Det är därför viktigt att fundera kring vilket budskap som arkitekturen ska förmedla till kunden. De anställdas rutiner, arbetssätt och identitet på arbetsplatsen påverkas också av lokalernas utformning. Det gör att med en tydlig design fungerar inte kontoret bara som ett varumärke, det kan även bygga normer och tillhörighet. Lyckas företag med att särskilja sig positivt höjer de även barriärerna för medarbetare att lämna företaget då det inte bara är ett kontor (Bodin Danielsson 2014). Respondent 10 (2014) lyfter att miljön och lokalerna påverkar helhetsbilden, i en trevlig miljö uppfattas det mesta mer positivt och i en stel miljö

mer negativt (Ibid). Bodin Danielsson (2014) beskriver att det i framtidens arbetsmiljöer inte bara kommer fokuseras på att bygga de så de passar arbetsuppgifterna. Det kommer fokuseras mer på mjuka aspekter som kreativitet och stimulans för att motivera och stimulera medarbetare. De mjuka aspekterna som trivsel, identitetsskapande och stimulans kommer få en allt större del i framtidens organisationer (Ibid). Respondent 9 (2014) tar i intervjun upp hur det skulle gå att göra rummet trevligare genom färger som är lugnande och att allt inte bara behöver vara vitt (Ibid).

## 7 Diskussion

För att tydliggöra samspelet mellan de värdeord vi identifierat kommer dessa sammanställas i en egenkomponerad modell för kundmöten vilken beskrivs och visas nedan.

I denna studie har vi identifierat en rad olika områden som är centrala för rådgivningsmötet och kundvärdet som är målsättningen med mötet. I de observationer som gjordes inledningsvis upptäcktes att den fysiska miljön påverkade både kunden och rådgivaren, både positivt och negativt. I dagens utformning av rummen finns det flera funktioner som rådgivarna värnar om som möjligheten att stänga om sig, integritet samt att detta är en miljö som de arbetat i under en lång tid vilket skapar en trygghet. Denna trygghet leder i sin tur till att det är svårt att se andra möjliga arbetssätt då de starkt förknippar ett rådgivningsmöte med ett stängt rum med ett skrivbord mellan rådgivaren och kunden. I de intervjuer som vi gjorde var det ingen rådgivare som ville ändra på mer än detaljer i rummen som möbler, solljus, skrivare och luften. Det andra vi identifierade var kommunikationen, som kanske är den mest centrala delen i rådgivningsmötet och även innan mötet. Banken har idag möjligheter att låta kunder göra en inventering över internet innan mötet där de fyller i uppgifter för att rådgivaren ska kunna göra förberedelser. Det är dock inte många rådgivare som påpekar denna möjlighet inför mötet till kunden, även ledningen för gruppen påpekade att det fanns möjlighet till att göra en inventering men att inte alla rådgivare hade vetskap om hur de skulle förklara detta för kunden. Programmen och möjligheterna finns till inventering, men det finns idag inga krav eller målsättningar för att kontinuerligt påminna kunderna om detta. Bland annat Aronsson et al (2012) beskriver hur viktigt det är med krav och mål för att motivera personer till att uppnå dessa (Ibid). Grundläggande i målsättningar är att de ska vara mätbara för att tydligt se när målen uppfylls. Genom att sätta mål med tydlig återkoppling är vår uppfattning att det går att få fler kunder att göra en inventering inför mötet. Detta skulle sedan enkelt kunna diskuteras på ett kort veckomöte där det lyfts och diskuteras varför de inte nått målen och vad som kan göras för att förbättra resultaten. Detta ger synergier i att medarbetare blir motiverade till att påminna kunderna om inventering vilket frigör tid till värdeskapande aktiviteter.



I modellen till vänster har vi samtliga identifierade områden som framkommit under arbetes gång. Dessa kommer nedan att mynna ut i en modell kring bankmötet. Områdena diskuteras även i den löpande texten.

Figur 3- Egenkomponerad figur (2014) ©

Efter att ha studerat den aktuella organisationen både via observationer och intervjuer har vi kommit fram till en rad parametrar som påverkar det bokade mötet på ett eller annat sätt. Dessa presenteras i modellen ovan. Dessa ämnen är *fysiska miljön* som innefattar själva mötesrummet utformning, den spelar en stor roll för vilken känsla kunden får av att komma in till ett möte. *Kommunikationen* är på vilket sätt de två parterna interagerar med varandra, detta innefattar inte bara tal utan även kroppsspråk och vilken relation bankmedarbetaren och kunden har till varandra sedan innan. Kommunikationen sker inte bara mellan banken och kunden utan även mellan de medarbetare som jobbar på och har ansvar för avdelningen. Det vi ser som centralt för att effektivisera kundmötet utan att påverka *kvalité* och känslan av *service* är att kartlägga de värdeskapande aktiviteter som ger ett *kundvärde*. Detta för att se vilka aktiviteter som det finns anledning till att försöka arbeta bort från mötet. Genom att via dessa aktiviteter förbättras upplevelsen på mötet vilket bidrar till synergier som ett positivt surr om bankmötet och via "mun-till-mun-metoden" *marknadsföra* banken. Detta i sin tur leder till att nya kunder får upp ögonen för banken och *försäljningen* kan påverkas positivt.

Dessa centrala begrepp har mynnat ut i en modell som vi presenterar nedan.



Figur 4- Egenkomponerad figur (2014) ©

De centrala områden för bankmötet som vi identifierat är den fysiska miljön och kommunikation som tillsammans med rådgivare och kund skapar ett kundvärde eller en värdeskapande output. Denna output som kunden tar med sig från mötet bidrar eller påverkar känslan av servicekvalitet, hur kunden marknadsför banken och indirekt även försäljningen och möjligheten att nå nya kunder.

## 7.1 Fysiska miljön

Det första området som vi identifierade var den fysiska miljös betydelse för det bokade bankmötet. Bristen på dagsljus och en behaglig luft var något som vi redan vid de första observationerna la märke till och detta genomsyrade sedan samtliga observationer. Det finns rum som har fönster men långt ifrån alla. Alla rum vi besökte hade dock enorma problem med luften vilket både kunder och rådgivare påpekade. När vi gick igenom den moderna och nyrenoverade lobbyn på banken och in på avdelningen som har hand om privatrådgivning var det som att vandra igenom en tidmaskin. Detta kändes som en typisk, ganska stel bankmiljö. Känslan blev extra påtaglig då vi, precis som samtliga kunder först går igenom en mer modern miljö som deras lobby. Känslan när vi går igenom portarna in i lobbyn som även fungerar som en allexpedition är som att komma in på ett hotell. Det är ljust, fräscht och modernt med både café och servicestationer där banktjänstemännen sedan cirkulerar för att hjälpa kunder med mindre ärenden. Detta gör att den stela känsla som lätt kan uppfattas på en bank försvinner.

I de intervjuer vi har gjort framkom det tydligt att sekretessen är en viktig del både för kunderna och rådgivarna. Därför insåg vi ganska fort att en idé om ett öppet kontorslandskap för rådgivningsmöten inte är att föredra. I de teorier som presenteras ovan tas det även upp att ett öppet kontorslandskap påverkar koncentrationsförmågan negativt. Dock finns det positiva aspekter med ett öppet kontorslandskap då det blir en ökad känsla av tillhörighet i arbetsgruppen och det blir även lättare att lära av varandra. Vi fick även erfara hur viktig integritet och sekretess är för vissa kunder då vi blev nekade att sitta med på ett rådgivningsmöte trots att vi undertecknat ett sekretessavtal. Detta för att kunden ville diskutera enskilt med rådgivaren och inte att fler än nödvändigt skulle ta del av dennes uppgifter, vilket kan bli en riskfaktor i en öppen miljö. Kontorsmiljön är inte bara den arbetsplats som rådgivarna ska verka i, det är även det som kunden får som minnesbild av sitt besök på banken. Därför är det viktigt att fundera kring vilket budskap som miljön ska förmedla då det kan jämföras med ett skyltfönster mot kunden. För de anställda påverkar miljön identiteten på arbetsplatsen och indirekt rutiner, arbetssätt och normer. Lyckas företaget med utformningen av den fysiska arbetsmiljön höjer det barriären för att medarbetarna ska byta arbetsplats. Detta är även något som kan locka nya medarbetare till företaget. Då det inte ses som "bara vilket kontor som helst". Vi ser utformningen av lokalerna som en direkt konkurrensfördel då det ger en möjlighet att särskilja sig och få kunder att trivas. Flera forskare tror att framtidens utformning av arbetsmiljöer kommer fokusera mer på mjuka aspekter som kreativitet och stimulans. Det kunden har med sig från mötet med banken är en helhetskänsla där rummet har en stor betydelse, både för varumärkesbyggande och för identitetsskapande. Rummet kommunicerar med kunderna tillsammans med relationen och kommunikationen mellan rådgivare och kunder. För att kommunikationen mellan kund och rådgivare ska bli mer avslappnad och värdeskapande krävs förutsättningar som ergonomi, luft och miljö där kunden känner sig välkommen. Vi ser i de samtal vi haft med rådgivarna att det finns en vilja att göra rummet trevliga, de är dock vana och trygga i den miljön de har vilket gör att de har svårt att se hur miljön kan utvecklas. Detta gör det viktigt att försöka involvera personalen i utformningen så de blir mer mottagliga för att förändra deras arbetsplats. Vi har diskuterat hur det skulle gå att ändra på miljön så det finns möjligheter att sitta i fåtöljer med en surfplatta eller genom andra tekniska lösningar förändra mötet. De flesta ser detta som möjligt om det finns alternativ, kunderna är väldigt olika och vissa vill ha den gamla klassiska känslan samtidigt som andra är mer flexibla. Oavsett hur rummet utformas är det viktigt att fundera kring hur de kan skapa en helhetsbild som varumärke eller skyltfönster för banken och ge förutsättningar för en bra kommunikation med kunden.

## 7.2 Kommunikation

I de observationer som vi genomfört har vi märkt att de flesta rådgivare har olika metoder för hur de bygger upp samtalet med kunden. Generellt är deras metoder snarlika de teorier som finns kring kommunikation. Som ovan beskrivet finns det i denna studie två perspektiv på kommunikationen som bör beaktas, dels den interna kommunikationen där ledarens roll blir central. Det handlar om att kommunicera ut de visioner och mål som finns för att dessa ska bli förankrade i det dagliga arbetet. Dels kommunikationen mellan rådgivare och kund, vilken är den situation som rådgivaren har möjlighet att påverka och sälja tjänster till kunden. I denna kommunikation byggs relationer som ger kunden en bild av banken, vilken grundar sig i de intryck som den får från rådgivaren och mötet. Inventeringen som kunderna kan utföra innan kundmötet via internet är en viktig komponent när det kommer till rådgivarnas förberedelser då det sparar tid på själva rådgivningsmötet och får möjligheter till att lägga sin tid på att förbättra kundens förutsättningar att få den hjälp de behöver. För att bygga upp ett professionellt möte är förutsättningarna viktiga, som ovan beskrivet är förberedelser viktiga för att veta vad mötet kommer att handla om. Det är viktigt att tillsammans med kunden hitta de problem som kunden behöver hjälp med och de tjänster som är värdeskapande för kunden. När rådgivaren föreslår en tjänst för kunden så tappar tjänsten värde, det är därför viktigt med uppbyggnaden och att ställa frågor. Genom att ställa frågor får kunden att själv hitta sina behov och sedan tillsammans med kunden förstå lösningar. Det blir då viktigt att orka ställa frågor och sedan lyssna på kunden för att skapa en förståelse för vilka behov kunden har, även när rådgivaren förstått behovet är det viktigt att försätta ställa fler frågor tills kunden förstår sitt eget behov. När kunden skapat ett behov är den mer mottaglig för en lösning på sitt problem. Som ovan beskrivet är lyssna ett viktigt verktyg för att bygga upp ett förtroende hos kunden, känner kunden att rådgivaren lyssnar skapas en känsla av empati och medkänsla. Det påverkar även beteendet hos kunden, lyssnar rådgivaren och visar att den lyssnar kommer kunden att lyssna på rådgivaren när den berättar om olika erbjudanden. Det är även viktigt för att ta in all den information som kunden delar och hitta behoven som finns hos kunden. När kunden förstår sina behov skapas synergier som att kunden kommer bli mer insatt och engagerad i sin privata ekonomi. Kommunikationen inför mötet är en av de delar som vi tror har utvecklingspotential, det finns en uppfattning om att kunden är dålig på att göra inventering. När receptionen får en bokning går det att skicka ett sms eller e-post med en länk till inventering inför mötet, vilket underlättar för kunden att den går in och gör inventeringen. Det går även att påminna kunden i telefonen att göra en inventering och förklara att det är kunden som sparar tid på att göra den. Detta måste vara ett enkelt steg för kunden att komma igång med inventeringen för att de ska hitta motivationen att göra denna. Genom att mäta hur många som gör en inventering kan tydliga mål motivera personalen till att få kunden att göra en inventering. Vi tror att denna inventering på sikt kan bli lika självklar som att boka tid när kunden ska till banken. Självklart finner vi tekniska problem med inventeringen då alla kanske

inte har en dator eller smartphone som de kan använda till detta. Det medför ett behov av kompletterande alternativ där de som inte kan göra inventering hemma kan göra den på plats. Det finns idag självhjälpsstationer i allexpeditionen dit kunder skulle kunna gå för att göra en inventering inför mötet.

### 7.3 Kundvärde

Kundvärdet ser vi som resultatet av ovanstående som skapar en känsla av servicekvalitet, vilket får kunden att marknadsföra banken och ger möjlighet till försäljning. Den sammantagna bilden som kunden tar med sig från mötet kommer alltid vara positiv eller negativ. Denna utvärdering är i vissa fall omedveten men kommer alltid att ske, denna känsla kommer sedan att kommuniceras antingen hemma eller på arbetsplatsen när någon pratar om banker eller olika tjänster. Har kunden en positiv upplevelse kommer den att berätta om denna när ämnet kommer upp och samma sak med den negativa bilden. Det är därför av största vikt att se till att kunden alltid har med sig en positiv bild av mötet. Det finns många forskare som hävdar att lojalitet till individer är något som bör undvikas då det finns en risk att kunden följer med personen om den byter arbetsplats till någon konkurrent. Det finns andra forskare som beskriver att denna lojalitet kopplad till individer är något positivt som bör nyttjas. Genom att skapa ett värde för den anställda som gör den lojal till sin arbetsplats och motivera anställda till att stanna kvar på företaget kan denna användas till något positivt. Vi anser att detta är den viktigaste faktorn för att effektivisera det bokade bankmötet, genom att kartlägga vilka aktiviteter som är värdeskapande går det att hitta möjligheter för utveckling. De aktiviteter som inte ses som värdeskapande, exempelvis att göra inventering på plats med kunden är aktiviteter som bör arbetas bort från det personliga mötet. Denna tid kan istället användas till värdeskapande aktiviteter som att bygga upp en relation och tillit från kunden eller göra andra arbetsuppgifter. Vi tror att om alla aktiviteter bedöms efter värdeskapande kommer det synergier som hög servicekvalitet då kunden känner att allt som görs i mötet är värdeskapande för dem. Det i sin tur leder till att de kommer prata positivt om banken som kan bidra till nya kunder och ökad försäljning.



## 8 Slutsatsen

I denna studie har vi lyft flera områden som går att utveckla för att effektivisera det bokade bankmötet. Det vi ser som centralt är kundvärdet som är utgångspunkten för varje kundmöte och de aktiviteter som genomförs bör där med vara värdeskapande. För att skapa ett kundvärde har vi identifierat att kommunikationen och den fysiska miljön som de faktorer som direkt påverkar kundvärdet tillsammans med rådgivaren och kundens relation. Kunden som besöker banken kommer i kontakt med rådgivaren och den fysiska miljön, vilket gör resultatet av fysiska miljön och kommunikationen till den bild de har med sig från mötet om företaget. Den fysiska miljön bör därför ses som ett skyltfönster som visar upp den identitet som banken vill förmedla. För att kommunikationen under mötet ska bli mer värdeskapande ser vi vissa aktiviteter som inventering bör göras utanför denna tid. Det blir därför viktigt att kommunicera ut till kunderna att genomföra denna och sätta tydliga mål för att motivera rådgivarna. Om denna aktivitet sker hemma eller på plats inför mötet är mindre viktigt, det centrala är att den flyttas från mötestiden. Genom att kunden genomför en inventering inför mötet frigörs tid under mötet och samtidigt skapas synergier som att kunden är påläst på sin egen privatekonomi inför mötet. För att få kunden att genomföra en inventering inför mötet är den interna kommunikationen mellan ledning och rådgivare är en viktig faktor. De centrala blir att tydligt sätta mål som är mätbara för att både kunna följa upp och kommunicera ut dessa. Att tydliggöra när någon uppnår målen är en motivationsfaktor.

I kommunikationen med kunden är vår slutsats att det är viktigt att få kunden att hitta sina egna behov. Detta genom att ställa frågor tills kunden själv funnit sina behov eller problem för att sedan föreslå en lösning till kunden. När rådgivaren ger kunden ett erbjudande innan kunden sett sitt eget behov tappar erbjudandet i värde vilket påverkar förtroendet för rådgivaren hos kunden.



Figur 5- Egenkomponerad figur (2014) ©

Inom kommunikation och den fysiska miljön har vi identifierat dessa nyckelaktiviteter som går att utveckla.

#### **Kommunikation**

- ⇒ Intern kommunikation – tydligare mål
- ⇒ Professionellt samtal – summera överenskommelser
- ⇒ Empati och förtroende – lyssna
- ⇒ Problemlösning – ställa frågor tills kunden hittar sina behov

#### **Fysiska miljön**

- ⇒ Integritet – möjlighet till slutna rum
- ⇒ Varumärkesbyggande – tänk skyltfönster
- ⇒ Kärnverksamhet – visioner och normer

Studien har resulterat i modellen ovan där kundvärdet är det centrala. Vilket påverkas av den fysiska miljön och kommunikationen tillsammans med rådgivare och kundens relation och personligheter. Vi har sett att den fysiska miljön påverkar hur kunden upplever samtalet och kommunikationen med rådgivaren. Med en trevlig och modern miljö skapas en känsla av professionalism och att kunden är viktig för företaget. Detta lägger grunden för kommunikationen mellan rådgivare och kunden där det är viktigt att sätta kunden i centrum. Detta skapar synergier som kundens upplevda servicekvalité och hur kunden utåt pratar om banken i positiva eller negativa bemärkelser. Denna bild förmedlas och är den positiv kommer kunden prata positivt om företaget vilket ger gratis marknadsföring och möjligheter att nå nya kunder. En potentiell kund kommer inte lita på någon så mycket som rekommendationer från en nära bekant, vilket gör att denna marknadsföring har en större påverkan. Genom att nå nya kunder kan detta medföra en ökad försäljning och en bredare kundbas på banken.

## 9 Återkoppling till uppdragsgivare

Vi kommer att återkoppla till banken som är vår uppdragsgivare på två vis. Dels kommer de få ta del av denna studie, precis som alla andra. Dock misstänker vi att intresset är lågt från dem att läsa det akademiska. Banken vill ner på sakfrågorna och se vad vi kommit fram till. Därför kommer de få studien där de kan läsa vad de själva vill, men vi kommer även att ha en presentation för vår uppdragsgivare där vi fokuserar på sakfrågorna kring själva uppdraget och vad studien har kommit fram till.

## 10 Förslag på vidare studier

De resultat som presenteras bygger på en kvalitativ studie med ett internt perspektiv vilket medför att det vore intressant att göra en liknande studie med ett externt perspektiv. Detta för att kartlägga vilka aktiviteter som kunden uppfattar som värdeskapande.

En utveckling av kundmötet medför en organisationsförändring som påverkar både arbetsrutiner och de anställdas situation. Denna organisationsförändring innefattar den fysiska miljön och rutinerna för kundmötet. För vidare studier vore det intressant att studera hur denna förändring kan genomföras och samtidigt minimera riskerna för komplikationer. Fler förslag kan tillkomma efter att uppdragsgivaren fått ta del av denna studies resultat och utvärderat den.

## 11 Referenser

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, M. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi -individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur

Ashkanasy N, Ayoko O, Jehn K. *Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective*. Journal Of Organizational Behavior [serial online]. November 1, 2014;35(8):1169-1184. Available from: Scopus®, Ipswich, MA. Accessed December 15, 2014

Bessant, John & Tidd, Joe (2009) *“Managing innovation – Integrating technological, market and organizational Change”*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, ISBN: 9780470998106

Blomqvist R, Dahl J och Haeger T (2004). *Relationsmarknadsföring*. Sverige, IHM Publishing. ISBN:91-86460-95-1

Bodin Danielsson C, (2014) *Vad är ett bra kontor? Olika perspektiv på Sveriges vanligaste arbetsplats*. Sverige. AB Svensk byggtjänst, ISBN:978-91-7333-628-4

Bolman. L & Deal. T (2012) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, upplaga 4:2, Studentlitteratur AB, Lund, Sverige

Bryman, Alan (2011) *“Samhällsvetenskapliga metoder”* Upplaga 2. Egypten: Sahara Printing by Liber AB, ISBN: 4709068602

Business-school.exeter.ac.uk (2014) (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://business-school.exeter.ac.uk/about/whoswho/index.php?web\\_id=John\\_Bessant&tab=pubs](http://business-school.exeter.ac.uk/about/whoswho/index.php?web_id=John_Bessant&tab=pubs)> 2014-12-08 klockan 14.25

Chalmers R, Grangel R (2005) *Performance measurement systems for virtual enterprise integration*. Int J Comput Integr Manuf 18(1):73–84

Eklund, Sven (2011). *Arbeta i projekt: individen, gruppen, ledaren*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-07275-3

Eriksson K, Persson A-H & Söderberg I (2009) *Bankrådgivningsrelation och rådgivningslagen*. Finansinspektionen, Arkitektur och samhällsbyggnad KTH. ISBN: 978-91976270-6-1

Fek.handels.gu.se (2014) (Elektronisk) Tillgänglig:

<[http://www.fek.handels.gu.se/kontakt/medarbetare/lena\\_mossberg/](http://www.fek.handels.gu.se/kontakt/medarbetare/lena_mossberg/)> 2014-12-08 klockan 14.04

Forslund M (2013) *Organisering och ledning*. Sverige, Liber AB. ISBN: 978-91-47-11098-8

Johansson, Frans (2005). *Mediciefekten*, Harvard business school press, Boston Massachusetts, United State of America. ISBN: 13978-159139-186-9

hh.se (2014) (Elektronisk) Tillgänglig:<<http://www.hhs.se/en/person/?personid=4071033>>  
2014-12-10 klockan 13.22

Kaufman, G. och Kaufman, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Upplaga 3:1, Studentlitteratur AB, Lund

Khalaf, A. B., Rasli, A., & Ratyan, A. T. (2013). *BUILDING CUSTOMER SATISFACTION FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEE SATISFACTION*. International Journal Of Academic Research, 5(2), 297-301. doi:10.7813/2075-4124.2013/5-2/B.46

Kristensson, Per. (2013). *Glöm innovation. Tänk tjänsteinnovation. Innovationsprocesser i förändring*. Karlstad University Studies 2013:35 Är det nå'n innovation? Att nyttiggöra hum/sam-forskning. Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap. ISBN: 978-91-7063-513-7

Leonard. D & Swap. W (2005). *WHEN SPARKS FLY*, Harvard business school press, Boston Massachusetts, United State of America. ISBN: 0875848656

Lewis,B.R.,Soureli,M.,2006.*The antecedents of consumer loyalty in retail banking*.  
J. Consum. Behav.5(1),15–31

Miun.se (2014) (Elektronisk) Tillgänglig: <<https://www.miun.se/personal/hilmarhilmarsson>>  
2014-12-08 klockan 14.28

Nilsson, E., Ballantyne, D., Företagsekonomi, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Umeå Universitet, & Handelshögskolan vid Umeå universitet. (2014). Reexamining the place of servicescape in marketing: A service-dominant logic perspective. The Journal of Services Marketing, 28(5), 374-379. doi:10.1108/JSM-01-2013-0004

Söderlund M (2012) *Kundmötet*. Sverige, Liber AB ISBN: 978-9147-09776-0

Titko, J., & Lace, N. (2012). *BANK VALUE: COMPARING CUSTOMER AND EMPLOYEE PERCEPTIONS*. *Business, Management & Education / Verslas, Vadyba Ir Studijos*, 10(1), 66. doi:10.3846/bme.2012.06

Tombs, A., & McColl-Kennedy, J. R. (2003). *Social-servicescape conceptual model*. *Marketing Theory*, 3(4), 447-475. doi:10.1177/1470593103040785

Tracy, B. 2005. *The Psychology of Selling: Increase Your Sales Faster and Easier Than You Ever Thought Possible*. Thomas Nelson Inc, 2005

Woodruff, R. (1997). Customer value: *The next source for competitive advantage*. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25(2), 139-153

XIFENG, W., GUOCAI, W., XIAOYAN, W., CHOW HOU, W., & ELISON, L. (2014). *UNPACKING THE BLACK BOX OF MULTIFOCUSED CUSTOMER LOYALTY*. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 42(6), 959-968. doi:10.2224/sbp.2014.42.6.959

## Bilagor

I detta avsnitt presenteras intervjuguide och följebrev som använts till de intervjuer som presenterats under empirin.

### Intervjuguide

#### Kommunikation

Vad är viktigt för att få ett bra samtal under mötet?

Hur påverkar skrivandet under mötet kommunikationen med kunden?

Vad avgör vem som får vilken kund?

#### Inventering

Hur mycket vet du om den aktuella kunden inför ett rådgivningsmöte?

Vilken förhandsinformation skulle underlätta för rådgivningsmötet?

Hur mycket förberedelser går det att göra inför ett möte?

#### Om du var kund?

I vilken miljö skulle du vilja ha ett möte med en rådgivare?

Hur skulle du vilja sitta i samtalet?

Vad skulle du vilja få ut av mötet?

Skulle du uppskatta om ett enskilt möte "bara" har ett fokus?

Skulle du vilja vara på banken färre gånger och då sitta på långa krävande möten eller besöka banken fler gånger/telefonmötet oftare och behandla enskilda delar på kortare tid?

#### Rollen som rådgivare

I vilken miljö skulle du vilja möta kunden?

Hur skulle du vilja sitta i samtalet?

Vad vill du få ut av mötet?

Skulle du uppskatta om ett enskilt möte bara har ett fokus?

Vill du ha fler korta möten eller färre långa möten?

Hur långt tycker du är lämpligt för ett möte?

#### Rummet

Hur påverkar ditt kontor (mötesrummet) själva rådgivningsmötet?

Hur skulle du vilja att mötesrummet såg ut? Vilka funktioner måste finnas?

Vilka begränsningar du i dagens mötesrum?

Hur viktig är datorn? Kan du se framför dig att ni använder någon form av surfplatta istället?

## Följebrev

Detta följebrev har undertecknats av samtliga respondenter.

### Intervjuns syfte

Denna intervju har som syfte att bidra till en kartläggning över hur rådgivare arbetar på banken. Vi vill genom att kartlägga processen hitta områden som går att utveckla för att frigöra tid till det som av rådgivare och kunder uppfattas som värdeskapande.

Medverkan i denna intervju är frivillig men vid påskrift längst ner på sidan så ger du ditt fulla medgivande att dina svar får användas i forskningssyfte för att förbättra det bokade mötet här på banken, detta enligt samtyckeskravet.

De svar du lämnar under intervjun kommer hanteras konfidentiellt, dina svar kommer inte att kunna spåras tillbaka till dig då det endast är intervjuledarna som kommer behandla resultaten, detta enligt konfidentialitetskravet.

Har du några frågor rörande enkäten eller undersökningen i övrigt, kontakta ansvarig intervjuledare som ansvarade under din intervju.

Namn .....

.....

Namnförteckning

**Tack för din medverkan!**