

Övergång från telefontjänst till kundmöten på kontoret

En anpassad servicemodell för ökad försäljning på S-Banken

Kia Sulander

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	4074
Författare:	Kia Sofia Sulander
Arbetets namn:	Övergång från telefontjänst till kundmöten på kontoret - En anpassad servicemodell för ökad försäljning på Aspa
Handledare (Arcada):	Mikael Forsström
Uppdragsgivare:	S-Bankens kundtjänst
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med denna studie är att anpassa S-Bankens servicemodell från telefontjänsten till kundmöten på kontoret, på ett sätt som skulle öka på försäljningen. För att uppfylla syftet har både bankrådgivarnas samt kundernas attityder och erfarenhet gentemot den existerande servicemodellen och merförsäljning studerats mera på djupet, samt vilka förbättringar som kunde göras.</p> <p>Datinsamling skedde via tre semistrukturerade intervjuer med bankrådgivarna på kontoret, samt en observation av dessas användning av servicemodellen i praktiken. Semistrukturerade intervjuer med 13 kunder utfördes för att få fram deras intryck av tjänsten. Inom den teoretiska referensramen diskuteras bankbranchen samt uttryckande särdrag för själva betjäningmomentet. Kroppsspråk lyfts fram som ett viktigt element i detta. Förmannens stöd samt en motiverande utbildning av personalen diskuteras även som viktiga element för en lyckad tjänst. DABA och AIDA -modellerna betonar säljarens roll som problemlösare och rådgivare samt ansvar i merförsäljning.</p> <p>Studiens resultat visar att servicemodellen inte fungerar perfekt i alla kundmöten i sin nuvarande form, utan borde ändras för att bättre komplementera arbetets natur på kontoret. Inom ett ansikte mot ansikte tjänststyrke har kroppsspråk och utseende en stor betydelse och vore bra att lägga till i servicemodellen. En tydlig brist av merförsäljning kunde skådas, samt ett visst motstånd till försäljning bland personalen. Kunderna var inte heller intresserade av merförsäljning. Kunderna är själva nöjda med banken, men vet troligen inte om alla produkter och tjänster som kunde vara bättre för dem.</p> <p>Den väsentliga modifikationen i servicemodellen utgörs av ett nytt steg i tjänsteprocessen, alltså merförsäljning. Den har formulerats med både AIDA och DABA -modellerna, som struktur och med strategiska ordval så att den lämpar sig för kundmöten på kontoret. Viktigaste var att undvika ordet försäljning och istället tala om kartläggning av kundens behov, och på så sätt anpassa merförsäljning till servicemodellen på ett sätt som accepteras av kunderna och personalen. För att detta skall lyckas, behöver bankrådgivarna mera träning, skolning och personlig stöd från förmannen.</p>	
Nyckelord:	Merförsäljning, Kundbehov, Kundtjänst, Kundservice, Bank, Servicemodell, Marknadsföring, AIDA, DABA
Sidantal:	62
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	4074
Author:	Kia Sofia Sulander
Title:	The transition from Contact Center to client meetings in the office - A customized service model for increased sales in Aspa
Supervisor (Arcada):	Mikael Forsström
Commissioned by:	S-Bank's Customer Service
<p>Abstract:</p> <p>The purpose of this study is to adapt the S-Bank service model from telephone service to client meetings in the office, in a way that would increase sales. To fulfill the purpose, both bank advisor and customer attitudes and experiences towards the existing service model was studied more in depth, and what improvements could be done.</p> <p>Data collection was done through three semi-structured interviews with bank advisors in the office, as well an observation of their use of the service model in practice. Semi - structured interviews with 13 customers were conducted to obtain their impressions of the service. Within the theoretical framework discussed in the banking industry and expressing characteristics of the service operation. Body language is highlighted as an important element in this. Manager support as well as motivational staff training is also discussed as important elements for a successful service. DABA and AIDA models emphasize the role of the seller as a problem solver and counselor, and having responsibility in sales.</p> <p>Our results demonstrate that the service model does not work perfectly in all client meetings in its current form, but should be modified to better complement the nature of work in the office. In a face to face service professionals have body language and appearance of great importance and would be good to add to the service model. A clear lack of additional sales could be seen, as well as some resistance towards sales of personnel. Customers were also not interested in additional sales. Customers are very satisfied with the bank, but they probably do not know all products and services that might be better for them.</p> <p>The essential modification in the service model consists of a new step in the service process, thus additional sales. It was formulated with both AIDA and DABA - models, structure and strategic choice of words so that it is suitable for client meetings in the office. Most important was to avoid the word sale and instead talk about the mapping of customer needs, and to customize the sales to the service model in a manner accepted by clients and staff. For this to succeed, it needs bank advisors to organize more training, education and personal support from the manager.</p>	
Keywords:	Sales, Customer service, Customer needs, Bank, Service model, Marketing, AIDA, DABA
Number of pages:	62
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Inledning.....	8
2	Problematisering	10
2.1	Syfte	10
2.2	Avgränsning.....	11
2.3	Disposition	11
2.4	Begreppsdefinitioner.....	12
2.5	Företagsbeskrivning	13
2.5.1	<i>S-Banken</i>	13
2.5.2	<i>Aspa - S-Bankens kundtjänst</i>	14
2.5.3	<i>S-Bankens servicemodell</i>	14
3	Metod.....	17
3.1	Angreppssätt	17
3.2	Urval	17
3.3	Design av intervjuguide	18
3.4	Observationer	19
3.5	Datainsamling.....	19
3.6	Analys av data	20
3.7	Litteratur	20
3.8	Validitet, Reliabilitet, Objektivitet	21
3.9	Källkritik	22
4	Teori.....	23
4.1	Kundtjänst.....	23
4.1.1	<i>Kommunikation</i>	24
4.1.2	<i>Kroppsspråk</i>	25
4.1.3	<i>Tjänstekvalitet</i>	26
4.1.4	<i>Motivation och attityder</i>	28
4.2	Förmannens ställning	29
4.2.1	<i>Förmannens stöd</i>	29
4.2.2	<i>Utbildning</i>	30
4.3	Merförsäljning i tjänstebranschen	31
4.3.1	<i>AIDA</i>	34
4.3.2	<i>DABA</i>	35
4.4	Sammanfattning av den teoretiska referensramen	36
5	Empiriska resultat.....	39

5.1	Intervjuer med bankrådgivarna.....	39
5.1.1	<i>Personlig försäljning</i>	39
5.1.2	<i>S-Bankens servicemodell</i>	41
5.1.3	<i>Respondenternas andra kommentarer</i>	43
5.2	Kundintervjuer	43
5.3	Observationer	44
6	Analys och utvärdering	49
6.1	Öppning	49
6.2	Faktainsamling	50
6.3	Lösning	52
6.4	Beslut.....	52
6.5	Merförsäljning	54
6.6	Förnyad servicemodell	56
6.7	Implikationer för ledningen	59
7	Slutsatser	62
7.1	Fortsatt forskning.....	62
	Källor	63
	Bilagor	67

Figurer

Figur 1.	Avhandlingens disposition.....	12
Figur 2.	S-Bankens servicemodell. (Egen översättning)	15
Figur 3.	AIDA (Expowera, 2012; Marimadaiah, 2010.)	34
Figur 4.	DABA (Expowera, 2012.)	35
Figur 5.	Sammanfattning av teoretiska referensramen	38
Figur 6.	S-Bankens servicemodell; Öppning.....	45
Figur 7.	S-Bankens servicemodell; Faktainsamling	45
Figur 8.	S-Bankens servicemodell: Lösning.....	46
Figur 9.	S-Bankens servicemodell: Beslut.	47
Figur 10.	Anpassad öppningsprocess till S-Bankens servicemodell	50
Figur 11.	Anpassad faktainsamlingsprocess till S-Bankens servicemodell	51

Figur 12. Anpassad lösningsprocess till S-Bankens servicemodell	52
Figur 13. Anpassad beslutsprocess till S-Bankens servicemodell.....	54
Figur 14. Tillsatta försäljningsprocessen till S-Bankens servicemodell.....	57

Tabeller

Tabell 1. Deskriptiv statistik av de intervjuade bankrådgivarna	39
---	----

FÖRORD

Jag skulle vilja tacka min handledare, Mikael Forsström på Arcada, för hans assistans och vägledning under skrivandet av examensarbetet. Ett tack ges också till min arbetsgivare och alla personer på jobbet, som har gett mig stöd och hjälp.

Ett stort tack delas även ut till min syster, Nora Sulander, som har hjälpt mig via skype - samtal från London. Mina vänner, bl.a. Peggy Relander, har haft en stor betydelse för att orka jobba med arbetet, både fysiskt och mentalt. Ändå har en stått ut mest av alla, Laura Cacciatore, som har satt mycket tid och energi på mitt arbete, samt sparrat mig att jobba hårdare. Utan henne skulle jag inte kommit så här långt, därför förtjänar hon det största tacket!

1 INLEDNING

Bankbranschen har ändrats mycket under de senaste åren (Kontkanen 2008, s. 14). Den snabba utvecklingen av digitala tjänster har lett till att en stor del av kunderna sköter sina bankärenden på webbanken, istället för att sköta dem på bankkontoren (HBL 3, 2013). Förstärkningen av elektroniska tjänster medbringa ett problem, där minskning av personlig kundkontakt på kontoret är utmanande för tjänsteföretag och speciellt kundbetjänarna (Grönroos 1996, s. 78). Detta betyder att det kan vara alltmer problematiskt och långsamt för arbetsgivaren och kontaktpersonalen att komma i personlig kontakt med kunderna, speciellt när man vill erbjuda kunden att utvidga dennes produkter och tjänster inom företaget. Därtill stänger bankerna en stor del av sina kontor och bankpersonalen minskar (HBL 3, 2013). S-Banken, som är Finlands enda butiksbank (Lehdistötiedote 2013.), öppnar istället nya banktjänster och antalet kunder växer avsevärt varje vecka.

S-Banken är S-gruppens egen bank som startade sin verksamhet i oktober 2007, då den ersatte S-gruppens allemansfond (S-gruppen 2013). S-Bankens huvudsakliga kundtjänst är landsomfattande Contact Centret. S-Banken grundade också ett eget kundtjänstkontor i april 2010, som avviker från kundtjänsterna i Prisma och Sokos, för att de ägs av Andelslagen. S-Bankens kontor ligger bredvid S-market i Vallgård, så att kunder kan sköta sina bankärenden på samma gång som de gör uppköp. Kontoret i Vallgård kallas för Aspa, som är förkortat av finska ordet asiakaspalvelupiste (sve. kundtjänstkontor).

Under de senaste åren har S-Bankens ledning bestämt att företaget skall lägga mera vikt på kvaliteten av kundtjänsten, samt försäljning och merförsäljning för kunderna både på kontoret i Vallgård och Contact Centret. Med merförsäljning menas att försöka sälja någonting extra utöver vad kunderna ursprungligen kontaktade banken för.

Bankservicen har ändrats drastiskt från dess första början; bankverksamheten brukade endast gå ut på att kunderna gjorde transaktioner och betalningar, samt ansökte om lån på banken (Fokus 1974, s. 3060-3062), medan dagens bankservice innebär mera kundservice, försäljning och rådgivning inom finansiering (Kontkanen 2008, s. 14-16). När kunderna besöker ett bankkontor avgör kvaliteten av tjänsten hur framgångsrik företaget

kommer att vara på marknaden (George 1990, s.36-70; Grönroos 1982, s. 30-41; Rafiz & Ahmad 2000, s. 449-462).

2 PROBLEMATISERING

Samtidigt som även S-Bankens ledning önskar att konsumenterna aktiverar sina webbbankskoder och sköter sina bankärenden på nätbanken, hoppas de också på att få fler kunder till kontoren. De negativa följderna med utvecklandet av elektroniska tjänster är att bankrådgivarna inte har lika bra tillfällen till kundkontakter och merförsäljning, samt kan den totala kundrelationens kvalitet inte kontrolleras (Grönroos 1996, s. 78). Eftersom tillfällen till kundkontakter har blivit färre (Grönroos 1996, s. 78), är det väsentligt att aktivare kartlägga försäljningsmöjligheterna. För att en bank skall stå ut på marknaden, skall man fokusera på både kundservicen och produktutvecklingen från kundernas synvinkel. Detta sker genom att kunderna är villiga att köpa produkter på marknaden, samt att de tillfredsställer kundens behov. Kunderna har många olika alternativ att välja mellan, vilket gör att den vinnande strategin går ut på att glädja kunderna bättre än standarden (Deutch 1991, s. 35.), därför kan man med personlig försäljning påverka avsevärt tjänstekvalitén (Erasmie 2000 s. 14, 17).

S-Bankens utvecklingsavdelning har byggt upp en servicemodell för telefontjänsten, som för tillfället även används under kundmöten på kontoret. Men till följd av att ansikte mot ansikte kundmöten fungerar lite annorlunda på kontoret jämfört med kundsamtal på telefontjänsten, lämpar sig inte modellen som sådan för arbete på kontoret. Flera teoretiker är ense om att tjänstekvalitet är viktigt för att företaget skall vara framgångsrikt och lyckas på marknaden (George 1990, s.36-70; Grönroos 1982, s. 30-41; Rafiz & Ahmad 2000, s. 449-462). Detta lyckas då kontaktpersonalen säljer företaget och ger kunden en god image (Nyström 2002, s. 66-67), och därmed är det ypperligt viktigt att anpassa modellen för kontoret, så att den på bästa möjliga sätt stöder bankrådgivarnas arbete och samtidigt resulterar i merförsäljning. Även om S-Bankens ledning sporrar mot försäljning, innehåller servicemodellen endast en punkt om att erbjuda någonting annat till kunden, vilket borde inkludera merförsäljning.

2.1 Syfte

Syftet med denna studie är att anpassa S-Bankens servicemodell från telefontjänsten till kundmöten på kontoret, för att öka på försäljningen.

2.2 Avgränsning

Service, försäljning och merförsäljning är ett brett område att undersöka, därför fokuserar denna undersökning inte på försäljningen som oftast knippas ihop med att gå fysiskt till kunden och sälja någon produkt. Undersökningen kommer inte heller att frågesätta andra bankers service eller kunder utanför S-Banken.

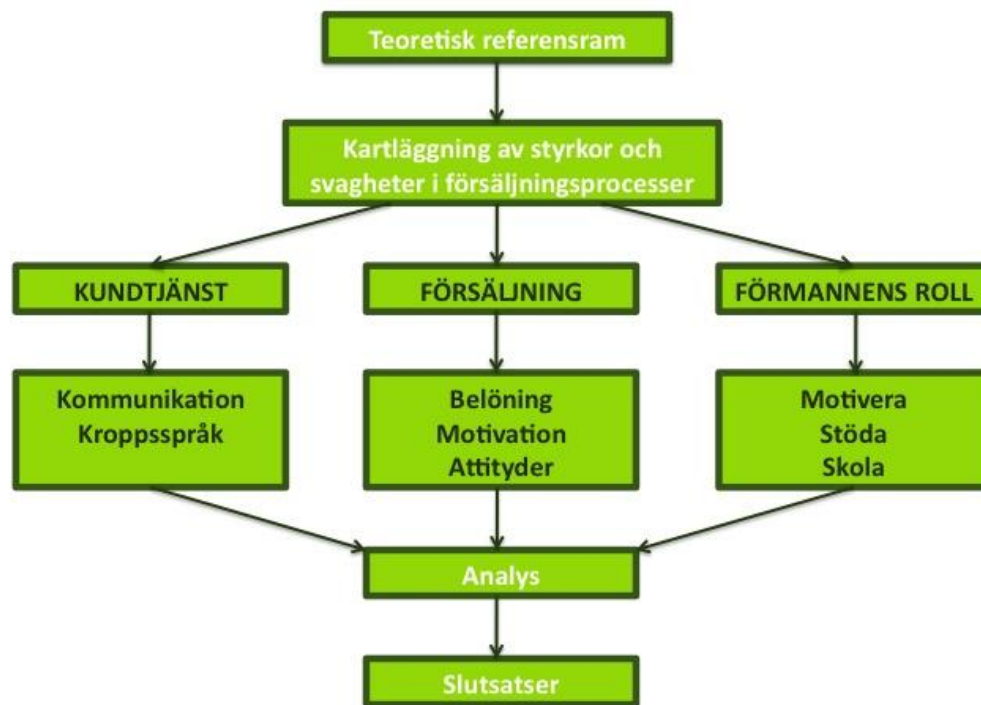
Studien kommer inte att beakta servicen eller försäljningen på andra banktjänster i Sokos eller Prisma, eftersom deras tjänstekoncept är lite annorlunda jämfört med S-Bankens. Undersökningen går inte heller in på hur servicemodellen fungerar och används i praktiken på Contact Centret.

Dessutom kommer inte undersökningen att ta ställning till kursmaterialet som används under utbildningarna, på grund av att man kunde göra ett helt arbete om ämnet. Undersökningen är från företagets synvinkel och undersöker inte konsumentbeteendet, eftersom detta också är något som man kunde göra ett helt arbete om.

Åldersgruppen gällande personalen tas inte i beaktande inom denna undersökning, eftersom det faller utanför studiens syfte och därmed skulle inte ge mervärde för studien.

2.3 Disposition

Examensarbetets uppläggning syns i figuren nedan där man visar hur hela arbetet är disponerat.



Figur 1. Avhandlingens disposition

Efter redogörandet av teorin går man in på kartläggningen av insamlat material. Både styrkor och svagheter tas upp i alla tre delområden; kundtjänst, försäljning och förman-
nens roll. Kundtjänsten får först en djupare förklaring, så som också kommunikation
och kroppsspråk, som är viktigt i ett arbete med konsumenter. Försäljningsdelen går
mera in på belöning, motivation och attityder från både anställdas sida samt kundens.
Förmannens roll spelar en viktig roll och tas även upp med mera information om moti-
ivering, stödning och skolning. Syftet med examensarbetet är att brett analysera materi-
alet och dra goda slutsatser av dem, som kan utnyttjas i framtiden av S-Banken på Aspa.

2.4 Begreppsdefinitioner

Contact Center: Ett Contact Center (kallas också för customer interaction center) är en
av avdelningarna som representerar S-Banken för konsumenterna. När kunderna vill
söka upp företaget, kontaktar de för det mesta personalen i ett Contact Center, oftast via

telefon, men också via e-mail och andra elektroniska format. (Dyché 2007, s. 53.) I allmänhet känner man till Contact Center som telefontjänst.

Aspa: Aspa är ett bankkontor som ligger i Vallgård och ägs av S-Banken. Där finns flera nödvändiga program i användning och man kan sköta alla bankärenden på platsen. Andra banktjänster som ligger i Sokos och Prisma, fungerar under namnet S-Banken, är ägda av andelslagen och ligger i Sokos och Prismor, och har begränsade rättigheter att sköta bankärenden. Från kundens synvinkel finns det ingen skillnad mellan dessa banktjänster.

Servicemodell: En servicemodell är en modell, som är en grund och stöd för kundkontakten på olika kundtjänster. Modellen är uppdelad i olika delar och vägleder tjänsterådgivarna att tjäna kunder på ett bättre och flytande sätt genom hela kundmötet. S-Bankens servicemodell beskrivs på djupet i slutet av företagsbeskrivningen.

Butiksbank: En butiksbank avviker från andra s.k. affärsbanker som t.ex. beviljar bostadslån. Butiksbanken har en mer begränsad mängd av tjänster och koncentrerar sig mera på dagliga finansiella ärenden, samt är öppna under butikernas öppenhållstider.

Merförsäljning: Försäljning kan ses som utåt försäljning av någon produkt eller tjänst, utan att kunden har kontaktat företaget. Merförsäljning utgör i detta arbetet att erbjuda någonting extra till kunden, efter att denna har kontaktat företaget med sitt behov.

2.5 Företagsbeskrivning

S-Banken är den enda butiksbanken i Finland (Lehdistötiedote 2013), och skiljer sig från andra vardagliga affärsbanker. S-Bankens kundtjänster är öppna samma tider som butikerna. Nedan beskrivs S-Banken och Aspa i mera detalj.

2.5.1 S-Banken

S-gruppen är en finländsk kooperativ företagsgrupp inom handelsbranschen i Finland. S-gruppen består bland annat av Centrallaget av Handelslagen i Finland, SOK (S-gruppen 2013.), som startade S-Banken i oktober 2007.

Enligt en ny lagändring som kom 2003, fick inte S-gruppen ha sparkonton för sina kunder som innehöll mera än 3 000 euro, vilket ledde till att en ny bank grundades. Ovan-

nämnda beslutet möjliggjorde bättre finansiella tjänster för kunderna och stöd för S-gruppens övriga verksamhet för framtiden. (S-Pankki 2013.)

S-Banken annonserar sig själv som en full service banktjänst, som man kan hitta i alla Prismor och Sokos varuhus och vissa större S-market (S-kanava 2013.). S-Banken erbjuder ett utbud av dagliga banktjänster, sparande och finansiering av inköp främst för deras ägarkunders. (Lehdistötiedote 2013.) Tillsammans med gratis tjänster för ägarkunderna och längre öppenhållstider, anses S-Banken som en passande bank för alla Finländare. Trots den ekonomiska situationen i Finland, har S-Banken fortsatt att växa och göra vinst (S-kanava 2013.), med 2,6 miljoner kunder (S-Banken 2013).

2.5.2 Aspa - S-Bankens kundtjänst

S-Bankens har ett eget kontor sedan April 2010. Det ligger bredvid S-market i Vallgård och kunderna kan sköta sina bankärenden där på samma gång som de handlar. Kontoret i Vallgård kallas för Aspa, som är förkortat av finska ordet Asiakaspalvelupiste (på svenska ungefär kundtjänstkontor).

På Aspan jobbar dagligen tre tjänsterådgivare med att tjäna kunderna ansikte mot ansikte med deras bankärenden inom S-Banken och ägarkundsärenden inom S-gruppen. Tjänsterådgivarna jobbar även med bankens back office jobb under tystare perioder, vilket gör att de har god kunskap av S-Bankens produkter och tjänster.

2.5.3 S-Bankens servicemodell

Nedan finns en översatt version av S-Bankens modell och en teoretisk förklaring i detalj. Originella versionen är som Bilaga 1.

S-Bankens servicemodell

ÖPPNING (Avaus)	FAKTAINSAMLING (Paneutuminen)
Hälsa glatt och tydligt	20/80 –regeln, kunden har samtalstur
"Hur kan jag hjälpa till?"	Lyssna noga och skriv anteckningar
Identifiera kunden	Fråga öppna och aktiverande frågor
Bygg förtroende, var närvarande	Försäkra den gemensamma förståelsen
Led samtalet från första början	

LÖSNING (Ratkaisu)	BESLUT (Päätös)
Erbjuder en unik lösning med användning av kundens egna ord	Upprepa överenskomna ärenden och säkerställa gemensamma förståelsen
Behandla alla frågor som har uppstått	"Har ni någonting att fråga?"
Övrraska positivt genom att berätta mer än kunden hade väntat sig	Tacka för kontakten och hälsar adjö på ett passande sätt
Låta kunden godkänna lösningen	Gör omsorgsfullt nödvändiga åtgärderna
	Var närvarande enda till slut

Figur 2. S-Bankens servicemodell. (Egen översättning)

Öppningen går ut på att få kunden att känna sig välkommen, samt identifiering av kunden enligt S-Bankens regler och för bankrådgivaren att leda samtalet från första början. Efter inledningen går man mera in på att kartlägga kundens problem. I detta skede är det meningen att använda sig av 20/80 -regeln, vilket går ut på att 80 % av samtalet skall kunden berättar om sitt problem och sina behov. Bankrådgivaren lyssnar noggrant samt skriver anteckningar och ställer öppna tilläggsfrågor, som tar 20 % av tiden under kartläggningen. Det ovannämnda sättet försäkrar den gemensamma förståelsen av problemet.

Efter att föregående del är gjort väl, kan man lätt flytta sig till nästa del, som går ut på att erbjuda en unik lösning till kunden. Alla ärenden som uppstått och förklarats av kunden i föregående del, skall hanteras i tur och ordning. Sedan är det dags att överraska kunden på ett positivt sätt genom att kunna erbjuda ännu någonting annat som skulle passa kunden, men som denne inte själv har insett att fråga om. Denna del lyckas om

kartläggningen är väl gjord. Kunden bör godkänna överenskomna ärenden före avtal skrivs under eller nästa ärende tas upp.

Inom sista delen av kundmötet berättar bankrådgivaren ännu de väsentligaste sakerna om överenskomna ärenden. Dessutom skall bankrådgivaren bekräfta sig om att kunden har förstått allting och fråga om kunden ännu hade någonting att fråga. Bankrådgivaren skall tacka för samtalet och hälsa på ett passande sätt, men ändå vara närvarande enda till slut. Till sist skall alla nödvändiga åtgärder slutföras omsorgsfullt.

3 METOD

I detta kapitel presenteras de metoder som är använda i detta examensarbete för att nå undersökningens syfte.

3.1 Angreppssätt

För att uppnå syftet tillämpar denna undersökning två olika forskningsmetoder; semi-strukturerade kvalitativa intervjuer och observation. Kvalitativ intervjun byggs upp utifrån de två huvudgrupperna som har att göra med ämnet: arbetstagarna och kunderna på kundtjänsten i Vallgård. Eftersom flera olika metoder används i undersökningen utnyttjas triangulering, vilket går ut på att jämföra olika typer av data från olika undersökningsmetoder (Silverman 2006, s. 404).

En kvalitativ undersökning används för att få fram intervjuobjektens känslor och tankar. Eftersom syftet är att få arbetstagarnas och kundernas perspektiv, bedömningar och information om erfarenhet, passar den kvalitativa intervjumetoden för detta arbete. (Patton 2002, s. 340-341, 348; Silverman 2002, 113-114.) I denna studie kommer semistrukturerad intervjuteknik att användas eftersom den bäst stöder arbetets syfte. Denna teknik valdes för att semistrukturerade intervjuer leder till mera naturliga och verklighetsenliga respons än strukturerade. Enligt Pattons (2002) råd är alla intervjufrågor formulerade öppna, så att man får en djupare uppfattningar av svaren (Patton 2002, s. 342-344).

3.2 Urval

Det finns två typer av urval: slumpmässigt och meningsfullt urval. En kvalitativ undersökning fokuserar oftast i djupet av små sampel, som är meningsfullt valda (Patton 2002, s. 230). Även i denna undersökning valdes intervjuobjekten meningsfullt, då tre arbetstagare blev valda. Som kriterieurval valdes dessa på grund av att de är de enda heltidsarbetare på kontoret, och har mest erfarenhet om arbetet på Aspa. Av samma orsak valdes dessa tre bankrådgivare för observationerna.

Kunderna som intervjuades för undersökningen, valdes slumpmässigt, för att få ett så representativt sampel som möjligt av S-Bankens kundbas. Eftersom alla 13 kundsvaren

var väldigt lika, ansåg skribenten att inga fler intervjuer behövdes för att nå mättnaden (*eng. saturation*) (Gummeson 2000, s.96).

3.3 Design av intervjuguide

En semistrukturerad intervju är en form där intervjuaren har färdigt en uppsättning av frågor med specifika teman som skall beröras (Yin 2011, s. 136-138). Intervjuaren, samt intervjuobjektet, kan dock ställa övriga frågor (Lund 1997, s. 361.), vilket gör att intervjun kan påminna om en diskussion mellan intervjuaren och deltagaren (Yin 2011, s. 136-138). Under denna undersökning står skribenten som intervjuaren. I praktiken betyder det att skribenten skall behålla intervjun lättisam, så att intervjuobjektet känner sig trivsamt att diskutera. Semistrukturerade intervjuer leder ofta till olika svar ur olika perspektiv för att frågorna och svaren är öppna (Patton 2002, s. 342-349).

För att få deskriptiv statistik av intervjuobjekten, frågades bakgrundsinformation, så som ålder, kön och arbetshistoria på S-Banken och S-gruppen, för att börja med lätta och neutrala frågor. Frågorna 1-7 berör försäljning på Aspa. Med dessa frågor vill skribenten få fram vad respondenterna tycker om möjligheten av att sälja S-Bankens tjänster till olika kundgrupper, bankrådgivarnas egna styrkor och svagheter relaterade till försäljning, samt den hjälp som man önskar i det dagliga arbetet. Efter att ha fått en överblick av försäljningens situation på kontoret, vill skribenten under frågorna 8-13 få reda på tillämpningen av servicemodellen på kontoret. Diskussionerna kring servicemodellen går ut på modellens användning på kontoret och djupare in på att hur den fungerar där, samt dens möjliga förbättringar från arbetstagarens synvinkel. Sista frågorna 14-15, har bankrådgivarna möjlighet att dela med sig sina tankar eller andra ärenden.

Intervjuaren skrev detaljerade anteckningar om intervjuernas gång, men ingen bandning gjordes. Alla intervjuobjekt läste ännu igenom sina svar och kunde påverka dem ännu om detta behövdes. Kundernas svar var korta och skrevs genast upp på datorn, vilket led till att man inte behövde banda svaren.

Intervjuerna med kunderna var kortfattade, med endast fyra huvudfrågor som berörde kundmötets avancering, betjäning, kartläggning, erbjudning av andra produkter, samt öppna kommentarer. Skribenten ville fråga om servicemodellen från kundens synvinkel,

men p.g.a. att de inte kan veta om den frågades allmänt om kundtjänsten på ett sätt som kunden kunde analysera.

3.4 Observationer

I detta examensarbete används icke deltagande observationen (eng. *nonparticipant observation*), där forskaren dokumenterar naturligt beteenden av forskningsobjekten men är inte själv en del av dem. Detta valdes för att få en verklighetsenlig bild av händelserna. (Arnould & Walledorf 1994.) Observationsmetoden användes i detta arbete för att kunna kartlägga hur servicemodellen utnyttjas under kundmöten på Aspa. Servicemodellen jämfördes under observationstillfällena av observatören, samtidigt som utförliga fältanteckningar gjordes. Samma tre bankrådgivare som intervjuades, blev också observerade under 27 kundmöten, som gav en god helhetsbild av kundmöten till skribenten.

Enligt Yin (2011) är det viktigt att bestämma "var" och "när" observationen görs. Detta skedde på kontoret med kunderna, för att få en realistisk bild av kundmöten och användningen av servicemodellen. Observationerna genomfördes under två hetsiga dagar (måndag och tisdag 7-8.10.2013), så att flera kundmöten kunde observeras på en kortare period. (Yin 2011, s. 147-148.) Även fotografier eller videofilm kan komplettera observationerna, samt göra det lättare att analysera data (Arnould & Wallendorf, 1994), men det valdes inte eftersom kundernas information är hemligt och bör inte dokumenteras för yttre ändamål. Dessutom kunde det påverka forskningsobjektets beteende, vilket skribenten inte ville göra.

3.5 Datainsamling

Eftersom intervjuerna med arbetstagarna var relativt korta kunde de genomföras på samma dag (torsdagen 25.4.2013) med chefens tillåtelse i ett stort mötesrum, med endast intervjuaren och intervjuobjektet på plats. Intervjuerna skedde under arbetstagarnas arbetsdag, så att de inte behövde använda sin egen tid, utan kunde sitta där hela timmen som var reserverat för varje bankrådgivare. Intervjuaren gjorde klara anteckningar genast på datorn. Skribenten ställde även tillägsfrågor, som inte var nedskrivna, då det behövdes, eftersom Saunders et al. (2007) säger att det kan vara bra för att få bättre flöde i diskussionen (Saunders et al. 2007s. 312). Endast kaffe serverades, så att koncentrationen hölls på intervjun.

Före intervjun informerades objekten om intervjuerna och att de skulle behandlas anonyma. Tidpunkten samt platsen var överenskommet med respondenterna, samt med förmannen. Endast syftet var berättat till respondenterna, för att inte påverka deras svar.

Intervjuerna med kunderna skedde under två arbetsdagar (tisdagen och onsdagen 16-17.7.2013) och kunderna var slumpmässigt valda efter kundmöten med bankrådgivarna. Intervjuerna med kunderna hölls vid banktjänsten och tog endast ungefär fem minuter, så att kunderna hade intresse att ställa upp. Intervjuaren gjorde anteckningar av intervjuerna och genast efter intervjun, skrev dem på datorn. Alla kunder var belönade med S-Bankens reklamprylar som tack för deras besvär.

Kunderna frågades om möjligheten att få intervjuas dem, efter kundmötet, så att man inte störde deras kundmöte, samt att inte påverka deras analysteknik i förhand. Dock för att kunderna inte visste om intervjuerna eller syftet med studien före kundmötet, fanns det en möjlighet att de inte fick tillräckligt med nödvändig information om kundmötet för att kunna analysera det och berätta deras åsikt på det bästa möjliga sättet.

3.6 Analys av data

Analysstrategierna som användes valdes kategorisering och jämförelse. Kategorisering skedde genom att data delades upp i olika kategorier, d.v.s. vilka var intervjufrågorna. Först delades data upp i olika kategorier, med att skriva alla respondenters svar på fråga ett på ett papper, svaren av fråga två på ett skilt papper o.s.v. Efter att data var kategoriserat, var det lätt att jämföra de olika respondenternas svar sinsemellan. Detta betyder att försöka hitta likheter och olikheter från data. (Spiggle 1994, s. 491-503)

3.7 Litteratur

Litteraturstudierna handlar om att hitta relevant fakta för undersökningen. Främst kommer olika böcker angående kundtjänst, försäljning och kommunikation att användas, samt artiklar och tidigare undersökningar om förmannens roll inom ett tjänsteföretag. Undersökningen kopplar sig till ofta använda teorin om AIDA som består av Attention/Awareness, Interest, Desire, Action, så som också DABA. Litteraturstudiet används för att kritiskt analysera vad som skrivits av ämnen som studeras i examensarbetet, men även som en bas för examensarbetet.

3.8 Validitet, Reliabilitet, Objektivitet

Validitet menar om undersökningen gett lämpligt och trovärdigt material av ämnet, det vill säga kan vi lita på resultaten (Silverman 2001, s. 232-233). Intervjuobjekten jobbar själva på Aspa, visste exakt vad studiens syfte är och de ville vara med för att kunna påverka deras arbetsbeskrivning, vilket ledde till att de förmodligen berättade sanningen. Samtidigt visste de att cheferna får kännedom om deras åsikter fast de presenteras som anonyma, vilket gjorde att de kan hållit sig tillbaka i vissa ärenden. Det fanns en chans att de höll sig tillbaka, på grund av att de känner intervjuaren och vissa saker kunde vara lättare att säga till en okänd person. Respondenterna visste även att de blev observerade under kundmöten och därför kunde deras beteende vara avvikande från beteendet i verkligheten. Antagligen ger det ändå en verklighetsenlig bild av kundmöten, för att kollegerna hör och lyssnar på varandra dagligen. Varje steg under observationen och intervjuerna är noggrant planerade och dokumenterade, vilket ger arbetet trovärdighet.

Eftersom kunderna blev tillfrågade om möjligheten att få intervjua dem, efter kundmötet, störde inte tanken deras kundmöte, samt påverkade inte deras analysteknik i förhand. Dock för att kunderna inte visste om intervjuerna eller syftet med studien före kundmötet, fanns det en möjlighet att de inte fick tillräckligt med nödvändig information om kundmötet för att kunna analysera det och berätta deras åsikt på det bästa möjliga sättet.

För att möjliggöra en hög reliabilitet hänvisas alla påståenden till en extern källa. Olika skeden och undersökningsmetoder har motiverats och beskrivits under studiens gång. Källorna är sakliga och består till största delen av litteratur av flera olika författare. (Wallendorf & Belk 1989, s. 69-84.)

För att detta examensarbete skall vara objektivt krävs det att skribenten spelar en opartisk och saklig roll. Alla har egna åsikter om kundservice och försäljning, vilket skapar lätt debatter. Därför skall inga åsikter av skribenten framställas, utan allting hänvisas till källor, vilket dessutom är kopplat ihop med reliabiliteten. (Wallendorf & Belk 1989, s. 69-84.)

3.9 Källkritik

En källa är platsen där uppgifterna för ett ämne är hämtade. Källorna kan vara skriftliga, muntliga eller materiella. Att vara källkritisk betyder att skribenten kritiskt studerar hur källorna är valda och ifrågasätter ifall resultaten kunde bli annorlunda om andra källor hade blivit valda istället. De fyra kriteriebegreppen inom den traditionella källkritiken är: äkthet, tid, beroende och tendens. (Internetinfrastruktur 2013.)

Intervjuerna som är gjorda med undersökningsobjekten är primära källor och de väsentligaste källorna, speciellt när man tar hänsyn till validitet. Skribenten har försökt använda akademiska artiklar som publicerats i internationellt välkända tidningar så som Journal of Marketing, Journal of Customer Research samt, European Journal of Marketing. (Dahmström 2011, s. 14.)

Dessutom finns en stadig grund av tertiära källor i form av väletablerade böcker av Grönroos, samt Kotler och Keller. Trots detta är många av källorna ganska gamla, vilket kan påverka data eftersom marknaden ändras i snabb takt och kan ha lite gammal info. Däremot är grundegenskapen på marknaden och tankesättet liknande, vilket gör att man fortfarande kan använda källorna. Nyare källorna är för det mesta elektroniska källor, vilka inte är lika trovärdiga som publicerade källor, men de har jämförts och deras källor är kontrollerade och antas vara trovärdiga. (Dahmström 2011, s. 14)

4 TEORI

Syftet med denna studie är att anpassa S-Bankens servicemodell från telefontjänsten till kundmöten på kontoret, för att öka på försäljningen. Därför är det viktigt att diskutera kundmöten och dess natur för att därmed kunna veta vad som gör ett bra kundmöte, för att sedan kunna kritiskt analysera den befintliga modellen och utveckla den vidare. Först diskuteras kundtjänst generellt, därefter går man djupare in på personalens motivation och attityder. Dessutom introduceras kroppsspråk för att det skiljer telefon och kontor arbetet från varandra. Kundens syn tas också med genom en diskussion kring tjänstekvalitet. Därefter diskuteras ledningens roll via både ledningsmetoder och utbildning. Efter att man fått en täckande bild på kundtjänsten diskuteras försäljning, samt dess roll under kundmöten.

4.1 Kundtjänst

Finland ingick i konsumtionssamhället först på 1980-talet, då köparna blev fler och började begära ordentlig kundservice och mera produkter uppkom på marknaden (Lundberg 2010, s.29). I dagens läge finns det många banker med liknande produkter att välja mellan, vilket gör att kundtjänsterna har en avsevärd betydelse för kunderna, samt att kunna tillfredsställa dem.

Kundservice är en rad aktiviteter för att öka graden av kundtillfredsställelse, det vill säga för att försäkra att kunden blir nöjd till slut och återvänder. Ett brett urval av produkter och tjänster är svårt för företaget, eftersom det kan vara kostsamt, eller för bankrådgivaren, eftersom hon måste ha en lika bred kunskap av produkterna och tjänsterna. Därför är det viktigt att bankrådgivaren kan få fram kundernas problem och behov genom kartläggning samt öppna frågor, och enligt den informationen kunna hitta de rätta produkterna att erbjuda till kunden, utan att det känns påträngande för konsumenten. Det är en god egenskap då bankrådgivaren kan anpassa sig till personligheten hos gästen. (Customer Service 2013.) och vara så naturlig som möjligt. Samtidigt måste bankrådgivaren också känna sig själv och veta hur hon ska få trivsel på arbetsplatsen, samt vara positiv och glad med kunderna. (Guthrie 1995, s. 9-10.)

Bankrådgivaren representerar företaget till kunden och är då företagets ansikte utåt. Hur kunderna uppfattar det är avgörande för framgången av företaget. (Nyström 2002, s. 7-

8.) Arbetare i tjänsteföretag är människor och inte robotar, därmed kan man inte vänta sig att arbetet skulle vara lika standardiserat. Dessutom är kunderna också människor och blir belåtna av personlig kundtjänst och försäljning. Företagen skall ha regler, men bankrådgivarna skall också ha utrymme att tänka själva och vara kreativa. Om man måste göra allting enligt en regelbok, är det i allmänhet inte till någons fördel. Istället skall man bete sig enligt förnuftet och vara kundorienterad. (Berry & Parasuraman 1992, s. 30.)

Informationsteknologin ger idag oanade möjligheter att utveckla olika affärsverksamheter. Ändå finns det flera kunder som gärna går fysiskt till banken och då kommer god och personlig service att allt mer vara ett kraftfullt redskap i konkurrensen med de som driver bankerna med hjälp av IT. Alla människor uppskattar att få personlig service och bli bemötta av andra människor snarare än en datorskärm. (Nyström 2002, s. 9.) I S-Bankens goda egenskaper hör till att de öppnar fler bankkonton till kundernas behagenhet och har längre öppenhållstider, samt deras produkter och tjänster är gratis till ägarkunderna (S-Pankki 2013).

4.1.1 Kommunikation

När det är betraktat hur kundtjänst skall fungera på bankbrancher, går man djupare in på kommunikation, eftersom kommunikation beskrivs som en viktig del när människor kontakter varandra. Ordet kommunikation handlar om ett samspel mellan två eller fler personer (Nilsson 2007, s. 9). Språk och kommunikation gör det möjligt att möta andra människor och avsikten med det är att dela med sig någonting till en annan person (Nilsson 2007, s. 11).

Inom kommunikation räknas också allting som förmedlas via sinnen, så som kroppsspråk, utseende, mimik samt röstläge, vilket är väldigt betydelsefullt inom ansikte mot ansikte kundtjänst (Nyström 2002, s. 20). Det är lättare att ge information till kunden genom att berätta om produkterna och tjänsterna utan paus. Det är dock inte en fungerande metod för att kunden får så mycket information att denne inte kan komma ihåg allting. Istället bör kunden och bankrådgivaren kommunicera tillsammans så att båda förstår varandra, vilket kan ofta kännas svårt, eftersom människorna är så olika. Kommunikation menar att man diskuterar och för fram budskap från den ena till den andra och småningom når fram en lösning. (Guthrie 1995, s. 28-30.) För att ännu försäkra sig

på att konsumenten förstod allt kan bankrådgivaren fråga kunden om han ännu har frågor (Guthrie 1995, s. 33). För att underlätta tanken, kan man dela upp kommunikation på följande sätt: "Mottagaren skall kunna *höra, förstå, komma ihåg, uppfatta* det vi säger på ett *positivt* sätt och *handla* enligt kommunikationen som passar oss båda" (Guthrie 1995, s. 28-30).

Om kunden har flera ärenden, underlättar det att sköta ett ärende i taget. Även så måste försäljaren visa sitt intresse mot kunden och ärendet under diskussionen. (Guthrie 1995, s. 33.)

4.1.2 Kroppsspråk

Eftersom inom ansikte mot ansikte tjänsteyrket är kroppsspråk väsentligt, men finns inte i servicemodellen, tyckte skribenten att det är värt att ta fram det i teorin. Kroppsspråk, som innehåller röst, miner och gester (Nilsson 2007, s. 20), är en mycket väsentlig del under ett kundmöte (Erasmie 2000, s. 121). De viktigaste områden inom kroppsspråk, vilka bör tas i hänsyn under alla kundmöten beskrivs nedan.

Entré; Ett första intryck skapas inom de första sekunderna. Hur kunden ser försäljaren för första gången, har en stor betydelse för kommande händelserna, och försäljaren måste se representativ ut. (Erasmie 2000, s. 121.)

Hållning; Bra hållning och öppenhet framför en starkare självförtroende, vilket ger en bättre bild av kroppsspråk. Inom tjänsteyrket hjälper det att se glad och positiv ut, och genast inleda diskussion. (Erasmie 2000, s. 121.)

Ögonkontakt; God ögonkontakt förmedlar säkerhet och öppenhet. Det är viktigt att sträva med att hela tiden ha ögonkontakt med kunden. Om man har två kunder, bör man ha ögonkontakt med dem båda, men inte bara svepa hastigt med blicken mellan dem. (Erasmie 2000, s. 121.)

Pausering; En paus ger både kunden och försäljaren en möjlighet att smälta informationen och att hänga med. Om det är någonting mycket viktigt, kan man poängtera det med pausering, så som också med att fråga om allt är klart för kunden. (Erasmie 2000, s. 121.)

Talet; Talsättet är förmodligen den viktigaste elementen inom kundtjänst. Man bör variera med både styrka och tempo, men sträva för att inte tala för snabbt. Rösten ska uttrycka engagemanget och visa att man verkligen tror på det man säger och vill nöja kunden. (Erasmie 2000, s. 121.)

4.1.3 Tjänstekvalitet

Eftersom kommunikation och kroppsspråk påverkar kundens åsikt om kundtjänsten, d.v.s. tjänstekvaliteten, diskuteras även det i detta kapitel. God tjänstekvalitet är svårt att leverera konstant, men det är mycket viktigt för organisationens fördel och vinst (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1986, s. 35) och är någonting som kunden utvärderar i förhållande till sina förväntningar och upplevelser av tjänsten (Grönroos 1996, s. 38-39). Eftersom en tjänst är mera som en prestation än ett objekt och – speciellt i större företag med flera olika kunder- kan prestationen variera mycket, och då är det svårt att mäta dens kvalitet (Zeithaml et la. 1986, s. 35).

Tjänstekvaliteten påverkas av både inre faktorer samt yttre faktorer, vilka kunden tolkar. Oftast finns det en klyfta mellan ledningens uppfattning (inre faktorer) av kundens förväntningar och kundens egentliga förväntningar (yttre faktorer) av kundtjänsten. Om denna klyfta är väldigt stor kan tjänstekvaliteten i kundens åsikt minska mycket, även om kontaktpersonalen gör sitt bästa. Eftersom ledningen inte är i konstant kontakt med kunderna, kan de inte veta kundens exakta förväntningar och önskemål, eller vad de anser som god service. Detta kan klaras genom att låta kontaktpersonalen vara med i planeringsprocesserna av strategin, eller ha ett system som för vidare hjälpsam feedback från bankrådgivarna till ledningen. Det finns också undersökningar och teorier som ledningen troligen har använt, för att förstå kunderna i någon grad, men detta bör göras inom det egna företaget för att få ett så verklighetsenligt resultat som möjligt. (Zeithaml et la. 1986, s. 36-37.),

Dessa påverkar klyftan mellan ledningens uppfattning och kundernas förväntningar, så som också följande faktorer: ledningens uppfattning jämfört med service designen, jämfört med leveransen av tjänster, jämfört med extern kommunikation, vilka alla leder till kundens förväntningar jämfört med den upplevda tjänsten. (Zeithaml et la. 1986, s. 36-37.)

Eftersom ledningen inte vet exakt om kundens förväntningar och värderingar, kan specifikationer inom tjänstekvalitet (användning av en servicemodell) sporra mera på att kortvarigt öka på företagets lönsamhet, med ett produkt tillvägagångssätt, än egentliga tjänstekvaliteten på ett kundorienterat sätt. Dessutom kan mål och standardisering av uppdragen påverka kontaktpersonalens uppfattning av sina uppgifter och servicemodellen. (Zeithaml et al. 1986, s. 37-41.)

Specifikationerna inom tjänstekvalitet och leveransen av tjänsten, borde påminna om varandra så gott det går, men kan ha bristande detaljer, vilket betyder att kontaktpersonalen inte serverar kunderna så som ledningen hoppats på. Detta kan ske om kontaktpersonalen inte har möjlighet eller intresse att tjäna kunderna på den önskade nivån. Teamwork, mellan hela företaget och viljan att hjälpa varandra, att ha rätta anställda i rätt avdelning och att de vet deras roll, ha passande utrustning och program, samt rätt att göra sina egna beslut framför kunden anses som orsaker att nivån kan hållas på den rätta nivån. Dessutom att mäta kvaliteten på ett kundorienterat sätt och i kontaktpersonalens fördel, och ha en bra bas av skolning påverkar också möjligheten att modellen från ledningens del och leveransen av kontaktpersonalen är väldigt lika. (Zeithaml et al. 1986, s. 41-44.)

Det som ofta glöms är kommunikation inom företaget, vilket gör att kundbetjäningen kan vara mycket avvikande till marknadsföringen och kommunikationen som kunderna får. Marknadsföringsavdelningen måste tävla med andra företag på marknaden och kan därför komma fram med väldigt fina marknadsföringsplaner som lovar mera till kunden, än kontaktpersonalen egentligen kan leverera. Därmed vore det bra att kontaktpersonalen fick vara med i planeringsprocesserna, så att kunden får samma tjänstekvalitet, som denne hade förväntat sig efter marknadsföringen. (Zeithaml et al. 1986, s. 44-45.)

Allt kommer ned till kontaktpersonens kundtjänst och hur kunden uppfattar kvaliteten på kundtjänsten. Många inre faktorer har stor betydelse på kundens upplevelse, och då denne får upplevelsen som är nära till hennes förväntningar, blir hon också tillfredsställd och nöjd med kundmötet. Genom att ännu erbjuda någonting mera än kunden hade förväntat sig, ger mervärde till tjänstekvaliteten. (Zeithaml et al. 1986, s. 36,45-47.)

Sammanfattningsvis, många faktorer påverkar kundens åsikt om tjänstekvaliteten. Kunden kan vara passligt nöjd med produkterna och tjänsterna för att denne inte vet om någonting bättre, vilket gör att denne inte har höga förväntningar av tjänstekvaliteten heller. Genom att erbjuda någonting nytt som kunden inte sökte efter, men passade denne ändå, erbjuder bankrådgivaren mera än kunden hade förväntat sig. Enligt den idén är den uppfattade servicen bättre än den förväntade. (Zeithaml et al. 1986, s. 36-47.)

4.1.4 Motivation och attityder

För att tjänsten skall fungera på ett bra sätt är det viktigt att personalen är motiverad i sitt jobb (Kemp 2013, s. 644) och därför skall vi diskutera motivation och attityd närmare.

En av de viktigaste delarna av motivation är att ha mål. Delmål hjälper oftast även att nå sitt slutliga mål. (Guthrie 1995, s. 23.) Att en försäljare vill nå sina mål på ett positivare sätt, kan arbetsgivaren belöna dem på ett överenskommet sätt, eller ha personliga tävlingar eller tävlingar gruppvis (Guthrie 1995, s. 26).

För att ett mål kan byggas upp, ska arbetsgivaren och -tagaren ha en vision om målet. Guthrie (1995, s. 25) beskriver att ett mål som:

- konkret
- positivt
- uppnåeligt
- utvecklande
- personligt eller inom ett team
- gå att kontrollera
- inom en specifik tidsram

(Guthrie 1995, s. 25.)

För att kunna motivera personalen måste man i första hand påverka deras attityder och värderingar (Grönroos 1996, s. 80). Kontaktpersonalen är oftast kundorienterade, identifierar emotionellt gentemot kundsituationen och kan förstå kundens behov, vilket tyder till att de har respekt för dem, vill tjäna dem väldigt bra, samt är stolta över sig själva för

sina lyckade prestationer (Bitner, Booms & Mohr, 1994, s. 95-106). Serviceyrket är ansträngande, och att tjäna lön håller arbetstagaren endast fysiskt på jobbet. För att arbetstagaren skall också vara empatiskt på jobbet, behöver hon förstå hela företagets vision. Utan vision och med stressiga arbetsförhållanden, blir bankrådgivarna mindre villiga att servera kunderna på ett gott och personligt sätt. (Berry & Parasuraman 1992, s. 27-29.)

Vanligaste orsaken till dålig service är bristen på arbetstagarens goda attityd. Detta kan vara på grund av att bankrådgivaren har negativa inställningar emot företaget och produkterna, eller har brist på kunskap och motivation. (Kemp 2013, s. 637-639.) Eftersom tjänstekvalitén påverkas personalens prestation vid tjänstetillfällen, är det viktigt att de anställda förstår och accepterar nya tjänster och marknadsföringskampanjer. T.ex. ifall marknadsföringsavdelningen utvecklar en kampanj för sig själva och antar att kontaktpersonalen automatiskt genomför dessa, kan genomförelsen misslyckas på grund av att personalen inte är villig att jobba för det eller inte förstår det. (Grönroos 1981, s. 237.)

För att kunna motivera kontaktpersonalen och ge dem en bättre bild av företaget och visionen, kan man ta dem med i planeringsprocessen (Foreman 2000, s. 128). Besluten kan också då bli bättre, för att de äger hemlig kunskap (eng. *tacit knowledge*) om kunderna och deras behov (Grönroos 2007, s. 394, 397). Detta påverkar både kundernas och bankrådgivarnas attityder.

Nu är det diskuterat hur motivation kan bli påverkat, och för att kunna påverka det, är förmannen i en väsentlig roll. Personalens motivation är slutligen på förmannen ansvar och därför diskuteras detta till följande.

4.2 Förmannens ställning

Förmannen har en stor betydelse i bankrådgivarens arbete och försäljning, därmed ett visst ansvar i att personalen är motiverad. Till näst diskuteras förmannens roll som personalens stöd.

4.2.1 Förmannens stöd

Kemp (2013) beskriver att en förman spelar en viktig roll i utvecklingen av kontaktpersonalen, för att en god förmans stöd kan minska negativa tankar och motivera arbetsprocessen. Bankrådgivaren är dagligen i kontakt med många olika kunder och det kan

vara utmattande. Negativa inträffanden påverkar människan i högre grad än de positiva. Därför är det mycket viktigt att kunna fixa alla små negativa tankar, före det leder till en sämre självkänsla, depression och till slut till uppsägning av sitt jobb. (Kemp 2013, s. 635-648)

En god förman stöder sitt säljteam genom att undervisa, vägleda och visa empati mot dem. Dessutom skall förmannen kunna uppmuntra och motivera sina anställda i en positiv anda, samt identifiera behoven för att kunna utvecklas. Emotionellt hälsosamma bankrådgivare är väsentliga för företaget och därför är regelbunden interaktion mellan förmannen och anställda viktig. (Kemp 2013, s. 635-648)

4.2.2 Utbildning

Den viktigaste marknadsföringen inom ett företag görs av kontaktpersonalen, då de är i kontakt med kunderna (Grönroos 1996, s. 77). Det finns dessutom teoretiker som påstår att man borde se på personalen på samma sätt som kunder, alltså som interna kunder för företaget. Enligt detta tankesätt måste de interna kunderna, alltså personalen, vara nöjda med företaget och dess erbjudanden för att man skall kunna vänta sig att slutändans kunder skall vara det. Detta uttrycker vidare kontaktpersonalens viktighet i företagets framgång. (Berry & Parasuraman 1992, s. 25-32.)

Alla arbetstagare bör få skolning inför deras arbete, för att klara sig av jobbet. Ibland koncentreras utbildningen endast på att utveckla tekniska färdigheter, och inte tillräckligt med konkret kunskap om hur saker skall göras. Endast en skolning räcker inte, utan det skall vara en pågående process. Detta ökar bankrådgivarens motivation och mod att sälja inför kunderna. För att trygga en bättre skolning, skall förmannen bli utbildad före, så att hon vet vad som tas upp. (Berry & Parasuraman 1992, s. 28-29.)

Några råd inför skolning är:

1. Användning av data för att avgöra vilken stöd behövs, speciellt inom personlig skolning, för att använda tiden effektivt.
2. Användning av många olika metoder förutom normal föreläsning, så som rollspel, på grund av att en enda metod passar inte alla. Föreläsaren skall vara modig och kreativ.

3. Bjuda in mest trogna chefer som skolare, för att berätta sin insyn och medarbetare som lyckas bra på jobbet, för att dela med sig sin expertis.
4. Använd en del av möten till skolning och repetition.

(Berry & Parasuraman 1992, s. 29.)

5. Träning hur man lyssnar och förstår kunden, samt uppfatta vad kunden förväntar sig (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1986, s. 44)

En förman med stark kunskap i motivation inspirerar bankrådgivare att lägga mera insats på kundbetjäning och försäljning. Med mera insats, finns det större möjlighet att lyckas bra, vilket kan leda till positivare tankar och högre motivation. (Kemp 2013, s. 614.)

En viktig del inom serviceyrket är team anda. Stora företag är ofta indelade i mindre team inom en specifik avdelning. Det som glöms, är att hela företaget är ett enda stort team och alla måste jobba tillsammans, hjälpa och motivera varandra. Bästa formen av team anda inom hela företaget är att även högsta cheferna visar att de är intresserade av kundernas kontaktpersonal. Dessutom måste alla från och med bankrådgivarna till chefer, känna att de är viktiga medlemmar inom företaget. (Berry & Parasuraman 1992, s. 29-30.)

Belöning för goda insatser på jobbet ges för det mesta av goda prestationer i finansiella vinningar. Goda beteende prestationer, så som vänlighet och empati är svårare att mäta och därför glöms ofta bort. (Berry & Parasuraman 1992, s. 31.)

Sammanfattningsvis är ledningens stöd och utbildning viktig, för att påverka kontaktpersonalens motivation, som leder till god kundtjänst.

4.3 Merförsäljning i tjänstebranschen

En täckande bild av vad som krävs att få en fungerade kundtjänst har diskuterats, därmed kan merförsäljning tilläggas, så som företaget hoppas på. Syftet med arbetet är att tillägga *merförsäljning* till kundmöten, och därför diskuteras inte försäljningen i detta kapitel.

Bankrådgivare ses ofta som försäljare enligt kunderna. När man talar med kunden, säljer man inte nödvändigtvis produkten, men man avyttrar alltid kännedom om den. Bankrådgivaren utgör företagets fasad utåt, samt företagets image, vilket i ett lyckat fall ses som en investering för framtiden. Även om man inte just denna gång har sålt någonting till kunden, kan denne återvända tillbaka och göra inköpet senare. (Nyström 2002, s. 66-67).

Det viktigaste för företaget är nöjda kunderna, eftersom det är lönsamt för företaget (Nyström 2002, s. 59-60), därför är det en klarhet för alla som arbetar i olika former av serviceyrken, att det är kunden som står i centrum (Nyström 2002, s. 7). Detta går ut på att inte sälja en produkt till kunden, utan får övertalat kunden att förstå att hon behöver den (Guthrie 1995, s. 8-9), samt kundorienterad försäljning förbättrar bankrådgivarens effektivitet (Kemp 2013, s.644). Alla typer av försäljning, merförsäljning och kundservice är byggt för att få kunden att återvända. Detta går ut på att bygga upp ett långvarigt förhållande med kunden, vilket är väsentligt inom bankverksamheten. För att det skall lyckas, måste man göra allt för att få kunden att uppleva att hon sätts i centrum och får den hjälp som behövs. (Guthrie 1995, s. 8.)

För att de ovannämnda sätten skall fungera, måste bankrådgivaren lyssna på kunden. De bör ställa frågor som anknyter sig till kundens situation för att komma fram med kundens önskemål, och dessutom lyssna på kundens värderingar och prioriteringar. Genom diskussion får både konsumenten och rådgivaren reda på kundens behov och vilken produkt eller tjänst passar denne bäst. (Erasmie 2000, s. 14). Erasmie förklarar detta kort med följande mening: "Personlig försäljning handlar om att lösa kundens problem - att vara *kundorienterad*." (Erasmie 2000, s. 17). Man skall även komma ihåg att inte försöka sälja någonting till kunden, utan istället erbjuda någonting till denne och genom en omfattande förklaring övertala kunden att förstå att hon behöver produkten och vill ha det (Guthrie 2000, s.6-7), och efter lyckad försäljning förbättras bankrådgivarens effektivitet och prestation i kundmöten i framtiden (Kemp 2013, s. 644).

Alla kunder är olika och personlig försäljning menar att försäljaren måste kunna anpassa sig till varje kundsituation och erbjuda produkter som passar för kunden. Dessutom måste de tjäna konsumenten på ett personligt och enskilt sätt enligt dennes behov och

värderingar. Bankrådgivaren måste kunna använda olika beteendestilar, men ändå vara ärlig och sig själv. (Guthrie 1995, s. 17.)

Ibland kan man finna att kunden är tveksam och kanske säger att ”jag är nog inte intresserad”. Då är det viktigt att inte låta samtalet rinna ut, utan istället fråga om det var någonting som kunden inte förstod eller om det kunde hjälpa med mera information. Man kan också fråga om varför kunden inte var intresserad eller om det var någonting man kunde ändra på för att väcka intresset. Kontaktpersonalen bör dock inte vara för envis med att sälja produkten till kunden, utan man ska lyssna och känna efter när tiden kommer för att ge upp och låta informationen hänga kvar hos kunden. (Nystöm 2002, s. 50.)

I slutet av kundkontakten är det dags att göra en kort sammanfattning av hela kundmötet, oberoende på om man fått sålt någonting eller inte. Upprepningen av fördelarna på produkterna eller tjänsterna ökar positiva åsikter om företaget och produkten i kundens tankar. Bankrådgivaren måste analysera hela situationen och veta när kundmötet är slut och också efteråt behålla en god relation med kunden. (Nyström 2002, s. 51.)

Ibland finns det tävlingar om vem som säljer mest kreditkort till kunderna, och då kan beteendet förändras från *bankrådgivare* till *försäljare*. De tänker då inte på kundens behov, utan bara på tävlingen och produkten de vill sälja. Då blir kunden högst antagligen inte nöjd och kan ha fastnat med en produkt som denne inte behöver eller vill ha. (Erasmie 2000 s. 13).

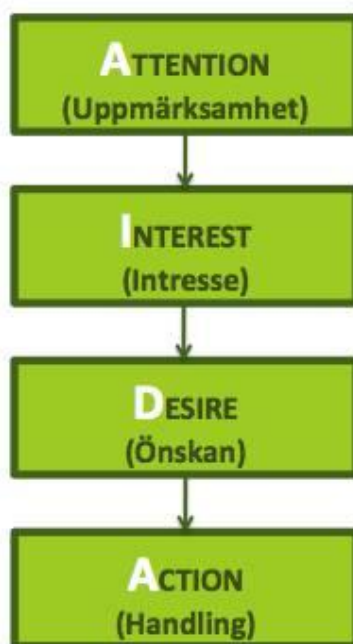
Som det kom fram i diskussionen ovan, har kontaktpersonalen en viktig roll i merförsäljningen inom ett tjänsteföretag. Nu introduceras försäljningsmodellerna AIDA och DABA, för att kunna tillämpas under kundmöten på S-Bankens kontor med tanke på att öka försäljningen. Dessa kommer att användas i utvecklandet av anpassade servicemodellen.

Det finns flera olika försäljningsmodeller som används i olika tjänsteföretag. Försäljningsmodellerna implementeras skilt inom företaget, så att de är passande för deras kundtjänst. S-Bankens kontor har endast gemensamma servicemodellen med Contact Centers, utan modell för försäljning, och för att kunna tillägga försäljningsdelen i modellen diskuteras några förslag nedan.

4.3.1 AIDA

Eftersom syftet är att förbättra servicemodellen, som kan leda till ökad försäljning, diskuteras nu försäljningsmodeller för att se hur de skulle kunna implementeras i S-Bankens servicemodell (vilken presenterades under företagsbeskrivningen). Det närmaste som kommer till försäljning under "avgörande" delen av S-Bankens servicemodell är "Överraska positivt genom att berätta mera än kunden hade väntat sig". Eftersom S-Bankens servicemodell inte har för tillfället separat någonting om försäljning och därför diskuteras ämnet med hjälp av modellerna AIDA, som beskriver påverkan av budskap, samt en nyare version DABA för att se hur man kan få extraförsäljning med i kundmötet (Expowera 2013).

AIDA är en äldre modell som beskriver påverkan av budskap och har använts sedan 1960 (Expowera, 2012; AIDA (marketing), 2013). Modellen nedan visar ordningsföljden för hur AIDA används under ett kundmöte, sedan beskrivs punkterna i detalj nedan.



Figur 3. AIDA (Expowera, 2012; Marimadaiah, 2010.)

Som försäljare skall man göra kunden uppmärksam av företaget och produkterna. Även marknadsföring från företagets sida, gör kunden mera medveten om företaget. Efter att

kunden är bekant med produkterna, påverkas ökat intresset av försäljarens kunskap att kunna berätta om produkterna. Under försäljningsmetoden och diskussion, ökar kundens intresse och väcker en önskan inom kunden att få köpa produkten för att t.ex. tillfredsställa behovet av bekvämlighet. Med hjälp av försäljarens kunskap inom erbjudning av produkter lyckas hon få kunden övertygad om att denne behöver produkten och man slutför försäljningen på ett lämpligt sätt. (Expowera, 2012; Marimadaiah, 2010.)

Att försäkra sig på att kunden är nöjd även efter försäljningen, kan man betona de fördelar som kunden varit mest intresserad av. På detta sätt får kunden också efteråt känna sig att hon gjorde det rätta beslutet och vill återvända en annan gång, samt att tidigare behovet är tillfredsställt. (Expowera, 2012.)

4.3.2 DABA

Dessutom finns det en nyare modell, DABA som betonar säljarens roll som problemlösare och rådgivare (Expowera, 2012), och påminner om en enklare version av S-Bankens servicemodell. Modellen nedan visar ordningsföljden under ett kundmöte med hjälp av DABA modellen.



Det väsentliga inom kundtjänst, med hjälp av DABA modellen, är att definiera kundens behov eller problem, samt önskemål, med hjälp av att ställa frågor redan i början av säljsamtalet. Då får man fram kundens verkliga behov. För att vara säker på att man har uppfattat problemet, kan man ännu fråga det från kunden och få bekräftelse. Efter bekräftelsen är det lättare av försäljaren att erbjuda en produkt som uppfyller kundens behov. Försäljaren skall bevisa genom bred men simpel motivering, varför just dennes produkt bäst tillfredställer kundens behov. I slutdelen av säljsamtalet, bekräftar kunden att erbjudandet uppfyller tidigare behovet, och man kan gå vidare till egentliga försäljningen. (Expowera, 2012.)

Det är tydligt att försäljning saknas från S-Bankens servicemodell, därför diskuterades några modeller i kapitlet ovan, vilka är förslag som kunde tillämpas i anpassade servicemodellen på Aspa.

4.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Syftet med denna studie är att anpassa S-Bankens servicemodell från telefontjänsten till kundmöten på kontoret, för att öka på försäljningen. S-Bankens servicemodell har inte för tillfället skilt någonting om försäljning och därför omfattar teoretiska diskussionen kundmöten, dess kvalitet, förmännens stöd och utbildning, samt försäljning.

För att stå ut från andra elektroniskt styrda banker, skall S-Bankens bankrådgivare ge en god image av företaget genom att erbjuda personlig kundservice (Guthrie 1995, s. 17), kundorienterade lösningar (Customer Service 2013), samt ge kunden ett lyckat intryck av att representera företaget (Nyström 2002, s. 7-8, 66-67). Så som också kom fram i teorin, behövs goda kommunikationskunskaper (Nyström 2002, s. 20), öppet kroppsspråk hålla ögonkontakt med kunderna (Guthrie 1995, s. 121), samt att anpassa sig till kunden (Customer Service 2013).

Företagets inre faktorer, så som kommunikation och teamanda, kontakt mellan ledning och kontaktpersonalen, samt kunderna och undersökningar om kundtillfredsställelse anses som viktiga faktorer för att tjänstekvaliteten fungerar på både ledningen och kontaktpersonalen önskade nivå. Kommunikationen och marknadsföringen till kunden avgör också hur kunden förväntar sig att bli tjänad. Kundens förväntningar jämfört med

egentliga upplevelserna påverkas av den slutliga åsikten av tjänstekvaliteten. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1986, s. 35-47.)

Så som det diskuteras i teorin, påverkas kundtjänsten av kontaktpersonalens attityder, vilka kan försämrars ifall man inte förstår företagets vision eller olika kampanjer (Grönroos 1981, s. 237). Detta kan fixas genom att ta kontaktpersonalen med i planeringen av kampanjer och mål (Guthrie 1995, s. 25, Foreman 2000, s. 128). Dessutom kan förmanen minska negativa tankarna, genom att motivera, stödja och utbilda personalen på ett passande sätt, så som det beskrevs i teorin (Kemp 2013, s. 635-648, Berry & Parasuraman 1992, s. 28-29). Även belöning för goda prestationer nämndes som faktorer som inverkar betydelsefullt på kontaktpersonalens arbete (Guthrie 1995, s. 26, Berry & Parasuraman 1992, s. 29-31).

Teorin beskriver att det viktigaste för företaget är nöjda kunder (Nyström 2002, 59-60), som fås med hjälp av långvariga kundrelationer (Guthrie 1995, s. 8), vilket nås med att bankrådgivaren lyssnar på kundens önskemål och behov och sedan erbjuder en personlig och passande lösning (Erasmie 2000, s. 14, Guthrie 1995, s. 17). Dessutom skall bankrådgivaren få bekräftelse av kunden att denne har förstått allting och sammanfatta kundmötet, även om kunden inte skulle köpa någonting (Nyström 2002, s. 50-51) och sluta kundmötet i god anda.

Fastän bankrådgivare anses som säljare (Nyström 2002, s. 66) och S-Banken ordnar försäljningstävlingar flera gånger om året, finns det inget stycke om merförsäljning i S-Bankens servicemodell. Därför presenterades en blandning av följande försäljningsmodellerna i teorin; AIDA, som sporrar för försäljning, och DABA, som är en mera kundorienterad modell och kommer fram med en passande lösning enligt kundens behov. Dessa används för att bygga kundens intresse för den erbjudna produkten och till slut få den sålt till kunden (Expowera 2012, Marimadaiah 2010).



Figur 5. Sammanfattning av teoretiska referensramen

Figuren ovan demonstrerar sammanfattningsvis det väsentligaste från den teoretiska referensramen.

5 EMPIRISKA RESULTAT

Efter att teorin har beskrivits i detalj, går detta kapitel in på att presentera resultaten från intervjuerna och observationen.

5.1 Intervjuer med bankrådgivarna

Tre anställda på Aspa blev intervjuade för detta arbete. För att få deskriptiv statistik av intervjuobjekten, frågades bakgrundsinformation, som är uppställt nedan.

	Kön	Ålder	På Aspa	På S-Banken	I S-gruppen
Respondent 1	Kvinna	38 år	3,5 år	5,5 år	15 år
Respondent 2	Kvinna	32 år	3,5 år	6,5 år	10 år
Respondent 3	Kvinna	25 år	8 månader	8 månader	5,5 år

Tabell 1. Deskriptiv statistik av de intervjuade bankrådgivarna

Intervjun med bankrådgivarna var delad i tre delar; frågor om försäljning, S-Bankens servicemodell och därtill även andra tankar och åsikter om arbetets innehåll. Till att börja med ville skribenten få en överblick av försäljningen på kontoret.

5.1.1 Personlig försäljning

Till först frågas bankrådgivarna hur de tycker att försäljningen fungerar för tillfället på en personlig nivå. Respondent 1 och 2 är lite tveksamma, medan respondent 3 tycker att det fungerar helt bra. Respondent 1 och 2 beskriver redan efter första frågan att S-Banken har två utmanande kundgrupper; den första är S-gruppens personal som redan har största delen av tjänsterna och tror sig veta tillräckligt av tjänsterna som S-Banken erbjuder. Den andra är kunder som har den minimala mängden av tjänster, så att de kan samla på bonus som betalas som pengar på deras S-bonuskonto en gång i månaden. Dessa kunder brukar lyfta pengarna från kontot genast när de är betalade, därmed är de inte intresserade av mera tjänster på S-Banken och orkar inte ens lyssna på bankrådgivaren. Även respondent 3 framställer liknande åsikter i ett senare skede av intervjuprocessen.

Respondenterna tycker att problemen med kundgrupperna är avgörande för deras arbete och försämrar deras chanser att erbjuda mera tjänster till kunderna. Respondenterna önskar att kontoret skulle annonseras mera, så att också andra människor kunde få kännedom om banktjänsten, eftersom det skulle kunna medföra nya chanser att erbjuda produkter till de potentiella kunderna. Dessutom tror respondent 2 att hon inte är en bra försäljare, vilket gör att hon inte har mod att försöka sälja till en kundgrupp som hon anser utmanande.

Respondenterna frågades att berätta om deras egna styrkor inom försäljningen, men ingen har några speciella tips som alltid fungerade. Alla respondenter berättar dock att de kartlägger kundens situation med hjälp av tillägsfrågor före de försöker erbjuda någonting till kunderna. Därtill kollar de omsorgsfullt kundens information från kundsystemet, vilka tjänster kunden redan har, samt använder sitt eget förnuft gällande hurdana tjänster man kan erbjuda för hurdana kunder. Respondent 2 tycker att hennes styrka är att hon kommer bra igång med andra människor, vilket underlättar att försöka sälja någonting till kunderna. För respondent 3 passar det att använda samma basmeningar till alla kunder, vilket i vissa fall även passar för respondent 1. På detta sätt får kunden den viktigaste informationen om produkterna. De tycker att det är viktigt att kunden får veta vad S-Banken har att erbjuda och på detta vis märker hon om kunden är intresserad om produkten och kan sedan diskutera mera.

Under rubriken "Förmannens ställning" beskrevs hur viktig förmannens stöd är för kontaktpersonalen (Kemp 2013, Grönroos 1996, Berry and Parasuraman 1992). Därför ställdes en fråga om hurdan stöd bankrådgivarna får från förmannen och hurdant tilläggsstöd de önskade sig att få. Enligt respondent 1 och 3 stöder chefen sina anställda för det mesta genom att följa siffror och resultat, samt med diskussion, vilket motiverar dem vidare i deras jobb. Respondent 2 anser istället att hon får endast stöd som korta diskussioner, som antingen hjälper henne eller ger henne mod för försäljning. Respondenterna 1 och 2 tycker att de behöver mera skolningar, med konkreta verktyg och stöd vid sidan om kundmöten, eftersom respondent 1 tycker att man har sporrat dessa saker mera i telefontjänsten än på kontoret. Dessutom tycker respondent 1 och 3 om att man regelbundet går igenom personliga resultat, vilket man enligt deras åsikt skall fortsätta med. Alla anser att de borde bli undervisade hur man kan förbättra kundtjänsten och försäljningen på ett konkret sätt.

Eftersom förmannen inte alltid är på kontoret med sina anställda, kan hon inte ge direkt feedback eller stöd till bankrådgivarna, så som kollegerna kan. Därför fann skribenten det intressant att fråga hur kollegernas stöd skiljer sig från förmannens. Alla bankrådgivare håller med om att team andan mellan dem är jättebra och istället för att tävla mot varandra, tävlar de tillsammans som en grupp. De stöder varandra i alla områden inom arbetet och ger direkt feedback, samt lyssnar vänligt på varandras råd. Dessutom hjälper de varandra även under kundmöten om inte en av dem kan svara på kundens fråga. Deras täta arbetsförhållanden har lett till att de är nära vänner och litar på varandra. Därtill anser respondent 3 att hon får mera feedback från hennes kollegor än förmannen, eftersom kollegerna är oftare på kontoret.

För att slutföra ämnet om försäljning, frågades respondenterna om deras åsikt om försäljning. Uppfattningen om försäljning och merförsäljning är lite negativ enligt respondenterna 1 och 2, där igen respondent 1 tycker att den här helt okej. Respondent 2 tror också att vissa kunder kan uppfatta försäljning och erbjudning negativ. Istället för försäljning, föreslog respondent 1 att man kunde använda frasen att erbjuda mera, på finska *lisätarjonta*. Varje år bygger S-Bankens ledning bl.a. försäljningsmålen och visionerna till alla avdelningar. För att få realistiska mål, anser respondent 1 att man borde också ta bankrådgivarnas åsikter och tankar i hänsyn, eftersom de vet hur dagliga processerna fungerar på Aspa.

5.1.2 S-Bankens servicemodell

Efter att ha fått god kunskap om försäljning, var det naturligt att kartlägga servicemodellens roll under kundmöten och försäljningen. Före vi går in på intervjuens resultat om S-Bankens servicemodell, sammanfattas den kort på följande sätt: I nuvarande servicemodellen, finns det fyra teman; *Öppning*, där man hälsar kunden välkommen och öppnar samtalet; *Sätta sig in* i ämnet och ber kunden beskriva problemet, samt ställa frågor; *Avgörande*, där man erbjuder kunden en personlig lösning samt erbjuder någonting annat; *Beslut*, där man gör en sammanfattning av kundmötet och tackar kunden för besöket. S-Bankens servicemodell, i sin helhet finns som bilaga 1 samt i ett eget kapitel under företagsbeskrivningen.

Skribenten började med att kartlägga om bankrådgivarna använde servicemodellen. De håller ense om att S-Bankens servicemodell inte passar för alla kundsituationer, för att

kunderna är så olika och att man inte kan göra saker bokstavligen efter en modell eller då fungerar inte kundmötet bra. Respondent 2 och 3 medger att de inte medvetet använder modellen, men att kundmöten ändå baserar sig på den, så att större delen av stegen sker på någon nivå, även om inte i den exakta ordningen. I vissa fall, som t.ex. snabba transaktioner, sker alla nivåer jätte sällan. Fast respondent 1, tycker att servicemodellen passar också på kontoret, använder hon den bara ibland. Hon förklarar kort: "*Palvelumallia ei voi noudattaa kirjaimellisesti, koska palvelutilanne ei koskaan menee ns. käsi-kirjoituksen mukaan.*"

Alla respondenter beskriver att ordningen på kundmöten är logiska, använder de sig av servicemodellen eller inte. Först sköter de kundens ärende i helhet och sedan kan de försöka erbjuda och sälja någonting mera till kunden. Respondent 1, som använder modellen mera, tycker att den är till bra hjälp att servera kunden i en logisk ordning med hög och etisk kvalitet. Alla respondenter anser dock att nästan alla punkter inträffar under kundmöten, för att det hör till bra kundservice, men att man måste tjäna kunden personligt istället än enligt en modell. Respondent 1 har fått den uppfattningen av att fråga kunden "hur kan jag hjälpa?" redan i början, känns påträngande för kunden. Istället låter hon kunden sätta ner sig och börja när denne är klar. Respondent 3 påpekar att hon skulle använda modellen mera om hon kunde producera mera försäljning med hjälp av den. Dessutom framhäver hon att modellen kanske passar bättre i kundsamtalet per telefon i Contact Center, eftersom ansikte mot ansikte kundmöten fungerar inte efter servicemodellen, speciellt i den ordningen.

Saker som att hälsa på kunder, vara närvarande, lyssna på kunden, tillfredsställa kundens behov, samt erbjuda denne någonting annat hör till en god kundtjänst, beskriver respondent 3. Andra respondenterna tycker också att den ger en god stan för att sköta kundmöten i en logisk ordning. Respondent 2 och 3 påstår att de inte kan tjäna en kund enligt en modell, utan istället försöker tjäna denne personligt. Efter diskussionerna kring servicemodellen, frågades om någon hoppades på några ändringar till modellen. Ingen av respondenterna tycker att man borde förbättra modellen, antingen för att de inte använder den eller tycker de att den fungerar tillräckligt bra för tillfället som den är.

5.1.3 Respondenternas andra kommentarer

Efter att de viktigaste punkterna togs fram under intervjun, ville skribenten ännu låta ordet vara fritt bland respondenterna. Utmanande kundgruppen diskuterades igen, men respondent 1 ville tillägga ännu om relationen mellan S-market och Aspa. Eftersom Aspa ägs av S-Banken, har de egna mål och en egen vision jämfört med S-market, som ligger bredvid Aspa, och hör till andelslagen HOK-Elanto, med sina egna mål. Andra banktjänster i Sokos och Prisma, har samma arbetsgivare och gemensamma mål. Detta gör att de jobbar bättre ihop, samt på grund av att de är stora varuhus har de mera kunder. Bankrådgivarna tror att denna relation och att de inte känner dem som jobbar på S-market så väl, är orsaken till att båda hållen inte samarbetar så mycket tillsammans

Respondent 3 tycker att det vore bättre om man gick igenom resultaten lite oftare, t.ex. två gånger om månaden, så att man kunde ha flera delmål. Hon anser att detta skulle stöda och motivera att försöka sälja mera.

Alla påstår att de inte påtränger produkter eller tjänster på kunderna, på grund av mål eller tävlingar med fina priser. Redan då respondent 2 tänker på tävlingen eller hör om en sådan, får hon en påträngande känsla. Däremot blir respondent 1 och 3 mera motiverade av tävlingar och blir mer ivriga att erbjuda och sälja. Respondent 3 beskriver sin tanke om försäljning under en tävling: *"Asiakkaille pitää myydä tuotteita tarpeeseen. Asiakkaan tulee itse haluta hänelle myytävä tuote."*

5.2 Kundintervjuer

Kundintervjuerna skedde under två arbetsdagar och 13 kunder blev intervjuade. Tre av kunderna som blev intervjuade var kvinnor, mellan 38-83 år, och 10 män, mellan 22 och 68 år. Endast fyra herrar var ägarkunder, vilket betyder att de har endast ett bonuskort för att samla bonus (inte betala), samt ett S-Konto vart bonusarna samlas. Alla andra hade en del av S-Bankens tjänster, i alla fall ett betalkort, och bara en herre var S-gruppens personal (med många olika tjänster). Med hjälp av de korta kundintervjuerna efter kundmöten blev bankrådgivarna, samt deras beteende och service analyserade av kunderna.

Alla kunder svarade positivt på första frågan om hur de tyckte att betjäningen avancerades under kundmötet. De tyckte att kundservicen var flytande, logiskt, snabbt och vänligt. Endast en man tyckte att han redan visste tillräckligt om produkterna och tjänsterna och inte behövde veta mera. Alla kunder var om samma åsikt av andra frågan där kunderna fick säga sin åsikt om att hur bankrådgivaren lyssnande på kundernas problem. Deras svar var simpelt att bankrådgivarna lyssnade bra och noggrant på kunden.

Skribenten ville kartlägga om bankrådgivaren ställde tilläggsfrågor från kundernas, inkluderat öppna frågor, enligt kundernas åsikt. 9 av 13 kunder tyckte att de blev frågade tilläggsfrågor. För att kartlägga kundens insyn av att blev de erbjudna några tjänster eller produkter efter kartläggningen, frågades det med ett simpelt ja nej svar. 9 kunder insåg att bankrådgivaren ställde tilläggsfrågor av dem, varav 8 blev erbjudna på någon tjänst. Utav fyra kunder som ansåg att de inte fick svara på tilläggsfrågor, erbjöds någon tjänst till t.o.m. 3 av kunderna, utan kartläggning.

För att kontrollera om kunderna hoppades på att få höra mera information om produkterna och tjänsterna, svarade endast en av tretton, att han var intresserad att få mera upplysning. Han motiverade sitt svar med att teknologin ändras i en snabb takt och om man berättar om tjänsterna och produkterna, så hålls också kundernas kunskap uppdaterat. Det var förväntat att kunderna skulle svara att de inte behöver veta om någonting annat, för det är oftast den allmänna tanken då detta frågas av kunderna.

Då kunderna fick kommentera kundmöten med egna ord, blev de kortordiga. Flera tackade för kundmötet och sa att allting gick väl. En kvinnlig kund som besökte kundtjänsten för första gången, ville ännu ge feedback till företaget om att hon hoppades på att man annonserade Aspa bättre på nätet och utanför byggnaden, så att man skulle hitta bättre dit. Dessutom kommenterade en herre kundmötet på följande sätt: *"Tämä tuntui enemmän asiakaspalvelulta kuin muissa pankeissa."*

5.3 Observationer

Både intervjuerna med bankrådgivarna och kunderna ger en stark teoretisk bas för att reda ut hur kundförtjänningen och försäljningen fungerar på Aspa. För att ändå få en annan synvinkel om hur arbetet fungerar i praktiken valde skribenten att observera samma tre bankrådgivare som blev intervjuade. Observationerna gjordes under två arbetsdagar

och tillsammans blev 27 kundmöten iakttagna. Observatören jämförde kundmöten med S-Bankens servicemodell. Figurerna i detta kapitel är servicemodellen delad i fyra olika delar och under varje del finns resultaten av den delens observationer.

ÖPPNING (Avaus)
Hälsa glatt och tydligt
"Hur kan jag hjälpa till?"
Identifiera kunden
Bygg förtroende, var närvarande
Led samtalet från första början

Figur 6. S-Bankens servicemodell; Öppning.

Alla kunder blev hälsade på ett som passade situationen när de kom till banktjänsten, men "hur kan jag hjälpa till?" frågades nästan aldrig. För att kunna tjäna kunden personligt med dennes ärenden, måste kunden alltid bli identifierad med id-kort. Eftersom detta är ett ganska vanligt sätt inom bankbranschen, sker det automatiskt av både kunden och bankrådgivaren. Så som Erasme och Nilsson betonade i teorin, är kroppsspråk mycket viktigt i ett ansikte mot ansikte yrke. (Erasme 2000, Nilsson 2007). Under observationen märkte skribenten att bygga förtroendet, vara närvarande och leda samtalet inte är ganska svårt att mäta. För att dessa skall lyckas och bli märkta av kunden, spelar kroppsspråk en betydande roll.

FAKTAINSAMLING (Paneutuminen)
20/80 –regeln, kunden har samtalstur
Lyssna noga och skriv anteckningar
Fråga öppna och aktiverande frågor
Försäkra den gemensamma förståelsen

Figur 7. S-Bankens servicemodell; Faktainsamling

Enligt S-Bankens servicemodell skall 20/80 -regeln användas, vilket går ut på att kunden skall berätta om sitt problem eller behov och bankrådgivaren kommentera det kort, samt fråga tillägsfrågor. Denna diskussion delas upp så att kunden berättar 80 % av tiden och bankrådgivaren endast 20 %. Denna metod fungerade för det mesta åt det andra hållet, då bankrådgivaren berättade jämförelsevis mera än kunden efter att kunden snabbt beskrivit sitt problem. Gemensamma förståelsen försäkrades inte i detta skede, ännu mindre gjordes anteckningar under kundmöten. Då kunderna lyfte eller sparade pengar på kontot, eller är endast en s.k. regelbunden bonussamlare var på plats frågades mycket sällan inga öppna eller aktiverande frågor om kundens problem eller behov, för att kartlägga om man kunde erbjuda någonting annat. Enbart ungefär 1 av 6 kunderna som är bara bonussamlare blev tillfrågade frågor för kartläggningen. Under andra kundmöten, där ärendet var lite större än bara transaktioner, diskuterades mera och olika frågor ställdes för att kunna tjäna kunden bättre, samtidigt som man försäkrade den gemensamma förståelsen. Däremot frågades inte så många öppna frågor för att kunna kartlägga om man kunde erbjuda kunden nya produkter.

LÖSNING (Ratkaisu)
Erbjuder en unik lösning med användning av kundens egna ord
Behandla alla frågor som har uppstått
Överraska positivt genom att berätta mer än kunden hade väntat sig
Låta kunden godkänna lösningen

Figur 8. S-Bankens servicemodell: Lösning.

Lösningarna, som erbjöds, var inte exakt unika för kunden, för att S-Banken har endast basprodukter och de passar nästan till alla kunder. Som undantag är minderåriga, studeranden och utlänningar (utan lämpligt id-kort) som vill söka lån och krediter. Därför erbjöds nästan samma lösning till alla kunder med likande försäljningsmetoder, med betoningen på kredit korten, eftersom det är på gång en tävling om att sälja många kort. Då bankrådgivaren erbjöd någonting användes mera professionella ord än att utnyttja kundens ord.

Alla kundens frågor hanterades i en logisk ordning och om det förekom större problem som måste lösas efter kundmötet, kontaktades kunden senare. Kunderna som bara gjorde kontotransaktioner fick egentligen inte höra om andra produkter eller tjänster (exkluderat vissa få fall). Enbart ungefär 2/5 av alla kunderna erbjöds någonting annat också utanför problemet som kunden ville ha tillfredsställt. Då nya avtal gjordes, godkändes och bekräftades beslutet av kunden genom att kunden skrev under kontraktet.

BESLUT (Päätös)
Upprepa överenskomna ärenden och säkerställa gemensamma förståelsen
"Har ni någonting att fråga?"
Tacka för kontakten och hälsar adjö på ett passande sätt
Gör omsorgsfullt nödvändiga åtgärderna
Var närvarande enda till slut

Figur 9. S-Bankens servicemodell: Beslut.

Ju mera saker man går igenom under ett kundmöte, desto viktigare är det att bankrådgivaren sammanfattar allting i slutändan, så att kunden kommer ihåg allting. Då flera avtal görs, är det väsentligt att kunden får höra de viktigaste ärenden, samt villkoren. Oberoende på längden av kundmötet, sammanfattades inte de viktigaste sakerna heller. Det är dock begripligt att det inte är nödvändigt att sammanfatta kundmötet under en snabb kontotransaktion. Ingen kund frågades om hon ännu hade någonting annat att fråga, gällande redan de existerande ärenden eller någonting annat. Kundmöten avslutades endast med ett trevligt tack och hej, om inte kunden först sade adjö på något annat sätt.

Bankrådgivaren skall alltid efter varje kundmöte arkivera möjliga avtal, skriva tilläggsinformation om kundmötet i kundbaset, samt fylla i en kort enkät om kundmötet. Dessa nödvändiga åtgärderna gjordes alltid omsorgsfullt efter kundmötet. Men om det fanns kö vid banktjänsten, kom följande kunden genast till disken, eftersom det inte finns något kösystem, som t.ex. könumror. För att det inte fanns tid att slutföra åtgärderna före nästa kund, påverkade bankrådgivarens möjlighet och noggrannhet att göra åtgärderna, samt närvaron i början av nästa kundmöte. Då skulle åtgärderna göras senare när det

inte fanns kö, och då fanns det en större möjlighet att bankrådgivaren glömde någonting väsentligt. När det fanns kö verkade bankrådgivaren vara orolig av att inte hinna göra åtgärderna genast, och började därför göra dem redan före dåvarande kunden gick bort. Detta kunde verka i kundens ögon som om bankrådgivaren inte var intresserad eller närvarande enda till slut.

6 ANALYS OCH UTVÄRDERING

Syftet med denna studie är att anpassa S-Bankens servicemodell från telefontjänsten till kundmöten på kontoret, för att öka på försäljningen. Efter att resultaten är framförda, förs i följande avsnitt en diskussion om intervjuresultaten i förhållande till den teoretiska referensramen systematiskt enligt S-Bankens servicemodell, d.v.s. öppning, sätta sig in, lösning och beslut, för att sedan kunna förbättra den och anpassa den till S-Bankens kontor.

Teorin framställer att det viktigaste är att företaget är lönsamt, vilket lyckas med nöjda kunder som återkommer gång efter gång (Nyström 2002, s. 59-60). Man kan tillfredsställa kunden med en bättre upplevd service än den ursprungliga förväntningen, genom att erbjuda kunden någonting nytt för att få svar på behovet (Expowera 2013). Med en bättre passande modell kan S-Banken få råd och vägledning för att tjäna kunderna bättre, för att öka på försäljning, vilket leder till ännu nöjdare kunder.

Första steget med att kunna tjäna kunder med god kvalitet är att hämta in kunderna. På basen av intervju svaren från bankrådgivarna samt en kund, hoppades man på att annonsera Aspa mera, både fysiskt nära Aspa och i t.ex. sociala medier. Detta kunde dra in mera potentiella kunder till S-Banken, vilket gör att kundgrupperna växer och man får mera möjligheter till lyckade försäljningar. Problemet med utmanande kundgrupper, som kom fram under intervjuerna med anställda, kan bli löst med nya kunder.

6.1 Öppning

När en kund kommer till kontoret påverkar första intrycket människor mest, därmed är det viktigt att göra ett gott intryck med att hälsa kunden glatt, vilket antas vara en självklarhet i ett tjänsteyrke. Dessutom skall man visa kunden välkommen med öppen kroppsspråk genom att vända sig mot kunden, samt behålla ögonkontakt med kunden från första början (Erasmie 2002, s.121.), vilket får kunden att känna att bankrådgivaren är närvarande. Därefter skall bankrådgivaren redan kunna läsa kunden och anpassa till denne (Guthrie 1995, s.17.), genom att själv bestämma om hon frågar kunden "Hur kan jag hjälpa till?", eller så som bankrådgivarna förklarade i intervjuerna, att de istället väntar på att kunden börjar samtalet när denne är klar.

Enligt banklagen, skall bankrådgivaren alltid identifiera kunden och kundförhållandet redan i början av kundmötet, för att kunna tjäna kunden på ett personligt sätt och granska kundens information från kundsystemet. Det är också viktigt att bygga förtroende och vara närvarande, med att visa intresse till kunden, vilket gör att kunden känner sig mer välkommen och att S-Banken bryr sig om kunden (Guthrie 1995, s. 33, Nyström 2002, s. 7-8). Nyström (2002) påpekar att bankrådgivaren utåt och skall göra sitt bästa med att ge ett gott intryck (Nyström 2002, s. 33), samt leda kundmötet och diskussionen från första början.

ÖPPNING (Avaus)
Hälsa glatt och tydligt
Vänd dig mot kunden för att visa att du är engagerad
"Hur kan jag hjälpa till?"
Identifiera kunden samt kundförhållandet
Bygg förtroende, var närvarande
Led samtalet från första början

Figur 10. Anpassad öppningsprocess till S-Bankens servicemodell

För att kundmöten på Aspa skulle fungera bättre från början, presenteras nu en anpassad version av öppningsdelen, som är byggt upp med hjälp av analysen ovan, dvs. när kunden kommer till bankdisken är det viktigt att vända sig mot kunden och visa att man är engagerad. Dessutom för att kunna tjäna kunden bättre under hela kundmötet, kan man identifiera hela kundförhållandet redan då man identifierar kunden.

6.2 Faktainsamling

Enligt teorin och S-Bankens servicemodell är det viktigt att efter öppningen lyssna på kunden, samt fråga öppna frågor för att kunna få fram så mycket information som möjligt av kundens problem och behov (Customer Service 2013, Erasmie 2000, s. 14). Även om kunden var tillfredsställda med att bankrådgivaren ställde tillräckligt med tilläggsfrågor, kan kundens förväntningar påverka uppfattningen av tjänstekvaliteten. Det är möjligt att kunderna inte vet om tjänster som kunde passa dem bättre och tror sig re-

dan ha bra produkter för sina behov, och därför är deras förväntningar inte så höga. Då är det lätt att tillfredsställa kunden på ett gott och överraskande sätt, genom att banrådgivaren berättar om en mera passande produkt som besvarar dennes behov och på det sättet vinner kundens upplevda tjänst tidigare förväntningarna. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1986, 35-36). Dessutom visade observationerna att bankrådgivarna inte alltid ställde tilläggsfrågor, vilket med förbättring kunde leda till att erbjuda kunden en ny och personlig lösning. Detta kan förbättras genom att bankrådgivaren får hjälp av förmannen och nödvändiga skolningar från arbetsgivaren (Kemp 2013, s. 635-648, Berry & Parasuraman 1992, s. 28-31), samt träna själv också med möjlig benchmarking.

Man skall koncentrera sig på kunden och behålla ögonkontakt under hela kundmötet (Erasmie 2002, s. 121), vilket gör det omöjligt att skriva omfattande anteckningar. Dock är det bra att skriva kort det väsentligaste, speciellt i längre kundmöten. Istället kan man vända sig mot kunden, för att visa att man är närvarande. Dessutom kan kartläggningen av kundens situation hjälpas genom att se dennes redan existerande tjänster från S-Bankens kundsystem, så som intervjuobjekten beskrev att de gör. Genom att lyssna på kundens behov och ställa tilläggsfrågor, får man försäkrat den gemensamma förståelsen (Erasmie 2000, s. 14.), vilket försäkrat att man erbjuder en passande lösning till kundens behov (Expowera 2013).

FAKTAINSAMLING (Paneutuminen)
20/80 –regeln, kunden har samtalstur
Lyssna noga och skriv ner det väsentliga, håll ögonkontakt
Fråga öppna och aktiverande frågor
Försäkra den gemensamma förståelsen

Figur 11. Anpassad faktainsamlingsprocess till S-Bankens servicemodell

Faktainsamlingsdelen av servicemodellen, behövs inte enligt skribenten ändras mycket, utan istället skalla bankrådgivarna träna att göra mera så som modellen anvisar. Anpassningen som är gjord, är att behålla ögonkontakt med kunden, samt skriva ner det väsentligaste.

6.3 Lösning

Efter faktainsamlingen och kartläggningen av kundens problem och behov, har bankrådgivaren lätt att erbjuda en passlig lösning (Erasmie 2000, s. 14,17), genom att kommunicera på ett sätt att båda förstår varandra (Guthrie 1995, s. 28-30). Teorin förstärker det som bankrådgivarna redan gör, då kunden har många ärenden och de hanteras en i taget (Guthrie 1995, s. 33), för att behålla kundmötet är klart och simpelt. För att kunna överaska kunden på ett positivt sätt genom att berätta om någonting annat än det som kunden ville ha från första början, skall den andra delen av servicemodellen vara väl slutförd. Problemet är det som kom fram i undersökningen, att bankrådgivarna inte säljer någonting extra utan bara löser det existerande problemet. Aspektet om försäljning diskuteras vidare i kapitel 6.5. För att vara säker att kunden är nöjd med lösningen, borde bankrådgivaren bekräfta detta från kunden efter varje ärende (Expowera 2013).

LÖSNING (Ratkaisu)
Erbjuder en unik lösning med användning av kundens egna ord
Behandla alla frågor som har uppstått
Överraska positivt genom att berätta mer än kunden hade väntat sig
Låta kunden godkänna lösningen

Figur 12. Anpassad lösningsprocess till S-Bankens servicemodell

Även denna del av S-Bankens servicemodell passar för det mesta som den är under kundmöten på Aspa, men bankrådgivarna borde bli skolade lite mera inom området.

6.4 Beslut

Teorin tydliggör att S-Bankens servicemodell har en poäng med att upprepa överenskomna ärenden från kundmötet, samt kort sammanfatta de viktigaste och bästa egenskaper av det som kunden var mest intresserad av. Detta gör att kunden kommer ihåg allting från kundmötet och är nöjd med sitt avgörande att vara S-Bankens kund. (Nyström 2002, s. 50-51.) Efter upprepningen av ärenden är det vänligt att fråga om kunden

ännu har någonting att fråga eller bekräfta på ett annat sätt att kunden har förstått allting (Nyström 2002, s. 51). Frågans betydelse är dock lite missledande, med att berör frågan endast ärendet som är redan tillfredsställt, och i så fall kunde man fråga om det ännu fanns någonting annat som man kunde hjälpa kunden med, för att erbjuda en omfattande tjänst till kunden. I för sig, kan man diskutera vidare om saken ifall det är en kö på kontoret, skall man även då fråga kunden om man ännu kunde ta upp andra ärenden (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1985, s. 43). Eftersom det påverkar inte telefonsjäns-ten, för att man inte ser kön, vore det intressant att i framtiden studera hur det fungerar i praktiken. Det är viktigt att det finns ett gemensamt tillvägagångssätt på Aspa, så att alla bankrådgivare hanterar situationerna på ett överenskommet sätt.

För att kunna visa att bankrådgivaren är närvarande enda till slut, bör hon vara vänlig och hålla ögonkontakt oberoende av om kunden köpt S-Bankens produkter eller tjänster (Nyström 2002, s. 50-51, Erasmie 2000, s. 121). Lika viktigt som första intrycket (Erasmie 2000, s. 121), är också det sista för att vara säker på att kunden känner ännu senare också att denne gjort det rätta beslutet (Nyström 2002, s. 50-51). Som S-Bankens ledning hoppas på och som observatören lade märke till, är att bankrådgivarna gör, är att tack kunden för kundmötet. Dessvärre, är avskedshälsningen inte gjort på något speciellt sätt, utan oftast endast som adjö, även om servicemodellen tyder på att man skall hälsa på ett kundanpassat avskedssätt.

Som skribenten observerade, slutfördes nödvändiga åtgärderna på ett omsorgsfullt sätt. Endast då det fanns kö på kontoret, måste bankrådgivarna lämna slutliga åtgärderna till senare och hoppas på att de kom ihåg all specifika information. Här kunde arbetsgivaren hjälpa till med att fixa ett kösystem.

BESLUT (Päätös)
Upprepa överenskomna ärenden och säkerställa gemensamma förståelsen
"Har ni någonting att fråga?"
"Är det någonting annat jag kan hjälpa med?"
Tacka för kontakten och hälsar adjö på ett lämpligt sätt
Gör omsorgsfullt nödvändiga åtgärderna
Var närvarande enda till slut

Figur 13. Anpassad beslutsprocess till S-Bankens servicemodell

Ovan beskrivs den anpassade delen av beslutsfattandet av kundmötet på Aspa. Punkterna är ganska lika som på den ursprungliga modellen, men speciellt första punkten med att sammanfatta hela kundmötet är viktigt att göra omsorgsfullt. Dessutom för att bekräfta att alla ärenden är genomförda och att ingenting till behövdes, samt att visa intresset att hjälpa kunden, skall bankrådgivaren även fråga om det var någonting annat som bankrådgivaren kunde hjälpa med.

6.5 Merförsäljning

S-Bankens servicemodell berör försäljning endast som en punkt i form av att erbjuda kunden någonting extra. Istället kunde det tilläggas starkare i modellen, för att uppmuntra bankrådgivarna att sälja någonting extra till kunden. Eftersom försäljningen har en negativ klang i bankrådgivarnas tankar, samt även ibland kundernas (Nyström 2002, s. 66-67), ville skribenter sätta mera värde på att erbjuda någonting extra till kunden enligt kundens behov, än företagets behov av merförsäljning.

AIDA är en modell som sporrar för försäljning, då DABA är en bättre modell med att komma fram med en lösning till kundens behov, vilket gör att modellen är mera kundorienterat och utgår från kundens behov, istället för företagets behov att sälja någonting (Expowera 2013). Dessutom ser inte bankrådgivare sig själv som säljare, och därför fungerar DABAs tankesätt bättre. Men på grund av att AIDAS syfte är att uppmärksamma kundens problem (Expowera 2013) som kunde lösas med att erbjuda S-Bankens

produkter och tjänster, används båda modellerna för att bygga upp den nya delen i servicemodellen.

Enligt intervjuerna med bankrådgivarna, förhöll de sig negativt mot försäljning, vilket kan tolkas som om bankrådgivaren inte vill bli kopplade till försäljare. Å andra sidan kan kunderna se bankrådgivarna som försäljare, då de försöker sälja någon ny produkt till kunderna (Nyström 2002, s.66-67). För att inte ta upp den negativa delen av försäljning och för att ta i hänsyn respondenternas åsikter, där extraerbjudande (fin. lisätarjonta) togs fram, samt efter teoretiska referensramen, ville skribenten lägga vikt på kartläggningen av kundens andra behov som kan bli tillfredsställda och därmed hämta mer värde till kunden. I denna situation skall man utgå från kundens behov, istället än företagets behov att sälja någonting. Därför kallas den nya delen *kartläggning av ytterliga behov* (fin. lisätarepeiden kartoitus).

Poängen med kartläggningen av kundens andra behov samt att tillfredsställa dem, är att använda personalens expertis och kunskaper, samt även ansvar att erbjuda kunden någonting som underlättar dennes vardag. Det är viktigt att få personalen att förstå att det inte är meningen att sälja någonting till kunden, utan istället att hjälpa denne (Guthrie 1995, s. 7-8), eftersom hur personalen tolkar det, tolkar även kunden det.

Både i teorin förklaras och anställda tyder på att det inte alltid finns ett enda rätt sätt att tjäna kunder (Erasmie 2000, s. 17), eftersom alla kunder är olika, så som också bankrådgivarna (Berry & Parasuraman 1992, s. 30, Erasmie 2000, s. 17). Fast man får konkreta råd på hur man ska gå till väga med kunden, skall man vara kundorienterad (Customer Service 2013, Berry & Parasuraman 1992, s. 30). Detta kräver att bankrådgivaren tränar det, tillsammans med möjliga hjälpredskap från förmannen inkluderat stöd, samt nödvändig skolning (Berry & Parasuraman 1992, s. 31-34). Även om man inte kan bokstavligen följa en modell, ger den redskap för kundbetjäningen samt en uppfattning till bankrådgivarna vad som begärs av dem (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1986, s. 40).

Avslutningsvis har S-Banken att erbjuda färre produkter (S-Pankki 2013) jämfört med andra banker, men produkterna är bra basprodukter för en bankverksamhet. Dessutom är de gratis och lätt tillgängliga för alla ägarkunder (S-Pankki 2013) och teoretiskt lätta produkter att erbjuda till flera olika kunder, så som S-Banken vill ha det. Därmed med

en förbättring av den nuvarande modellen, samt med mera skolning, kan man öka försäljningen på Aspa och ge mervärde på kundkvaliteten från kundens synvinkel.

6.6 Förnyad servicemodell

Syftet med denna studie är att anpassa S-Bankens servicemodell från telefontjänsten till kundmöten på kontoret, för att öka på försäljningen. Genom detta arbete är det studerat hur S-Bankens servicemodell överlag kan anpassas till kundtjänsten på kontoret, men för att besvara syftet måste merförsäljningen fås med på ett sätt som accepteras av både kunden och personalen. Eftersom i undersökningen har det kommit fram att bankrådgivarna har en negativ inställning på försäljning, bör merförsäljningsdelen istället vara uttryckt så att bankrådgivaren hjälper kunden med sina ärenden, för att både kunderna och bankrådgivarna accepterar nya modellen.

Vi har diskuterat AIDA och DABA modellerna och tittat på de olika skeden, därmed används AIDA som struktur, eftersom den passar för försäljning, vilket görs för att behålla företaget lönsamt (Nyström 2002, s.59-60), och med DABA:s tillvägagångssätt, eftersom den utgår från kundens befintliga problem som bör kartläggas och besvaras med företagets erbjudanden, samt får kunden att också inse behovet och själv bekräfta det (Expowera 2013).

Efter att bankrådgivaren har skött kundens ursprungliga ärenden är det mening att överraska kunden på ett positivt sätt genom att erbjuda någonting annat, som underlättar kundens vardag. Bankrådgivaren har redan haft möjlighet att granska kundförhållandet samt kundens nuvarande situation, genom kartläggning i tidigare skeden av kundmötet, samt skött de tidigare ärenden. Därför placeras det nya försäljningsskedet efter att stegen i lösningsdelen är uppfyllda, men före slutförandet av kundmötet, dvs. beslutsdelen. Eftersom det kom fram i intervjuerna med bankrådgivarna samt kunderna, att de tycker att merförsäljning låter lite negativt, ville skribenten inte betona det så mycket i nya modellen. Dessutom tyder undersökningen på att bankrådgivarna inte skall bara försöka sälja någon produkt till kunden, utan skall kartlägga kundsituationen och erbjuda en produkt för att möta ett nytt möjligt behov som kunden inte ursprungligen kommit med till kundtjänsten (Customer Service 2013, Expowera 2013). Kartläggning av ytterligare

behov -delen presenteras nedan och sedan följer en mera ingående diskussion av modellen.

KARTLÄGGNING AV YTTERLIGARE BEHOV (Lisätarpeiden kartoitus)
Granska kundförhållandet omsorgsfullt och kolla om du hittar outtalade behov som du kan möta
"Jag märkte att du / att du inte..."
Få kunden själv att uttrycka behovet (t.ex.): <ul style="list-style-type: none">• "Varför gör ni så?"• "Vill ni göra så?"• "Är det bra så eller skulle ni hellre ha det på något annat sätt?"
Få kunden att erkänna behovet
Presentera svar på behovet och betona vilken nytta kunden får av ändringen, samt möjliga villkor och kostnader som det innebär
"Skall jag sköta det med samma?"

Figur 14. Tillsatta försäljningsprocessen till S-Bankens servicemodell

Första steget i kartläggningen av ytterligare behov är till en del redan gjord av bankrådgivaren, för att kartläggningen redan är gjord inom faktainsamlingen. Denna steg finns inte i AIDA, vilken direkt börjar med att försöka väcka kundens uppmärksamhet. Däremot är det viktigt här att lösningen skulle komma från befintliga behov, som bankrådgivaren kan med sin kunskap om företagets erbjudanden identifiera. Därför har detta steg från DABA modellen tillagts i servicemodellen. (Expowera 2013.) Som ett exempel tas en typisk kund som ser S-Banken endast som att samla på bonus och lyfta pengarna från S-Kontot varje månad. Bankrådgivaren kartlägger kundens förhållande till S-Banken genom att diskutera med kunden och information som hon hittar från kundsystemet, som är att kunden ofta gör inköp hos S-gruppen, därmed samlar på mycket bonuspengar, men har endast ett bonuskort.

Det följande skedet är att få kundens uppmärksamhet, vilket görs genom att bankrådgivaren börjar med att påpeka och definiera problemet till kunden. Man kan börja det med

"Jag märkte att du / att du inte...", för att kunden kanske inte på bästa sätt utnyttjar de produkter och tjänster som S-banken har att erbjuda. För att få kunden att själv uttrycka behovet, kan bankrådgivaren uppmuntra det genom att ställa några hjälpande frågor. Exempel på frågor som är nedskrivna i modellen är öppna, så att de kan användas av bankrådgivaren som verktyg för att leda kunden på rätt spår. (Expowera 2013.) Som exemplet ovan tyder, har kunden bara ett bonuskort, och bankrådgivaren kan uppmärksamma kunden att man kan bara samla bonus med den, men kan inte betala eller lyfta pengar på automaterna. Därmed kan bankrådgivaren fråga varför kunden gör så och vill hon faktiskt alltid komma till banktjänsten och lyfta pengarna. Dessutom kan man fråga om kunden vill behålla situationen som sådan eller ha det på ett lättare sätt.

Efter ledande frågorna och diskussionen inser kunden själv att hon vill ha och behöver produkten för att underlätta sin egen vardag. I fjärde steget skall kunden själv identifiera problemet och bli intresserad av att möta behovet med S-Bankens produkter och tjänster. (Expowera 2013.) Som exemplet lyder, har kunden förstått att det vore lättare sätt att använda bonusarna, för att underlätta hennes eget liv.

Under det följande skedet skall bankrådgivaren presentera svar på behovet och betona vilken nytta kunden får av ändringen, samt hur den hjälper hennes vardag. Med hjälp av diskussion under hela tillsatta processen har det bevisats, även av kunden själv, hur erbjudandet uppfyller behovet, därmed kunden också önskar sig att få produkten. Bankrådgivaren skall bevisa genom bred men simpel motivering, varför just S-Bankens produkt bäst tillfredställer kundens behov. (Expowera 2013.) Genom att berätta dessa goda sidorna av tjänsten, vilket i exemplet är att beställa ett betalningskort som kunden kan betala med på kassan, och ifall hon fortfarande vill lyfta pengar, kan hon göra det på både banktjänsten och automaten. Dessutom berättar bankrådgivaren att genom att betala med kortet vinner kunden samtidigt mera pengar, eftersom hon samlar både på bonus och betalningssättsförmågan. Genom att erbjuda bättre service än kunden förväntat sig, kommer den upplevda tjänstekvaliteten att vara högre (Zethaml et al. 1986, s. 34-37). För att inte missförstånd skall ske i något skede av kundmötet, skall bankrådgivaren också kort sammanfatta möjliga villkoren och kostnader som nya tjänsten eller produkten innebär.

Sista steget av nya modellen är att kunden godkänner bevisen och bekräftar erbjudandet, samt att slutföra processen. Bankrådgivaren kan slutföra den genom att fråga "skall jag sköta det med samma?". Frågan bör ställas på detta sätt, så att kunden har lättare att svara jakande på frågan och processen kan slutföras genom att sälja produkten till kunden. (Expowera 2013.) Dessutom genom att fråga kundens godkännande används den kundorienterade synvinkeln från DABA -modellen, jämfört med att pressa produkten till kunden, som AIDA -modellen kan tolkas. Med t.ex. "Vill ni att vi gör så?" har kunden lättare att svara nej och då blir merförsäljningen inte slutförd. Så klart om kunden fortfarande tycker att hon inte vill ha produkten, skall bankrådgivaren veta att låta tanken bli kvar hos kunden (Nyström 2002, s. 50). Om bankrådgivaren för enligt den första frågan, samt alla tidigare skeden, får man sålt kortet till kunden och både bankrådgivare och kunden är nöjda.

När alla delarna är uppfyllda, framskrider kundbetjäningen normalt till beslutsdelen och slutförandet av hela kundmötet, samt att göra nödvändiga åtgärderna, likasom i den ursprungliga modellen.

6.7 Implikationer för ledningen

Som kom fram i undersökningen, förhåller sig personalen skeptisk när det gäller försäljning. För att den nya servicemodellen skall vara framgångsrik och resultera i merförsäljning för S-Banken, måste den användas av personalen. För att åstadkomma det måste den i sin tur accepteras av personalen som ett viktigt redskap för skapande av mervärde för kunden. Ledningen måste alltså ta detta i beaktandet då den förnyade modellen presenteras åt personalen. Försäljning diskuterades i kapitel 4.3, och det kom fram att för att sälja något måste man först få kundernas uppmärksamhet, väcka deras intresse, sedan deras önskan för det man vill sälja, för att slutligen leda allt detta till handling (Expowera 2013).

Ledningen kunde alltså använda AIDA som utgångspunkt även för att presentera den nya servicemodellen åt personalen, för att försäkra sig om ett positiv mottagande och godtagande, samt därmed också en tillämpning av modellen och alltså merförsäljning, vilket, som kom fram i undersökningen, inte för tillfället utnyttjas nästan alls, och definitivt inte till sin fulla potential. Som redan diskuterats i tidigare skeden av studien,

måste merförsäljning förklaras åt personalen på ett sådant sätt att varken de eller kunderna uppfattar det som försäljning, utan snarare som skapandet av mervärde för kunden. Det föreslås alltså här att ledningen presenterar det nya tillägget till servicemodellen åt vederbörande personal genom att använda AIDAs fyra steg som verktyg.

För att först få personalens *uppmärksamhet* är det bra att ta upp den förnyade servicemodellen på ett gemensamt möte, där man berättar att en förnyad modell har skapats som resultat av en studie som gjorts bland kontaktpersonalen för att på bästa möjliga sätt anpassa modellen för just deras arbete och vardag och möta deras behov som bankrådgivare. Viktigt vore att betona att detta görs för dem och för kunden, inte för att företaget vill öka på försäljningen. Om personalen känner att de fått vara med i planeringsprocessen av nya verksamhetsmodeller och känner att de är passande för deras arbete, kommer det att ha en positiv effekt på deras attityd gentemot dessa (Grönroos 2007, s. 394, 397; Foreman 2000, s.128). Detta ger också en möjlighet för personalen att uttrycka sina åsikter om modellen, samt diskutera dess tillämpning i praktiken med sina förmän och kollegor. Här kan även komma fram bra idéer på hur stegen under ”Kartläggning av ytterligare behov” mest naturligt och smidigt kan tas upp med kunden. Igen är det viktigt att betona att bankrådgivarna måste anpassa de olika stegen till kunden och situationen på ett sådant sätt och med sådana ord att konversationen löper smidigt och känns naturlig.

För att sedan väcka deras *intresse* kan förmannen förklara att S-banken vill betjäna sina kunder på bästa möjliga sätt, och att därför har ett ytterligare steg tilläggts som ett viktigt element i servicemodellen, dvs. kartläggning av kundens ytterligare behov. Kunden vet inte alltid vad den vill ha, eller kan nödvändigtvis inte uttrycka sina behov, eftersom den inte vet vad allt som företaget har att erbjuda. Därmed blir det på bankrådgivarnas ansvar att erbjuda de rätta lösningarna åt kunden vid passliga tillfällen även om kunden inte själv ursprungligen skulle förstå att begära det. Det borde bli klart här att det slutliga syftet med den nya modellen är att skapa mervärde åt kunden genom att erbjuda produkter och tjänster som bäst stöder dennes vardag, eftersom tjänstepersonal oftast vill erbjuda bra service och möta kundens behov (Bitner et al. 1994).

Genom att förklara hur kontaktpersonalens expertis och erfarenhet i företaget är ovärderliga för att kartlägga kundens behov och därmed hitta de rätta produkterna och tjäns-

terna för att skapa mervärde för kunden, kan man hos bankrådgivarna väcka en stolthet i deras kunnande och arbete, och därmed en *önskan* att bevisa och således erbjuda denna expertis även åt kunden. Detta motiveras med att kontaktpersonal ofta har kunnandet som krävs för ett erbjuda bra service, och också en viss stolthet i sin förmåga att göra det (Bitner et al. 1994). Därmed kan eftertrycket av detta antas väcka en önskan hos personalen att verkställa det. Dessutom kan en känsla av att lyckas bra med sitt jobb leda till positivare tankar och högre motivation (Kemp 2013, s.614). I det här steget är det alltså viktigt att betona att företaget hoppas på personalens kunnande och både uppskattar deras insats samt behöver det för att vara framgångsrika.

Handling sker däremot genom att utbilda personalen i tillämpningen av den förnyade modellen. Det är förmannens ansvar att utveckla personalen (Kemp 2013, s.635-648), och rätt utbildning blir här viktigt eftersom motiverade bankrådgivare är mer villig att prestera (Kemp 2013, s.644), och rätt utbildning påverkar motivationen (Berry & Parasuraman 1992, s.28-29). Som diskuteras i kapitel 4.2, kan detta göras på många olika sätt, som t.ex. genom att öva de olika stegen tillsammans, vilket kunde göras med hjälp av exempel som förmannen kan i förväg komma på. Därutöver kan man benchmarka andras beteende och ta mall av varandra, även genom att ha förmannen sitta turvis bredvid bankrådgivarna och visa hur det fungerar i praktiken. Man kan även försöka motivera personalen genom en belöning av goda insatser (Berry & Parasuraman 1992, s.31). Det är viktigt att i utbildningen betona bankrådgivarens roll som problemlösare och rådgivare (Expowera 2013). Dvs. att ”Kartläggningen av ytterligare behov” utgår uttryckligen från kundens behov, samt att personalen borde få kunden att själv uttrycka dessa behov, utan att påtvinga produkter och tjänster på dem.

Lika som med kundmöten mellan kontaktpersonalen och kunderna, om modellen används till sitt fulla potential och lyckas på sitt bästa möjliga sätt, leder resultaten oftast till merförsäljning, vilket leder till att både kunden och bankrådgivaren nöjd. På samma sätt måste ledningen presentera nya modellen till kontaktpersonalen på rätta sättet, samt diskutera öppet om den. Om det görs lika väl som de förväntar sig att kontaktpersonalen använder den under kundmöten, kommer nya servicemodellen bli resultatrikt.

7 SLUTSATSER

Syftet med denna studie är att anpassa S-Bankens servicemodell från telefontjänsten till kundmöten på kontoret, för att öka på försäljningen. Sammanfattningsvis är god kundtjänst väsentligt i ett tjänsteyrke (Nyström 2002, s. 7-8), vilket påverkas av motivation och attityder (Kemp 2013, s. 637-639, 644, Grönroos 1966, s.80), som kan förstärkas av förmannens stöd och utbildning (Kemp 2013, s. 635-648, Berry & Parasuraman 1992, s. 28-29). Inom ett ansikte mot ansikte yrke, är kroppsspråk väldigt viktigt (Erasmie 2000, s. 121), för kunden märker genast om bankrådgivaren inte är intresserad att hjälpa denne. S-Bankens servicemodell innehåller endast en punkt som tyder på att sälja någonting till kunden, men för att tillägga det i modellen har både AIDA och DABA modellen utnyttjade (Expowera 2013). Personalen förhåller sig skeptiskt mot försäljning och för att lyssna på deras åsikter, är mererbjudande (fin. lisätarjonta) ett bättre ord än försäljning. Genom att erbjuda kunden någonting annat än hon hade tänkt sig, ger mervärde till kundmötet och kundens uppfattade service är mycket högre än vad kunden hade förväntat sig (Zethaml, Berry & Parasuaman 1986, s. 35). Dessutom kan en god bankrådgivare vara kundorienterad och övertala kunden om att den vill ha produkten (Guthrie 1995, s. 8-9).

Om den förbättrade modellen används under kundmöten på Aspa, kan man få kunderna nöjdare och gett mervärde till dem, samt underlättas deras vardag. Med hjälp av den anpassade modellen har bankrådgivarna lättare att lyckas med försäljningen, vilket leder till att företaget är lönsammare.

7.1 Fortsatt forskning

Under skrivandet av detta examensarbete, har flera olika intressanta ämnen utanför avgränsningen kommit fram. Förslag till fortsatta studier kunde vara bankkontorets marknadsföring och skolningsmaterial för kundtjänst och försäljning, inkluderat möjligheten med externa konsulter, belöning och intern marknadsföring. Ett annat ämne som inte rymdes med i denna studie är förmannen roll inom ett tjänsteföretag, som kunde vara intressant att studera. Den mest intressanta forskningen som man kunde utföra för att vidareforska detta arbete, är att undersöka hur den nya servicemodellen fungerar i praktiken med större sampel av kunder på Aspa.

KÄLLOR

Arnould Eric, Wallendorf Melanie. 1994, Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation. *Journal of Marketing Research*, 31(11): s. 484-504.

Bitner Mary, Booms Bernard & Mohr Lois. 1994, Critical Service Encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(October)

Berry Leonard, Parasuraman A. 1992, Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*, s. 24-33.

Dagmström Karni. 2011, *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Poland: Pozkal.

Dyché Jill. 2007, *The CRM Handbook - A Business Guide to Customer Relationship Management*. Indiana, USA: Addison-Wesley.

Erasmie Mats, Pihlsgård Anders. 2000, *Kundrelationer, en handbok i personlig försäljning*. Malmö, Sverige: Liber Ekonomi.

Expowera. 2012, *Säljbesöket - Säljmodeller* [www].
http://www.expowera.se/mentor/forsaljning/personlig_samtalet5.htm Hämtad:
8.11.2013

Fokus. 1974, *Otavan iso Fokus*. Keuru: Kustannusosakeyhtiö Otava

Foreman Susan. 2000, Get close to the internal customer or keep your distance? I Lewis Barbara & Varey Richard. *Internal Marketing -directions for management*. London: Routledge

George William. 1990, Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20.

Grönroos Christian. 1981, Internal marketing -an integral part of marketing theory. I Donnelly James & George William (Eds.). *Marketing of Services*, American Marketing

Association Proceedings Series

Grönroos Christian. 1982, An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16.

Grönroos Christian. 1996, *Marknadsföring i tjänsteföretag. 3. Upplaga*. Malmö: Leber Ekonomi

Grönroos Christian. 2007, *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition. 3. Upplaga*. Chichester: John Wiley & Co.

Gummesson Erik. 2000, *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage Publication

Guthrie Ninni, Hallström Arne. 1995, *Försäljning och service*. Sverige: MultiFine Offset

HBL. 2013, *Bankvärlden blir alltmer mobil*. Tidningens upplaga: torsdagen 1.8.2013

Internetinfrastruktur 2013. *Vad är källkritik?* [www] <https://www.iis.se/lar-dig-mer/guider/kallkritik-pa-internet/vad-ar-kallkritik/> Hämtad: 6.10.2013

Kemp Elyria. 2013, Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(3/4): s. 635-654

Kontkanen Erkki. 2008, *Pankkitoiminnan käsikirja*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Brady Mairead, Goodman Malcolm, Hansen Torben. 2009, *Marketing Management*. Italien: Rotolito Lombarda

Lasson Larsåke. 2008, *Tillämpad kommunikationsvetenskap. 3. Upplaga*. Sverige: Studentlitteratur Ab

Lehdistötiedote 2007, *S-Pankki avaa ovensa* [www]. http://www.S-kanava.fi/web/s/uutinen?announcement=125150_66560 Hämtad: 16.2.2013

Lundberg Tom, Töytäri Juhani. 2010, *Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen*. Lahtis: Markprint Oy

Marimadaiah Sanjai. 2010, *Portfolio Management - A Case Study* [www].
<http://www.activegarage.com/portfolio-management-a-case-study/comment-page-1>

Hämtad: 8.11.2013

Nilsson Björn, Waldemarson Anna-Karin. 2007, *Kommunikation, Samspel mellan människor*. Poland: Pozkal

Norstedts. 1999, *Svenska ordbok*. Norge: AIT Gjøvik AS

Nyström John, Wallén Monica. 2002, *Ansiktet utåt*. Sverige: Kristianstads Boktryckeri AB

Ojanen Mikko. 2010, *Pelisilmää asiakaskohtaamisiin*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Patton Michael Quinn. 2002, *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, USA: Sage Publication

Rafiq Mmohammed, Ahmed Pervaiz. 2000, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6)

Redaktionen. *Ordlista - Merförsäljning* [www].
<http://www.redaktionen.se/ordlista.php?ord=merforsaljning> Hämtad: 17.3.2013

Saunders Mark, Lewis Philip & Thornhill Adrian. 2007, *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited

Search CRM. 2007, *Contact Center* [www].
<http://searchcrm.techtarget.com/definition/contact-center> Hämtad: 17.3.2013

Silverman David. 2001, *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications Ltd

Spiggle Susan. 1994, Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21(12) s. 491-503

S-gruppen. *S-gruppen* [www]. https://www.s-pankki.fi/s-ryhma/fi_FI/ Hämtad: 17.3.2013

S-kanava. *S-Banken* [www]. <http://www.S-kanava.fi/vk/asiakasomistajalle/ketjut/sv/18900> Hämtad: 16.2.2013

S-Pankki. [www]. <http://fi.wikipedia.org/wiki/S-Pankki> Hämtad: 16.2.2013

S-Pankki. *Miksi kannattaa valita S-Pankki* [www]. http://www.s-pankki.fi/henkiloasiakkaat/asiakkaana_s-pankissa/fi_FI/S-Pank-in_tarjoamat_palvelut/?snsrc=aws_77b76abddb2fcc287aab008dc761edc420190697922&snkw=pankit Hämtad: 16.2.2013

Wallendorf Melanie & Belk Russel. 1989, Assessing Trustworthiness in a Naturalistic Consumer Research. *Interpretative Consumer Research*, s. 69-84.

Yin Robert K. 2013, *Kvalitativ forskning från start till mål*. New York, USA: Publications, Inc.



PALVELUMALLI

TAVOITTEENA SUOSITTELEVA ASIAKAS!

AVAUS

- Tervehdin iloisesti ja selkeästi
- "Kuinka voin auttaa?"
- Tunnistan asiakkaan
- Rakennan luottamuksen, olen läsnä
- Johdan puhelua alusta alkaen

PANEUTUMINEN

- 20/80 -sääntö, suunvuoro on asiakkaalla
- Kuuntelen aktiivisesti ja teen muistiinpanoja
- Kysyn avoimia ja aktiivisia m-alkuisia kysymyksiä
- Varmistan yhteisen ymmärryksen

RATKAISU

- Tarjoan yksilöllisen ratkaisun asiakkaan sanoja hyödyntäen
- Käsitelen kattavasti kaikki esille nousseet asiat
- Yllätän iloisesti kertomalla enemmän kuin asiakas on osannut pyytää
- Hyväksytän ratkaisun asiakkaalla

PÄÄTÖS

- Kertaan sovitut asiat ja varmistan yhteisen ymmärryksen
- Onko jotain kysyttävää?
- Kiitän yhteydenotosta ja esitän sopivan lopputervehdyksen
- Teen huolellisesti tarvittavat toimenpiteet
- Olen läsnä loppuun asti

S-Pankki

Bankrådgivarnas intervjuer

1. Myynnin nykytila, miten se tällä hetkellä mielestäsi onnistuu henkilökohtaisella tasolla?
2. Mitkä ovat oman myynnin vahvuudet?
3. Mitkä ovat oman myynnin haasteet?
4. Mitä tukea saat esimieheltäsi?
5. Saatko tukea kollegoiltasi? Miten koet, että myyntiin suhtaudutaan yleisesti?
6. Mitä tukea kaipaisit, jotta voisit kehittyä entistä paremmin yksilöllisessä, kokonaisvaltaisessa ja myynnillisessä asiakaspalvelussa?
7. Onko sinulla omia tehokkaita toimintatapoja?
8. Käytätkö toimintamallia päivittäin?
9. Onko se mielestäsi käytännöllinen Aspalla?
10. Mikä palvelumallissa toimii hyvin?
11. Mikä palvelumallissa ei toimi?
12. Mitä muutoksia toivot palvelumalliin?
13. Muita ajatuksia palvelumalliin liittyen?
14. Muita ajatuksia tai mielipiteitä?
15. Jos olisi kilpailu, jossa on myy enemmän ja voitat huiman palkinnon, miten suhtautuisit siihen?

Kundintervjuer

1. Millä tavalla palvelutilanne eteni? Kerrottiinko sinulla ja jos niin, millä tavalla muista tuotteista ja palveluista?
2. Millä tavalla palveluneuvoja kuunteli asiaasi? Kysyttiinkö sinulta tarkentavia kysymyksiä palvelutilanteesta? Osasiko palveluneuvoja tarjota sinulle sopivia tuotteita?
3. Olisitko toivonut lisätietoa S-Pankin tuotteista ja palveluista?
4. Onko sinulla terveisiä asiakaspalvelijallesi? Onko sinulla jotain muuta kerrottavaa palvelutilanteesta?