



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

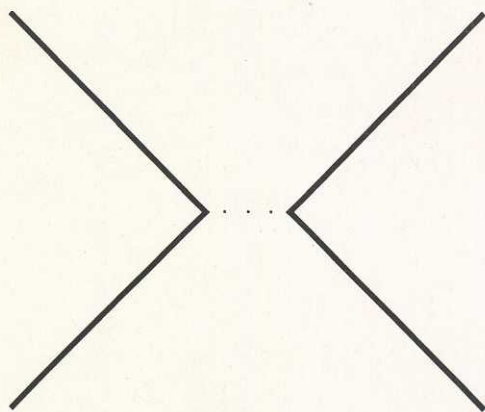
This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



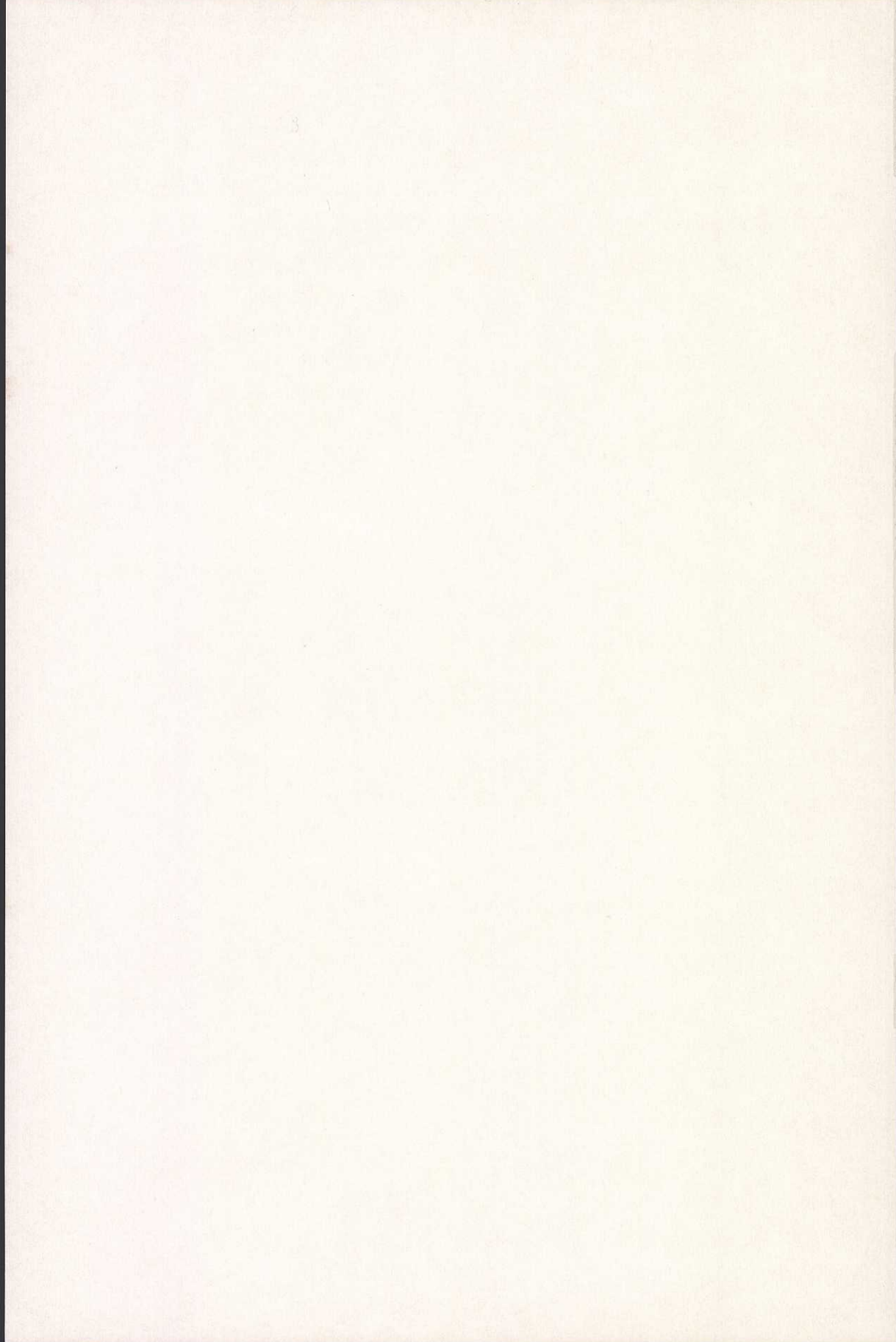
CARL-JOHAN ANDRÉN

FÖRESTÄLLNINGAR OM KUNDER

– om hur personal i banker
föreställer sig och agerar mot kunder



BAS



CARL-JOHAN ANDRÉN

FÖRESTÄLLNINGAR OM KUNDER

– om hur personal i banker föreställer sig
och agerar mot kunder



BAS ekonomisk förening
Handelshögskolan,
Vasagatan 1, 411 80 Göteborg
BAS@mgmt.gu.se

© Carl-Johan Andrén och BAS ek. för. 1997

ISBN 91-7246-132-2

Printed in Sweden
Grafikerna i Kungälv AB, 1997

Föreställningar om kunder

— om hur personal i banker föreställer sig och agerar mot kunder

Carl-Johan Andrén

AKADEMISK AVHANDLING

för avläggande av ekonomie doktorsexamen
i företagsekonomi som med tillstånd
av Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
framlägges till offentlig granskning
fredagen den 11 april 1997 kl 10
i sal D33 vid Företagsekonomiska institutionen,
Vasagatan 1, Göteborg

ABSTRACT

University of Göteborg, Sweden
School of Economics and Commercial Law
Department of Business Administration
Vasagatan 3, SE - 411 80 Göteborg

Languages: Swedish
237 pages
ISBN 91-7246-132-2
Author: Carl-Johan Andrén
Doctoral Thesis 1997

Perception of customers – how personnel in a bank perceive and behave towards customers

During recent decades the service sector has grown considerably. The conditions of competition within this sector are different to those of the manufacturing sector. In this study it is assumed that the way an organization and its personnel perceive the customer will influence the interaction between the customer and the organization. Therefore, as the possibilities of competing using production facilities disappear, the way a service company handles the relationship with its customer becomes even more important. Some authors mean that if a company wants to be more profitable it should be more customer or market oriented.

The problem that is dealt with can therefore be formulated as a question: what is customer orientation in banks? I chose a cognitive perspective to understand this phenomenon and an inductive approach. Questions that this study consider are therefore:

1. *What is meant by "customer oriented behaviour" and how are customers perceived in banks?*
2. *What relationships are there between customer oriented behaviour and bank personnel's perception of the customers?*

Two methods were chosen to achieve this. The first was related to the Critical Incident Technique (CIT) and was used to investigate what customer-oriented behavior is. The other method was based on Kelley's (1955) Personal Construct Theory. My choice of method solves the problem of how to collect cognitive data. A thorough discussion regarding the analysis of the data points to suitable ways of analysing cognitive material. It is therefore possible for other researchers to duplicate my study in other sectors and organizations and to compare the results. The analysis and discussion of the empirical data established that customer oriented behaviour means different things depending on the level in the organization. The bank personnel's perception of the customers are thoroughly described. My findings show that how the customers are perceived changes over time and that the interaction between the customer and the bank personnel also changes. A new customer will therefore not receive the same service as a customer who has a well-established relationship with the bank.

Key words: Customer orientation, market orientation, bank, cognitive structures, cognitive complexity, perception of customers, personal construct theory

Printed in Sweden, 1997
Grafikerna in Kungälv AB

© Carl-Johan Andrén and
BAS Publishers

ABSTRACT

Göteborg University, Sweden
School of Economics and Commercial Law
Department of Business Administration

Language: Swedish
237 pages
ISBN 91-7246-132-2

Perception of customers – how personnel in a bank perceive and behave towards customers

During recent decades the service sector has grown considerably. The conditions of competition within this sector are different to those of the manufacturing sector. In this study it is assumed that the way an organization and its personnel perceive the customer will influence the interaction between the customer and the organization. Therefore, as the possibilities of competing using production facilities disappear, the way a service company handles the relationship with its customer becomes even more important. Some authors mean that if a company wants to be more profitable it should be more customer or market oriented.

The problem that is dealt with can therefore be formulated as a question: what is customer orientation in banks? I chose a cognitive perspective to understand this phenomena and an inductive approach. Questions that this study consider are therefore:

- 1. What is meant by "customer oriented behaviour" and how are customers perceived in banks?*
- 2. What relationships are there between customer oriented behaviour and bank personnel's perception of the customers?*

Two methods were chosen to achieve this. The first was related to the Critical Incident Technique (CIT) and was used to investigate what customer-oriented behavior is. The other method was based on Kelley's (1955) Personal Construct Theory. My choice of method solves the problem of how to collect cognitive data. A thorough discussion regarding the analysis of the data points to suitable ways of analysing cognitive material. It is therefore possible for other researchers to duplicate my study in other sectors and organizations and to compare the results.

The analysis and discussion of the empirical data established that customer oriented behaviour means different things depending on the level in the organization. The bank personnel's perception of the customers are thoroughly described. My findings show that how the customers are perceived changes over time and that the interaction between the customer and the bank personnel also changes. A new customer will therefore not receive the same service as a customer who has a well-established relationship with the bank.

Key words: Customer orientation, market orientation, bank, cognitive structures, cognitive complexity, perception of customers, personal construct theory.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING OCH BAKGRUND.....	5
Tjänstesamhället.....	5
Forskningsobjektet bank.....	9
Utgångspunkter.....	21
Definitioner av kund- och marknadsorientering.....	31
Resultat av litteraturgenomgången.....	38
2. UTGÅNGSPUNKTER OCH PERSPEKTIV	41
Kognitiva strukturer.....	41
Kognitionsprocesser-Teorier om hur kognitioner förändras.....	44
Kopplingar mellan föreställning och handling.....	46
Studiens avgränsningar	48
Tillvägagångssätt.....	49
Syfte.....	51
Metodsynsätt.....	51
Metod.....	55
Repertory grid.....	59
Praktiskt tillvägagångssätt.....	62
3. VAL AV ANALYSMETOD	70
Glaser och Strauss inspirerat tillvägagångssätt.....	70
praktiskt exempel på intervjureduktion eller från reduktion till teori.....	72
Från teori till reduktion och åter till teorin.....	75
Analys av konkreta händelser och handlingar.....	76
Analys av kundföreställningar.....	78
Analys av intervjuer – vilka möjligheter finns det?.....	80
Analysera och tolka repertory grids.....	82
Analys av kognitivt innehåll.....	83
Analys av kognitiva strukturer.....	94
Val av analysmetod (i samspel med avhandlingens syfte).....	98
4. KUNDORIENTERAT AGERANDE OCH FÖRESTÄLLNINGAR OM KUNDER	103
Kundorienterat agerande.....	103
Kundföreställningar.....	111
Den kollektiva kundföreställningen.....	116

Skillnader mellan kontorschefer och övrig bankpersonal.....	118
Komprimering av 24 kategorier.....	119
Några reflektioner över kategorisering	123
5. BANKPERSONALENS KUNDBEGREPP	125
Kategorisering av kundbegreppen.....	126
Skillnad i begrepps användning mellan kontorschefer och övrig personal.....	134
Klusteranalys	136
De mest centrala begreppen.....	138
Superbegreppet.....	140
Bankpersonalens kognitiva strukturer.....	141
6. KOPPLINGAR MELLAN KUNDORIENTERAT AGERANDE, KUNDFÖRESTÄLLNINGAR OCH KUNDBEGREPP.....	147
Kundorienterat agerande och kundföreställningar.....	148
Kundföreställningarnas uppbyggnad och kundorienterat agerande - möjliga mönster.....	159
Fyra utvecklingsfaser	166
7. KOPPLINGAR MELLAN KUNDORIENTERAT AGERANDE OCH KUNDBEGREPP	168
Existerande kopplingar.....	168
Kopplingar som saknas	172
Resultaten från klusteranalysen kopplat till kundorienterat agerande.....	174
Bankpersonalens centrala begrepp och kundorienterat agerande.....	177
Kognitiv komplexitet kopplat till agerande.....	180
8. SLUTSATSER OCH RESULTATDISKUSSION.....	182
Kundorientering på två plan.....	182
En återkoppling till definitionen på marknadsorientering och Kohli och Jaworski (1990).....	185
Återkoppling till några kundorienterings-definitioner.....	187
Skillnader i kundföreställningar.....	188
Kopplingar mellan kundorienterat agerande och kund- föreställningar	197

En återkoppling till forskningsfrågan	199
Metodmässigt bidrag	201
Praktiska konsekvenser.....	203
Fortsatt forskning.....	204
ENGLISH SUMMARY	206
APPENDIX A.....	211
APPENDIX B.....	218
REFERENSER	231
BILAGA 1	
BILAGA 2	

FÖRETAL

När vi vill vara rationella vill vi gärna visa upp att tanke kommer före handling. När det gäller företagsledning (management) är ju själva grundidén att man tänker ut en plan först och sedan genomför man den. Strikt ekonomisk firmateori går så långt att man antar att företagsledandet handlar om beslutsfattande - genomförandet av beslut följer automatiskt när man väl har valt det bästa alternativet. Det som görs skall vara en obruten kedja av tanke och handling i en mål-medel hierarki. Så skall det vara enligt våra mest grundläggande föreställningar om effektiv verksamhet, och så vill vi visa upp oss

Men i verkligheten är det annorlunda. De studier som gjorts av vad höga chefer egentligen gör när de arbetar visar att beslut är en relativt sällsynt företeelse. Chefers vanligaste sysselsättning är att skaffa information vilket man då främst gör genom att fråga medarbetare. Detta ger inte bara information utan också signaler om att chefen intresserar sig för vad det nu var han frågade om. Arbetet kännetecknas av variation, fragmentering och korta cykler. Konsten är att hålla ihop alla incidenter till ett begripligt mönster. På samma sätt är det med personal som har kundkontakt. Företagen vill att den skall uppträda kundorienterat och göra detta på ett sätt som ger en fördelaktig bild av företagets strategi. Kundorientering har blivit ett honnörsord som används även i de mest genomorganiserade produktionssammanhang. Hela produktionskedja, inklusive svarvaren av en lite komponent, skall vara orienterad mot kunden och det som har värde för kunden. "Waste" är sådant som inte har värde för kunden och det skall elimineras. Allt detta är mycket lättare att säga än att göra. Hur skall man kunna veta vad kunden sätter värde på? Hur gör man om olika befattningshavare har olika uppfattning om vad kunden vill ha? Frågar kunden? Nja, ofta vet kunden inte vad hon vill ha, särskilt när det gäller framtida produkter. Det återstår då att hålla kunden under noggrann observation och anpassa produkten efter hand som erfarenhet vinnes.

Alla dessa problem blir än svårare vid tjänsteproduktion eftersom produktion och konsumtion ofta sker i samma ögonblick - sanningens ögonblick - när företagets personal möter kunden öga mot öga. Ett ytterligare problem med tjänster är att det är svårt att åstadkomma stordriftseffekter. Man försöker ständigt automatisera tjänster, vilket innebär att man ersätter den personligt utformade tjänsten med en standardtjänst som bygger på, ofta

stora, investeringar i infrastruktur. Ett gott exempel är bankomat-kortet. Andra metoder för att vinna stordrift är att utveckla tjänste-"produkter" och märken knutna till tjänsten.

Samtidigt pågår en utveckling i motsatt riktning. Produktionsapparaten i många industriföretag är nu så flexibel att man kan tillverka personligt utformade produkter med stordriftsekonomi. När vi köper ny bil kan vi numera bygga upp en unik produkt av mängder av tillvalsmöjligheter och produktion sker bara mot order. På samma sätt kan den som köper tjänster tillsammans med företagets personal komponera en unik kombination av tjänster. I våra banker har vi t.ex. numera en personlig bankman om vi har tillräckligt stora konton i banken.

En gemensam förutsättning för att denna fria kombinerings av en stor mängd möjligheter skall kunna skapa stordriftsekonomi är att företagets personal har förmåga att bedöma kundens behov och önskemål samtidigt som den har företagets produktstrategi klar för sig. Att vid varje kundmöte få ihop en lösning som är den bästa möjliga för såväl kunden som det egna företaget är väl en överdriven förhoppning. Inte desto mindre är det i dessa banor diskussionen går. Nöjda kunder och kunder som kommer tillbaka förutsätter ett betydande intresse för kundens behov från personalens sida och en aktiv kund naturligtvis. Samspelet blir strategiskt viktigt, särskilt inom service-sektorn.

För alla typer av organisationer är man överens om att detta kräver decentralisering av befogenheter till personalen i frontlinjen och därmed krävs också en medveten satsning på att föra ut företagets strategiska orientering till all personal i företaget.

Uppgiften för den servicepersonal som skall klara av den svåra uppgiften att tillgodose den individuella kundens behov och samtidigt göra en bra affär för företaget är inte lätt. Hur ser personalen egentligen på kunden och skiljer sig den syn personal med direkt kundkontakt har från den som närmaste chefen har? Påverkar de föreställningar personalen har om kunder hur de faktiskt handlar i sina kundkontakter? Hur gör man för att få reda på kundens behov? Är frågan "Vad kan jag stå till tjänst med?" den bästa inledningen på en kundkontakt? Är det olika med kunder man känner sedan tidigare och nya kunder? Skämmer man bort stamkunderna? Är det i så fall lönsamt med stamkunder?

Alla dessa frågor har Carl-Johan Andrén Andrén givit sig i kast med för bankverksamhet. Ett grundläggande problem är då att man är ju ute efter det unika förhållandet till den individuella kunden och därmed är surveyundersökningar som söker genomsnitt samband och standardavvikelser inte ett metodinstrument som i första hand kommer ifråga. Det visar sig att empirisk forskning om personals föreställningar om kunder är mycket sparsamt förekommande. Orsaken är kanske att de traditionella datainsamlingsmetoderna inte är väl lämpade för studier av unika fall. Att direktobservera i en banklokal skulle kunna vara en metod, men Carl-Johan har valt att pröva en kognitiv metod som veterligt tillämpas för första gången i studier av detta slag.

Läsaren blir noggrannt introducerad till metoderna och hur analysen gått till. Därmed kan han eller hon också bedöma om de lite nedslående resultat om kundföreställningar som avtäckes är tillförlitliga. Är det rimligt att dra slutsatsen att personalen i kassan tenderar att jämställa trevliga kunder med lönsamma kunder? Är det troligt att kontor på mer än 30 kilometers avstånd från storstad har andra föreställningar om kunder än de som ligger närmare centra? Vilka slutsatser skall man i så fall dra om bankföretagets strategi? Hur bör produktutveckling i bankföretag organiseras om man vill uppnå både stordriftsfördelar och möjlighet till unika kombinationer med andra produkter i paket som passar den individuella kunden?

Den här avhandlingen inbjuder läsaren till egen analys och till diskussion av dessa tiders främsta "inneklyscha" - kundorientering. Vad är det och vad innebär det för serviceföretagets organisering och informationspolicy?

Göteborg julen 1996

Sten Jönsson

FÖRORD

Det är ibland tur att man inte vet vad man ger sig in på. Det var tur att jag inte visste hur arbetsamt ett avhandlingsprojekt är. Ett arbete som det till stor del måste bedrivas självständigt men som inte skulle bli slutfört förutom vissa personers hjälp, engagemang och stöd.

Det krävs både mentalt och finansiellt stöd i ett avhandlingsprojekt. Jag har haft förmånen att vara doktorand vid Gothenburg Research Institute (GRI). Professor Rolf Wolff, institutschef på GRI har skapat en plattform och forum för inspiration som var oerhört betydelsefull i avhandlingsarbetets inledningfas och han har också med obruten optimism gjort det ekonomiskt möjligt att bedriva detta avhandlingsprojekt. Jag vill också ge ett hjärtligt tack till övriga doktorander och medarbetare på GRI som både varit ett socialt och intellektuellt stöd.

Min huvudhandledare har varit professor Sten Jönsson. Han har med sina skarpa kommentarer och outröttliga intresse för doktorander varit ett stort stöd. Docent Rita Mårtensson och docent Rolf Solli som också varit handledare har varit beundransvärt engagerade och genom synpunkter och råd givit avgörande tillskott.

Torbjörn Krantz har hjälp till med redigering och språkgranskning och därmed starkt bidragit till att göra texten mer läsbar.

Jag vill också tacka alla personer på banken som med intresse och engagemang deltagit i undersökningen. Er samarbetsvilja har varit oerhört värdefull.

Ett avhandlingsprojekt är en krävande och komplicerad process, som inte alltid är lätt att förmedla till utomstående. Alla vänner och familjemedlemmar som under åren frågat och intresserat sig för vad jag gör kan nu få svar.

Jag tackar och kramar mina flickor Katarina och Clara för deras stöd under jobbiga perioder men framförallt vill jag tacka er för den ständiga glädjekälla ni utgör.

Carl-Johan Andrén

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

Det finns några få verksamheter, till vilka nästan varje vuxen svensk har en relation. En sådan verksamhet är banknäringen, andra är systembolaget och televerket. Hur banker agerar i relationen med kunderna har därför ett stort allmänintresse. Banker spelar också en central roll i samhällsekonomin. I en företagsekonomisk avhandling spelar för det mesta, men inte alltid, företaget en avgörande roll. Kunderna, i sin tur, spelar en mycket viktig roll för företaget. Det är därför rimligt att anta att hur kunderna uppfattas i ett företag eller organisation i stor utsträckning påverkar hur företagets anställda agerar mot kunden. Hur väl ett företag hanterar sin relation med kunderna blir alltmer betydelsefullt för lönsamheten när möjligheterna till massproduktion och standardisering minskar. I tjänsteföretag, som banker, har produktionsfaktorer som maskin/teknik en underordnad betydelse, om målet är att tillfredsställa kundernas behov (Marquardt 1994, Jungerhem 1992). Ett övergripande problem som studien strävar efter att belysa är därför: hur tänker och hur agerar personal på bankkontor gentemot kunder?

Kapitel 1 skall inledningsvis ägnas åt en diskussion om varför denna forskningsfråga är viktig att besvara. Jag kommer att börja med en allmän beskrivning över tjänstesamhällets utveckling i relation till banker och bankverksamhet. Sedan beskrivs under vilka nya och annorlunda förutsättningar arbetet på bank och bankkontor bedrivs.

TJÄNSTESAMHÄLLET

Tjänstesektorn är i Sverige, jämfört med den varuproducerande sektorn, sysselsättningsmässigt den helt dominerande näringen. Under senare decennier har det skett en hel del som påverkat företagets situation. En omdaning av den ekonomiska strukturen har skett, vilket främst beror på den tekniska och ekonomiska utvecklingen. Västvärlden är numera ett servicesamhälle, ett samhälle som kännetecknas av att mer än hälften av BNP skapas inom den så kallade servicesektorn.

Förändrade förutsättningar i näringslivet

Beckérus et al (1988) anser att det har skett ett doktrinsifte under de senaste decennierna i svenskt näringsliv. Ett doktrinsifte som innebär att företagen gått från produktionsorientering till kundorientering. Det anses vara tre orsaker till detta. För det första sker det förändringar i företagets

konkurrenssituation. I en välståndsekonomi råder köparens marknad. Företagens konkurrensförmåga beror då främst på deras kompetens att lösa kundernas problem. Nya idéer, produkter eller tjänster skall komma från kunskap om kundernas behov, dvs. kundorientering.

För det andra sker det förändringar i företagets teknologi. Ny produktionsteknologi möjliggör en mycket mer flexibel produktion. Vi närmar oss en kundorderstyrd massproduktion.

För det tredje sker det också förändringar i företagets värdemiljö. Relationerna till anställda och kunder ser annorlunda ut än under taylorismens dagar. Människors drivkrafter riktas alltmer mot livskvalitet, mot aktiviteter som upplevs som utvecklande, berikande och roliga (Beckerus et al 1988).

Förutsättningarna att förbättra produktiviteten, speciellt för tillverkande företag, med hjälp av teknisk utveckling har väsentligt försvårats eftersom produktionen redan i hög grad är automatiserad. Den tekniska utvecklingen har också möjliggjort en mer flexibel produktion. Det har blivit enklare att ställa om maskiner till skiftande produktion. Om denna tendens fortsätter innebär det att företagets främsta konkurrensfördel kommer att bli (eller redan är) möjligheten att anpassa produktionen till kundernas behov, förutsatt att de vet vilka behoven är. Produktionsfaktorer som stordriftsfördelar eller automatiseringsnivå blir inte längre en lika avgörande konkurrensfaktor.

Grundläggande skillnader i företagsfilosofi

Doktrinskifte eller ej finns det i varje företag en grundläggande företagsfilosofi som genomsyrar en organisation och dess verksamhet. En filosofi som ger vägledning över hur kunder, produktionsförutsättningar och samhälleliga intressen skall prioriteras när det finns motstridiga intressen. Vilka dessa företagsfilosofier är kanske inte tydligt artikerat men det finns nedlagda i företagets praxis eller så förgivettagna att de utgör en självklar grund till allt agerande. Kotler (1993) menar att det finns fem grundläggande filosofier eller koncept. Det är *produktionskonceptet*, *produktkonceptet*, *försäljningskonceptet*, *marknadsföringskonceptet* och det *samhällsorienterade konceptet* (societal).

Tanken bakom produktionskonceptet är att kunder vill ha de produkter som är tillgängliga och billiga. Ledare för produktionsorienterade organisationer eftersträvar därför hög produktionseffektivitet och en heläckande distribution.

Ledare för produktorienterade organisationer strävar efter att göra bra produkter med hög kvalitet samt att ständigt förbättra dessa. De gör det eftersom de anser att kunderna favoriserar de produkter som har den högsta kvaliteten och prestanda.

Försäljningsorienterade organisationer och dess ledare är av den uppfattningen att kunderna troligtvis inte kommer att konsumera tillräckligt av deras produkter om de inte utsätts för omfattande marknadsföring.

Kotler (1993) menar att dessa tre orienteringar har sina brister. Produktionsorienterade organisationer anses t. ex. endast fungera när efterfrågan är större än tillgången eller när produktens kostnad är alltför hög och måste minskas genom ökad produktivitet. Produktorienterade organisationers misstag, enligt Kotler, är att de ofta blir "förälskade" i sina egna produkter och inte kan förstå varför kunderna inte vill köpa dem, när de är så bra. Hos försäljningsorienterade finns det t. ex. en tendens att snarare "sälja det som de tillverkar än att tillverka det som de kan sälja".

Med anledning av de tre orienteringarnas brister utvecklades på 1950-talet marknadsföringskonceptet (Kotler 1993). Detta definierades enligt följande:

"The marketing concept holds that the key to achieving organizational goals consists in determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors." (Kotler 1993, s. 16)

Marknadsföringskonceptet vilar på fyra fundament, *marknadsfokusering, kundorientering, koordinerad marknadsföring* och *lönsamhet*. En marknadsfokusering anses vara nödvändig därför att inget företag kan agera på alla marknader och tillfredsställa alla kunders behov. Enbart en marknadsfokusering är dock inte tillräcklig utan det krävs också ett kundorienterat tänkande och agerande, vilket innebär att företaget skall tillfredsställa kunderna och deras behov. Kotler menar att den bästa indikatorn på ett företags framtida lönsamhet är kundernas tillfredsställelse. Ett kundorienterat företag skall därför under varje period, kartlägga kundernas nivå av tillfredsställelse och sätta mål på hur kundernas

tillfredsställelse kan förbättras. Koordinerad marknadsföring innebär att alla marknadsföringsaktiviteter måste vara koordinerade med alla avdelningar i företaget och inte enbart vara en verksamhet som bedrivs av marknadsföringsavdelningen. Syftet med marknadsföringskonceptet är till syvende og sist lönsamhet. Alltså, de företag som är marknadsfokuserade, kundorienterade och har koordinerat sin marknadsföring kommer i framtiden att vara de mest lönsamma (Kotler 1993).

Det femte och sista konceptet är enligt Kotler (1993) det samhällsorienterade konceptet. En filosofi som bygger på tanken att företaget i fråga bör väga in företagets roll i samhället i stort och inte enbart den egna lönsamheten. Det kan gälla eventuell miljöpåverkan eller företagets arbetsmarknadsansvar.

De problem som jag anser vara förknippade med Kotlers fem grundläggande filosofier är först och främst att de är alltför generella och därigenom ger föga vägledning om hur specifika företag kan agera. Kotler förklarar inte heller varför han anser att just dessa fem filosofier existerar och inte några andra. Jag kan mycket väl tänka mig att det finns helt andra filosofier som genomsyrar vissa verksamheter. Dessa fem filosofier förefaller ha sitt ursprung i företag där produkten, produktionen, försäljningen och marknadsföringen är enkla att identifiera och klart urskiljbara. Problem uppstår dock när dessa moment är integrerade och sammanflätade, då det är svårt att skilja mellan vad som är produkt och vad som är produktion, som i renodlade tjänsteföretag.

Förutsättningar och problem för tjänsteföretag.

I tillverkande företag är och förblir produktionsapparaten en viktig konkurrensfaktor, något som dock inte i samma utsträckning gäller tjänsteföretag eftersom tjänsteverksamheter per definition inte har en produktionsapparat i gängse mening. Tjänster karaktäriseras av att bl. a. vara: icke påtagliga, heterogena och förgängliga (Parasuraman 1987, Grönroos 1990, de Brentani 1991), vilket medför speciella problem. Tjänster kan inte lagras och produktion och konsumtion sker samtidigt. Produktion av en tjänst sker i interaktion med kunderna och där kunderna finns. Onekligen är produktionsapparaten och möjligheten till massproduktion inte en lika viktig konkurrensfaktor i service- eller tjänsteföretag, som det är i tillverkningsföretag. Det finns dock inte någon tydlig distinktion mellan tjänsteföretag och tillverkande företag. Alla företag har mer eller mindre inslag av både tjänster och varor i sin verksamhet (Normann 1988,

Alvesson 1989, Berry et al 1993). Ett tjänsteperspektiv, dvs. att tjänsters egenskaper föranleder speciella problem, innebär bl. a. att bankpersonalens agerande i interaktionen med kunden anses ha en avgörande betydelse för bankens framgång. Att det råder helt olika konkurrensförutsättningar mellan tjänsteföretag, som en bank, och tillverkningsföretag har Marquardt (1994) illustrerat med följande exempel:

"Om ett företag startar tillverkning av en relativt okomplicerad produkt utomlands kommer utlandsenhetens verksamhet, åtminstone på kort sikt begränsas av vad dess maskiner kan producera. En viktig aspekt för denna hypotetiska tillverkare är också att han kan sälja sina produkter och ju fler han säljer desto bättre är det. För en nybildad bank är de fysiska begränsningarna mindre. Om en grupp bankmän placerats utomlands finns inte alls samma fysiska ramar för vilka aktiviteter som kommer att utföras, redan en begränsad skara kan ge sig in på många finansiella områden och delta i tämligen omfattande affärer. Bankmännens kompetensområden och tidigare erfarenheter har naturligtvis stor betydelse. Det pekar på att begränsningen för vad de kan göra snarare ligger på det mentala planet än det fysiska." (1994, s. 38)

Det är alltså möjligt att konstatera tre ting. För det *första* att det anses finnas en genomgående tendens, ett doktrinskifte i näringslivet, från produktionsorientering till kundorientering där produktionsfaktorer som maskin/teknik förlorar i rang. Konkurrenskraften beror istället på förmågan att kundanpassa produktionen (se t. ex. Beckéus et al 1988, Grönroos 1990, Norling 1993). För det *andra* är det möjligt att konstatera att tjänsteföretags förutsättningar att konkurrera är starkt begränsade eftersom produktionsfaktorer som maskin/teknik i stor utsträckning saknas. Konkurrens sker till viss del på andra villkor och under andra förutsättningar i tjänsteföretag. För det *tredje* anser bl. a. Kotler (1993) att vägen till framtida lönsamhet ligger i att anamma marknadsföringskonceptet som företagsfilosofi där kundorienterat agerande och tänkande är en viktig ingrediens.

Innan jag i detalj diskuterar vad kundorientering i bank kan innebära är det nödvändigt att beskriva vad banker gör och i vilken miljö de verkar. Ambitionen med kommande avsnitt är att visa att det är viktigt att studera tjänsteföretag som banker.

FORSKNINGSOBJEKTET BANK

Bankernas utveckling och historia

Köpmannen Palmstruch startade i slutet på 1650-talet världens första sedelutgivande bank: Stockholm Banco. Stockholms Banco bestod av två avdelningar. En som skötte köpmännens inestående pengar och där köpmännen kunde betala varandra med hjälp av betalningsanvisningar.

Den andra avdelningen var en lånebank, som lånade ut de pengar som ägarna hade skjutit till i form av eget kapital. Palmstruch genomförde två banktekniska innovationer. Den första, efter att banken blivit en statsinstitution och han utsetts till direktör av kungen, var att han slog ihop de två avdelningarna och lånade, mot en avgift ut de pengar som köpmännen hade deponerat. Den andra innovationen var att ge ut kreditivsedlar istället för de tunga kopparmynten. När Rikets Ständers Bank grundades 1668, efter att Stockholms Banco haft vissa problem, var det grunden till Sveriges Riksbank som därmed är världens äldsta centralbank (Nygren 1985).

Etableringen av banker, i deras nuvarande form, började på 1820-talet först med sparbanker. Under åren 1820-1833 bildades 30 sparbanker och slutet av denna period, 1831, bildades den första affärsbanken, Skånska Privatbanken i Ystad (Forsell 1992). Industrialiseringen från 1800-talets mitt medförde att behovet av riskkapital ökade betydligt. Industrialiseringen skapade också ett behov av ett fungerande system av affärsbanker för att bl. a. binda samman Sveriges olika regioner. Mellan 1860-1870 ökade banktäteten betydligt genom bildandet av ett 20-tal nya affärsbanker (Nygren 1985, Forsell 1992). 1856 grundades Stockholms Enskilda bank och 1871 bildades Svenska Handelsbanken.

Under högkonjunkturen 1869-1874 var det en inlåningsexpansion som var så omfattande att bankerna kunde ta en ny teknik i anspråk, nämligen obligationsplacering. Under denna period skedde det en omfattande järnvägsutbyggnad både i statlig och privat regi. De privata järnvägsprojekten finansierades i stor utsträckning genom utgivandet av obligationer. När konjunkturen vände nedåt i mitten på 1875 drabbades järnvägsbolagen därför att fraktintäkterna minskade dramatiskt, vilket ledde till att obligationerna sjönk med 40-50% av de ursprungliga kurserna. Det saknades vid tillfället lagregler som skyddade obligationsinnehavarens rätt. Om bankkrisen under 1990-talet kan betecknas som en finans- och fastighetskris kan krisen på 1870-talet betecknas som en finans- och järnvägs-kris (Lindgren 1994). Deflationskrisen på 1920-talet var en annan kris som drabbade bankerna hårt. De återkommande bankkriserna är en faktor som starkt påverkat de svenska bankernas utveckling. En annan sådan faktor är den ständiga omstruktureringen av banknäringen genom fusioner.

Etableringen av nya banker som satte fart på 1860-1870-talet fortsatte i oförminskad takt under 1900-talets två första decennier. 1908 då antalet banker i Sverige var som störst (83 stycken) hade redan ett flertal bankfusioner skett. Under åren 1901-1910 etablerades 45 nya banker och 29 fusionerades. Under perioden 1910-1920 fusionerades ytterligare 57 banker medan 21 stycken etablerades. Under de kommande decennierna fortsatte fusionerna samtidigt som nystartandet av banker i stort sett upphörde (Jungerhem 1992). Bankkoncentrationen har fortsatt ännu in på 1990-talet med sammangåendet av Nordbanken och Gotabank. Affärsbanksystemet domineras idag av tre stora svenska banker: Nordbanken, S-E-banken och Handelsbanken.

Bankers konkurrenssituation

Det finns många typer av banker: affärsbanker, sparbanker, föreningsbanker och hypoteksbanker. Universalbanker, vilket Handelsbanken och S-E-banken är exempel på, är en banktyp som täcker hela bankområdet: traditionella företagsaffärer, investment banking, trading samt privata affärer inklusive livförsäkringar. Det finns också nischbanker, t. ex. JP-bank. En nischbank erbjuder och säljer ett begränsat antal tjänster till en avgränsad marknad. De senare årens avregleringar av penning- och kreditmarknaden har ökat konkurrensen mellan banker och mellan banker och försäkringsbolag. Under senare år har det också blivit möjligt för bl. a. försäkringsbolag att starta bankverksamhet likväl som banker i allt större utsträckning börjat sälja olika former av försäkringar. Antalet nischbanker har ökat markant samtidigt som t. ex. matvaruföretag som ICA och VIVO etablerat sig på den finansiella marknaden. Nischbankerna, som inte har mer än något enstaka kontor och endast några få tjänster att erbjuda, har dragit åt sig många av de mest lönsamma delarna av bankverksamheten. Dyrbara betalningsuppdrag och andra transaktioner genererar 45% av en banks kostnader – men ger bara 6% – av intäkterna och är inget för de nya bankerna (Dagens Nyheter 1996-01-20). Banknäringen är alltså en bransch där konkurrensen under senare år ökat kraftigt och som troligtvis kommer att hårdna ytterligare. Det råder nya konkurrensförutsättningar, vilket är uppenbart om man får tro nedanstående citat:

"Storbankerna har tvingats försvara sig med att erbjuda egna telefontjänster och längre öppethållande på kontoren. Kundorientering har plötsligt blivit ett viktigt begrepp för de traditionella bankerna." (Dagens Nyheter 1996-01-20)

Bankers marknader

Banker har tre huvudmarknader (Pettersson 1993). De agerar på *sparmarknaden*, dvs. inlåning. Den andra huvudmarknaden är *betalningar och betalningssystemet*. Banker erbjuder transaktionstjänster t. ex. lönekonton till privatpersoner eller checkkonton till företag eller det bokförings- och clearingssystem som möjliggör att kunder kan överföra pengar mellan olika konton. Den tredje huvudmarknaden är *kreditmarknaden*, dvs. utlåning.

En banks utveckling och framtid påverkas i hög grad av hur dessa marknader utvecklas och förändras. En ökad konkurrens förväntas, men också ett ökat samarbete såväl internationellt som nationellt är också troligt. Det finns ytterligare faktorer som i stor utsträckning påverkar en bank och dess framtida utveckling. En sådan faktor är regleringar. Regleringar avser lagar och förordningar som t. ex. bankers kapitaltäckningskrav, etableringskontroll och annan myndighetstillsyn. Det krävs i Sverige, liksom i de flesta länder, ett speciellt tillstånd, s.k. oktroj för drivandet av bankverksamhet. Vidare skall verksamheten bedömas vara nyttig för det allmänna. Jungerhem (1992) menar att bankers indirekta omgivning i form av samhället och dess krav på säkerhet och sundhet medför att banker kan betraktas som halvofficiella institutioner. Han konstaterar vidare att de normalt tillämpade principerna om etablerings- och näringsfrihet inte existerar för bankverksamhet.

De tre marknadernas utveckling och eventuella framtida regleringar är att betrakta som externa faktorer, dvs. de tillhör företagets kontext, och ligger i stor utsträckning utanför den enskilda bankens kontroll. En ytterligare avgörande faktor för bankernas utveckling är den interna styrningen av verksamheten (Bergendahl 1989), dvs. hur verksamheten bedrivs och utformas. Det handlar om banken som företag. Hur utveckla produkter och tjänster? Hur fördela ansvar och befogenheter? Hur skapa motiverade och engagerade medarbetare?

Stordriftsfördelar – ett dilemma i tjänsteföretaget

Datorer spelar en allt viktigare roll i dagens bankverksamhet, speciellt vid distributionen av pengar och vid den interna kommunikationen (Jungerhem 1992). Benston et al (1982) och Humphrey (1985) har visat att mindre banker har kostnadsnackdelar i jämförelse med större banker men de upphör redan vid en relativt liten volym. Gilbert (1994) menar att det är andra skäl än skalfördelar som bör sökas som förklaring till att stora banker

kan ha fördelar mot mindre banker. Nischbankerna har genom sin fokusering på försäljning av ett fåtal banktjänster lyckats uppnå en storskalig produktion. En nischstrategi bygger på antagandet att ett företag kan betjäna sin strategiska målgrupp mer effektivt än konkurrenter som valt en bredare inriktning. Resultatet blir att företaget, nischbanken, åstadkommer differentiering i branschen genom att bättre tillgodose en särskild målgrupps behov (Porter 1985). Både nischstrategin och standardiseringstanken bygger på föreställningen att kunderna inom det valda segmentet är relativt lika och har ungefär samma behov. För en universalbank är en nisch- eller standardiseringsstrategi en icke applicerbar strategi. Det skulle i så fall innebära att de överger universalbankstanken, dvs. att vara en banktyp som täcker hela bankområdet och alla produktkategorier. Universalbankerna måste välja en annan väg. En väg där kundernas varierande och komplexa behov är i centrum och där kunderna inte kan behandlas som en homogen massa. En strategi där målet är den mest kostnadseffektiva produktionen får en mindre betydelsefull roll till förmån för kravet på att tillfredsställa olika kunders varierande behov. Tjänsten identifieras och växer fram i samspelet mellan kunden och företaget.

Likaväl som skalekonomi inte är att föredra i alla situationer för ett tillverkningsföretag är inte heller total kund Anpassning, dvs. unika tjänster eller produkter för varje kund, alltid adekvat för ett tjänsteföretag. Beckérus et al (1988) menar att två typer av marknadsinriktat tänkande kan urskiljas. Den ena typen utgår från att kunderna är olika men att olikheterna går att fånga i ett begränsat antal kategorier. Den andra typen utgår från att alla kunder är unika, vilket innebär att varje enskild kund kräver skräddarsydda lösningar. Själv ser jag inte denna uppdelning i två grupper, lika tydligt som Beckérus et al gör. Enligt min uppfattning är det snarare ett spektrum från unika till homogena kunder och någonstans mitt i mellan återfinns de företag som anser att kunderna går att dela upp i ett antal kategorier. Frågan är vilken av de båda ändarna, som en universalbank bör ligga närmast, för att uppnå största möjliga lönsamhet. Jag har tidigare lyft fram de förändringar som under senare år karaktäriserat marknaden, bl. a. den ökande konkurrensen genom den avreglering som har skett och det faktum att de flesta banker i stort har samma produktbjudande. De nu existerande marknadsförutsättningarna indikerar alltså att en logisk framtida strategi för universalbankerna är att snarare betrakta kunderna som unika individer och inte som en homogen massa med ett och samma behov.

Relationen mellan bank och kund

Browaldh (1989) menar att affärsbankerna måste bygga upp en organisation som passar kundens behov och inte låta sig styras av sina egna önskningar och sin egen organisation. Organisationen skall vara utformad så att det är möjligt att tillfredsställa kundernas behov. Vidare menar han att organisationen måste vara flexibel för att få alla i organisationen att bli handlingsinriktade så att de tar initiativ när tillfällen dyker upp eller när något går snett, vilket ligger i linje med Bergendahl et als (1989) idéer. Bergendahl et al anser, som tidigare nämndes, att en avgörande faktor bakom bankernas framtida utveckling är hur verksamheterna styrs. När det gäller styrningen av den interna verksamheten gäller det också i hög grad styrningen av de lokala bankkontoren. I denna studie ligger dock inte fokus på styrning och vad det kan innebära, utan det är istället en studie som tar avstamp i den rådande tjänsteforskningen och dess utgångspunkter. Något som bl. a. resulterat i att bankers finansiella tjänster ses som processer som till stor del utgörs av interaktioner mellan individer och att kunden medverkar i produktionsprocessen (se t. ex. Grönroos 1990, Marquardt 1994).

Att göra rätt val bland en banks kärnprodukter är inte lätt. I många fall är det i förväg omöjligt att avgöra om det är en "bra" eller "rätt" produkt. "Rätt" produkt i teoretisk mening är den produkt som kostar kunden minst samtidigt som vinsten för kunden maximeras. Detta är ett problem för bankpersonalen, att de inte vet vilken tjänst, t. ex. placeringsalternativ som passar kunden bäst och som kommer att ge den högsta avkastningen. Banktjänsters i många fall speciella egenskaper påverkar relationen mellan bankpersonal och kunder. Önskvärt är naturligtvis att åstadkomma matchning mellan banktjänster och den enskilda kundens behov.

Eccles och Crane (1988) observerade att amerikanska investmentbanker kunde arbeta länge utan betalning för att etablera en ny kontakt med en kund. Banken visste ofta inte hur lönsam eller olönsam en affär skulle bli men de strävade efter att bygga upp en förbindelse som på sikt skulle ge en god avkastning. Det var viktigt att först bygga upp ett ömsesidigt förtroende och ömsesidig kännedom.

Betydelsen av relationen mellan banken och dess kunder visar sig om inte annat när en bank skall expandera på nya marknader. Grubel (1977) menar att en banks kanske främsta konkurrensfördel gentemot andra banker vid internationella aktiviteter ligger i kunskapen om och förtroendet för

kunden, vilket i sin tur baseras på kontinuerliga personliga kontakter och informationsflöden.

I Olsens (1992) avhandling beträffande kvalitet i banktjänster beskriver en bankchef den traditionella bilden av en bank som en plats där: "Kunden kom med mössan i handen, fick avslag på sin låneansökan men tackade ändå – fortfarande med mössan i hand". Denna bild illustrerar en organisation som i mycket ringa utsträckning tar hänsyn till eller är styrd av kunderna och deras önskemål.

"Strategier som syftar till att stärka kundernas lojalitet kommer att bli ett allt viktigare vapen i marknadskriget för både banker och försäkringsbolag" (DN 1996-01-24)

Att bankverksamhet bygger på relationer är något Wallander¹ tydligt uttrycker angående svårigheten att etablera Handelsbankskontor i andra länder.

"Banker bygger på en personlig relation till kunden. Vi driver ju bankverksamhet på alla möjliga ställen och då får vi anpassa oss till det sättet som gäller på de ställena"

Olsen (1992) är inne på samma linje som Wallander

"Banker erbjuder i stort sett samma kontotyper osv. Hur tjänsten genomförs, t. ex. hur tjänstemannen möter kunden och hanterar ärendet, är emellertid ingen självklarhet. Ofta spelar samspelet mellan kund och frontpersonal i banken – hur kunden mottar tjänsten – störst roll för den upplevda kvaliteten,..." (s. 25)

Nu är naturligtvis inte kundens upplevda kvalitet, i Olsens termer, den enda avgörande faktorn för en banks lönsamhet. Det finns, som tidigare framkommit, andra faktorer också. Mycket tyder dock på att en god relation mellan banken och kunden är en starkt bidragande orsak till vad som kan karaktäriseras som en framgångsrik bank.

Hur tjänsten utförs, dvs. hur relationen utvecklas mellan kund och personal, är alltså av fundamental betydelse för hur nöjd kunden blir med sin bankrelation. Det är därmed rimligt att anta att personalens tillfredsställelse med arbetssituationen påverkar relationen till kunderna. I en studie av Hoffman och Ingram (1992) framkom det att kundkontaktpersonal som är mer tillfredsställd med sin arbetssituation också tenderade att vara

¹Intervju 1991-15-10 inom SCAM-programmet GRI

mer kundorienterade. Vad är det då som påverkar personalens tillfredsställelse med arbetsituationen? Det är visserligen en fråga som faller utanför denna studie men i en verksamhet som karaktäriseras av att vara kundorienterad och där relationen till kunderna är av avgörande betydelse duger det inte längre att betrakta människorna i företaget som instruktionsstyrda delexerter med i huvudsak ekonomiska motiv (Beckérus et al 1988).

Det är alltså möjligt att konstatera, utifrån tidigare resonemang att relationen mellan kund och bankpersonal har en större betydelse i en universalbank än i en nischbank, där sortimentet istället spelar en avgörande roll. Detta gäller dock inte alla tjänster som en universalbank erbjuder. Vid t. ex. ett bankomatuttag är av naturliga skäl inte relationen särskilt betydelsefull. Hur viktig relationen mellan kund och bankpersonal är, är givetvis ett relativt mått, där jämförelsen bl. a. skall göras med nischbanker och tillverkande företag. Marquardt (1994) menar att ett kännetecken för finansiella tjänster är att de ofta lätt och snabbt kan kopieras utan att produktionsanläggningar behöver ändras eller anskaffas. Detta leder till att många banker världen över erbjuder produkter som är identiska.

Sammantaget ger resonemanget att en standardisering av erbjudna tjänster och uppfattningen att alla kunder skall behandlas lika är mindre framgångsrikt i bankverksamhet och speciellt i universalbanker. Företagsexterna faktorer som t. ex. rådande konkurrensförutsättningar, pekar på att en mer kundorienterad inriktning är att föredra i bankverksamhet. Det har också framkommit att relationen och samspelet mellan kund och personal har en stor betydelse vid försäljning av banktjänster (Eccles och Crane 1988, Browaldh 1989, Olsen 1992, Jungerhem 1992, Marquardt 1994). Är det nu möjligt för en kundorienterad verksamhet att också vara lönsam?

Att det inte enbart är produktionsförutsättningarna som avgör om en bank är bättre än en annan, dvs. lönsammare, är kanske uppenbart. Men vad är det då som avgör? Kotler (1993) anser att ett kundorienterat agerande är den bästa vägen att uppnå lönsamhet. Deshpandé et al (1993) samt Narver och Slater (1990) har också visat på att det finns ett samband mellan kundorientering/marknadsorientering och lönsamhet. Graden av kundorientering och lönsamhet är dock en paradox inom bankvärlden, eftersom bankkunder önskar en så låg utlåningsränta som möjligt och om bankerna

skulle tillgodose detta önskemål leder det oundvikligen till en lägre lönsamhet (Kemsley 1991).

Kundorientering i bank – speciellt på bankkontor

Att formulera en enhetlig och tydlig definition på vad kundorientering i bank innebär är svårt. Olsen (1992) menar att kundorientering i banker bygger på en dialog med kunden och att de tjänster som erbjuds överensstämmer med kundernas behov. Kelley (1990), som har studerat kundorientering i banker, definierar kundorientering som:

"Customer orientation involves the satisfaction of customer needs through the individual relationship existing between customer contact personnel and customers" (s. 25)

Någon större klarhet över vad kundorientering mer specifikt kan innebära ger varken Kelley (1990) eller Olsen (1992) svar på. Implicit framgår dock att graden av kundorientering, i tjänsteföretag som banker, beror på vilka tjänster som erbjuds (produkterna) och hur interaktionen mellan bankpersonal och kunder utvecklas (tjänsteprocessen). Med utgångspunkt från Grönroos (1990), skall jag resonera kring vilka problem som är förknippade med en kundorienterad bankverksamhet. Det som Grönroos benämner bastjänstepaketet, dvs. det som kunderna får kan indelas i tre grupper. Det är *kärntjänsten*, dvs anledningen till att bankerna finns på marknaden. Bankers kärntjänster är, som tidigare nämnts, inlåning, utlåning och betalningsförmedling. Den andra gruppen av tjänster är de s.k. *underlättande* tjänsterna (och varorna). Tjänster som måste finnas för att göra det möjligt för kunderna att konsumera kärntjänsterna. Exempelvis är det nödvändigt med ett bankomatkort för att kunna utnyttja en bankomat. Förekomsten av lokala bankkontor är också exempel på underlättande tjänster. Den sista gruppen av tjänster är de s.k. *stödtjänsterna*. Tjänster som inte är nödvändiga för konsumtionen utan mer fungerar som värdeökare och konkurrensmedel. Exempel är medlemstidningar och speciella förmåner som reseförsäkringar när en resa betalas med betalkort. Det har tidigare framkommit att finansiella tjänster är enkla att kopiera, vilket leder till att många banker erbjuder identiska produkter (Marquardt 1994). Det innebär att affärsbankernas kärn-och underlättande tjänster i stort är detsamma.

I köpar-säljarinteraktionen upplevs de erbjudna tjänsterna på olika sätt beroende på hur tillgängliga tjänsterna är, om interaktionen uppfattas som

lätt och tilltalande, samt hur kunderna uppfattar sin roll i tjänsteprocessen. Utifrån tjänsters karakteristika särdrag är det alltså möjligt att urskilja tre grundläggande delar som bildar tjänsteprocessen (Grönroos 1990).

1. Tjänstens tillgänglighet
2. Interaktionen med bankkontoret
3. Kundens medverkan

Med utgångspunkt från dessa tre delar som utgör fundamentet i tjänsteprocessen leder det följaktligen till att det är någon eller några av dessa delar som skall utvecklas, förändras eller förbättras för att uppnå en högre grad av kundorientering i tjänsteprocessen och därmed också en större lönsamhet.

1. Banktjänsters tillgänglighet

- Personalens antal och kunskap
- Kontorets öppettider eller t. ex. en bankomats tillgänglighet
- Lokaliseringen av bankkontor och bankomater
- Möjligheterna att utnyttja automatiska banktjänster
- Utformningen av ansökningar och formulär
- Hur lång tid det tar att svara i telefon
- Bank och försäkringstjänsters komplexitet

Detta är inte på något sätt ett uttömmande register av faktorer som är avgörande för banktjänsters tillgänglighet, utan exempel på faktorer som avgör om kunderna kommer att tycka det är lätt eller svårt att få tillgång till tjänsterna.

2. Interaktionen med bankkontoret

- Kvalitén på kommunikationen mellan bankpersonal och kunder, vilken beror på bankpersonalens uppträdande, på vad de säger och gör samt hur de säger och gör det
- Interaktionen med fysiska och tekniska resurser
- Interaktionen med olika system. Det kan t. ex. vara kösystem, rutiner för rådgivning, konsultation eller betalningssystem.
- Interaktioner med andra kunder som också är inblandade i tjänsteprocessen t. ex. vid övertagande av lån.

Alla kunder, oavsett verksamhet, måste anpassa sig till organisationens administrativa och operativa system. Dessa interaktioner med mänskliga såväl som fysiska resurser är en del av tjänsteprocessen. Upplevs de onödigt komplicerade, besvärliga eller otrevliga kommer det naturligtvis att påverka kundens tillfredsställelse med tjänsten, vilket på sikt också påverkar lönsamheten. Kommunikationen, den första av de tre punkterna ovan, förefaller vara osedvanligt viktig vid försäljning av banktjänster.

3. *Kundens medverkan i tjänsteprocessen*

- Är kunden villig att fylla i formulär och ansökningar själv
- Vet kunden vad han/hon vill ha
- Kan och är kunden villig att använda t. ex. automatiska betalningstjänster

I och med att kunden är med och deltar i tjänsteprocessen påverkar det hur han eller hon upplever tjänsten (Grönroos 1990). Är t. ex. kunden inte villig att medverka kan det få konsekvenser. En respondent i föreliggande studie sa: "Vi har ju sådana här människor som vägra släppa sina bankböcker och samtidigt skall de ha allt som bankgiro, autogiro och sådant där automatiskt. Men det går inte att när man har bankbok och det försökte jag förklara men hon förstår inte".

En rad faktorer påverkar alltså mötet mellan bank och kund. Det kan vara på sin plats att sammanfatta de främsta argumenten till varför det är särskilt intressant att studera kundorientering i bank. Senare skall jag visa att det inte enbart är ett fenomen som är aktuellt i banker utan också i företag i andra branscher.

Det är möjligt att konstatera att kundorientering är en angelägen fråga för banker och ett problem som är aktuellt till följd av ändrade konkurrensförhållanden. Det råder en allmän tendens i näringslivet, att företagen är på väg bort från produktionsorientering och koncentrerar sig på kundorientering. Dessutom har konkurrensen förändrats inom den finansiella sektorn. En konkurrens som bygger på andra och nya premisser, som kundorientering och inte enbart produktdifferentiering (Porter 1985), eftersom de produkter eller tjänster som bjuds ut är förhållandevis lika. Ytterligare ett skäl för en studie av detta slag är bankers stora allmänintresse. Ett mycket betydelsefullt argument är därtill att det finns studier som tyder på att det finns starka samband mellan kundorientering och lönsamhet (se t. ex. Deshpandé et al 1993). Innan en första och inledande forskningsfråga

formuleras skall jag bredda perspektivet något genom några citat där kund- och marknadsorienteringsbegreppen förekommer.

Kund- och marknadsorientering några citat

Kundorientering är ett aktuellt begrepp inom den finansiella sektorn men det är också aktuellt inom ett flertal andra branscher. En genomgång av 1994 års årsredovisningar visar tydligt att så är fallet. Nedan återfinns några axplock som visar att kundorientering också är aktuellt i andra svenska företag (Källa: BolagsFakta 1994).

AGA

"Förbättrad säkerhet i användningen av gaser är ett viktigt led i AGAs kundorienterade verksamhet"

Apoteksbolaget

"Under hösten 1994 började Apoteksbolaget att decentralisera organisationen ytterligare för att stärka marknads- och kundorienteringen.

ABB

"Då ABB går mot alltmer avancerade och högtekniska produkter, och kraven växer på större snabbhet, högre kvalitet och bättre kundorientering, växer också kraven på våra medarbetare."

Posten

"I och med bolagiseringen togs det fjärde steget i Postens utveckling från myndighet till ett kund- och resultat orienterat företag. Fortsatt kundorientering är huvudmålet för det pågående arbetet med Postens framtidsinriktade affärsplan, "Posten 1997".

VOLVO

"I ökande utsträckning måste också Volvo som företag komma att representera, kundorientering, anpassningsförmåga och flexibilitet"

Begreppet dyker upp i ytterligare ett dussin av de svenska börsnoterade företagens årsredovisningar. Men vad innebär kundorientering och varför nämns det så frekvent? Finns en motsvarande utveckling av kundorientering i praktiken och i vilken utsträckning påverkas begreppens innebörd av praktiken? En viss förståelse för vad kundorientering kan innebära i bank har erhållits genom den tidigare diskussionen. Någon empiriskt grundad insikt saknas däremot och med anledning därav är det möjligt att formulera en första forskningsfråga

I en studie av den här karaktären är det dock inte möjligt att empiriskt studera samtliga företag där kundorientering är eller borde vara ett aktuellt ämne. En viss avgränsning måste ske. Jag har därför valt att studera en bransch där problemet är aktuellt, nämligen bankbranschen.

Fråga 1

Vad är och innebär kundorientering i banker?

Ett rimligt inledande avstamp för att besvara denna första forskningsfråga är att utgå från tidigare studier om kundorientering. Det är också viktigt att placera in fenomenet i en större och bredare kontext och på det viset skapa en djupare och bredare förståelse av vad kundorientering kan innefatta.

UTGÅNGSPUNKTER

All forskningsverksamhet som bedrivs måste givetvis ske med beaktande av tidigare forskning inom området. Kommande avsnitt kommer därför att behandla forskning beträffande kundorientering. Jag skall inledningsvis skissera en övergripande referensram och redogöra för några centrala studier inom området, speciellt forskning med inriktning på tjänsteföretag. Därefter behandlas studier som är särskilt relevanta för föreliggande studie.

Tjänsteteorier i allmänhet

Det har sedan 70-talet bedrivits en hel del forskning om service- och tjänsteverksamheter. Rathmell (1974) var bland de första att uppmärksamma att marknadsföring av tjänster är annorlunda än marknadsföring av varor. Rathmell ansåg därför att det var nödvändigt att utveckla en speciell teori för marknadsföring av tjänster. Utgångspunkten är att tjänster till sin natur är annorlunda än fysiska varor (se t. ex. Normann 1983, Berry et al 1985, Grönroos 1990). Tjänsters egenskaper medför speciella lednings- och marknadsföringsformer i tjänsteföretag till skillnad från traditionellt tillverkande företag. Olsen (1992) menar att det i huvudsak har varit tre skolor som dominerat tjänsteforskningen. En ursprunglig mellaneuropeisk skola, med bas i Frankrike och Storbritannien med inriktning på "operation management". En amerikansk skolbildning som i huvudsak bygger sin tjänsteforskning på ett traditionellt marketing-mix tänkande. Den tredje skolan är "The Nordic school of services".

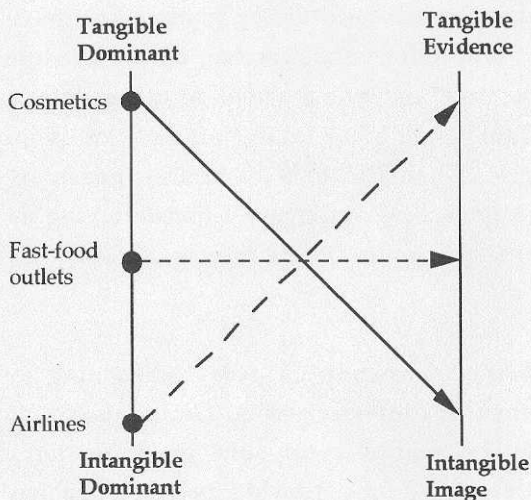
"The Nordic school of services" är ett samlingsbegrepp för den marknadsorienterade och empiriskt grundade tjänsteforskningen som växt fram i Nordeuropa sedan andra halvan av 70-talet samt i viss marknadsorienterad nordisk managementlitteratur." (Olsen 1992, s. 46)

Olsen (1992) menar vidare att basen inom den nordiska tjänsteskolan är en företagsledningssyn med stark *kundorientering*, ibland kallad tjänstemarknadsförings- eller service managementperspektivet. Kvalitet och speciellt tjänstekvalitetsforskning har också erhållit ett stort utrymme inom denna skolbildning. Forskning om tjänster och speciellt tjänsteföretag är ett omfattande område, och ett område som inte är enkelt att avgränsa. Exempelvis studerade Olsen hur privatkunder upplever kritiska händelser i banktjänster och väljer att kalla det kundupplevd tjänstekvalitet och därmed fokusera på kvalitetsteorier. Jag, å andra sidan, väljer att studera bankpersonalens syn på och agerande mot kunderna, och väljer att fokusera på kundorienteringsteorier. De specifika perspektiven är alltså skilda men basen, tjänsteteorierna, är desamma. Några av de mest betydelsefulla tjänsteteorierna bör alltså kort beskrivas här.

Jag har valt att dela upp tjänsteteorierna och tjänsteforskningen i fyra områden. Det är *marknadsföring av tjänster*, *service management*, *service- och organisationsteorier* och *servicekvalitet*.

Marknadsföring av tjänster

Shostack (1977) hävdar att marknadsföring av tjänster inte bör ske på samma vis som för varor. Vid marknadsföring av en tjänst bör målet vara att konkretisera och materialisera tjänsten i så stor omfattning som möjligt. Detta bör göras för att kunden skall kunna skapa sig en reell uppfattning om vad servicen eller tjänsten innebär, vilket annars är svårt på grund av tjänsters immateriella egenskaper. Vid marknadsföring av varor bör man egentligen göra tvärtom, dvs visa på de immateriella egenskaperna i en produkt. Detta illustreras i figur 1.1:



Figur 1.1: Principle of Market Positioning Emphasis
 Källa: Shostack 1977

Grönroos (1990) anser att marknadsföring av tjänster består av två huvudkomponenter. Det är massmarknadsföring och det är interaktiv marknadsföring. Med interaktiv marknadsföring avser Grönroos den marknadsföring som går ut på:

"...hanteringen av de köpar-säljarinteraktioner som uppkommer, då en kund blivit intresserad av företagets utbud" (1980, s. 34)

Grönroos (1990) betonar vidare behovet av olika marknadsföringsstrategier beroende på var i köpprocessen kunden befinner sig. I initialstadiet är marknadsföringens syfte att skapa ett intresse för företaget och dess tjänster. Detta sker bäst med marknadsföring av traditionell natur. I köpstadiet är syftet med marknadsföringen att kundens intresse skall bli ett verkligt köp, vilket uppnås genom interaktiv marknadsföring. I konsumtionsstadiet är syftet att det blir en varaktig och långvarig relation med kunden. Marknadsföringen får alltså inte sluta när kunden väl har köpt tjänsten. I detta stadie menar Grönroos att traditionell marknadsföring inte har någon som helst effekt. Istället är det interaktionen mellan köparen-säljaren som skall poängteras i marknadsföringen. Företaget måste kontinuerligt demonstrera att det är kapabelt att handskas med dessa interaktioner genom hela köp- och konsumtionsprocessen.

Grönroos (1990) anser också att det är tjänster som företag konkurrerar med, oavsett om det är ett tjänste- eller varuproducerande företag, därför kan inte beslut om marknadsföringen skiljas från andra övergripande managementbeslut. Att leda marknadsföringsfunktionen är så viktigt att det skall vara den högsta ledningens ansvar. Marknadsföring av tjänster anses av Grönroos (1990) också vara mer komplex och viktigare i tjänsteföretag än vad traditionell marknadsföring är i varuproducerande företag.

Ledning av tjänsteföretag

Chase (1978) menar att serviceföretag, beroende på deras omfattning av kundkontakt, har olika förutsättningar för effektivisering. Omfattningen av kundkontakt definieras som den procentuella tid som en kund är i "systemet" i förhållande till den totala tid som det tar att prestera tjänsten. Chase menar att servicesystem som har en hög grad av kundkontakt är svårare att kontrollera och rationalisera än de med låg grad av kundkontakt. I ett lågkontaktsystem har kunden en liten påverkan under produktionsprocessen. Det är också lättare att planera efterfrågan och kapacitetsutnyttjande. I ett högkontaktsystem däremot måste personalen vara bättre på sociala relationer då de spenderar längre tid med kunden.

Normann (1983) var bland de första att diskutera begreppet "service management" utförligt. Boken innebar ett skifte i fokus från marknadsföring av tjänster till management av tjänster. Normann redogör för det s k service-management-systemet. Ett service-management-system består av fem olika komponenter. Dessa är servicekonceptet, marknadssegmentet, serviceleveranssystemet, image och kultur. Dessa fem faktorer är de viktigaste bakom ett serviceföretags framgång. Normann anser att dessa nyckelfaktorer skall avspeglas i företagets ledning och kultur. Hans budskap är att traditionella tillverkningsföretag måste i större utsträckning se sig själva som serviceorganisationer. Framgångsfaktorer som ett tillverkningsföretag traditionellt har haft, som t. ex. skalfördelar, gäller inte i samma utsträckning längre. Det är istället framgångsrika serviceföretag som kommer att vara förebilder vad det gäller ledningsprinciper. I och med att service är ett komplext fenomen gäller det för tillverkningsföretagen att utveckla serviceleveranssystem som kan leverera ett företags service. Normann (1988) menar att "servicerevolutionen" sker i dag mest inom den industriella sektorn och påpekar vidare att distinktionen tjänsteföretag – tillverkningsföretag är på väg att försvinna. I framtiden kommer det inte

vara någon strategisk skillnad mellan tjänste- och produktionsverksamhet. Det väsentliga i framtiden kommer istället att bli att öka värdet för kunden.

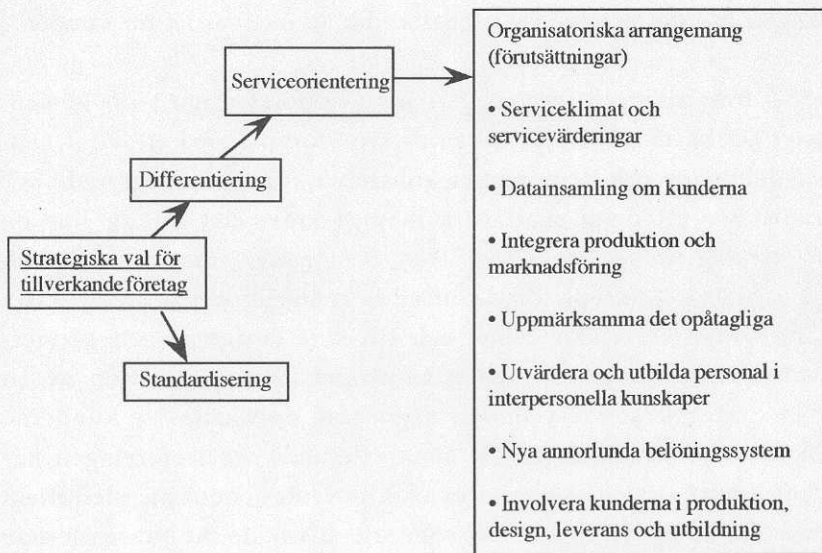
Heskett (1987) framhåller att framgångsrika serviceföretag har vissa gemensamma drag. De bästa serviceföretagen är strukturerade på ett visst sätt. Marknadsavdelningen och de operativa enheterna är starkt integrerade och koordinerade. För att detta skall vara möjligt krävs det att de har en gemensam strategisk servicevision. Den består av: identifiering och utveckling av servicekoncept för de utsedda målgrupperna, en operativ strategi som stödjer servicekonceptet och till slut design av ett serviceleveranssystem som stödjer de operativa strategierna. Resultaten av en välutvecklad strategisk servicevision är något som uppskattas av kunderna och som är lönande för företaget. De högpresterande serviceföretagen har också använt denna strategiska servicevision internt, genom att identifiera viktiga personalkategorier, så väl som att utveckla kundorienterade belöningssystem.

De Brentani (1989, 1991) har studerat vilka faktorer som ledde till framgång eller misslyckande vid utvecklingen av nya tjänster. Tjänsters unika karaktäristika påverkar hur framgångsrik en ny tjänst blir och därför finns det vissa specifika faktorer som ett företag bör ta hänsyn till vid utvecklingen av nya tjänster. Det viktigaste var, enligt de Brentani, att för en ny tjänst skall det finnas ett marknadsbehov och tjänsten skall ge kunderna funktionell kvalitet, den skall vara innovativ och överlägsen konkurrenters alternativ.

Ledning av tjänsteföretag anses alltså vara annorlunda och mer komplicerat eftersom det är "svårare" att styra människor än maskiner.

Tjänster och organisation

Att "service management" inte behöver vara en verksamhet som endast är lämplig för serviceföretag, är en sak som Bowen et al (1989) uppmärksammat. De behandlar vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att vara kund- och serviceorienterad i en tillverkande miljö. Ett tillverkande företag har egentligen två strategiska val. Antingen satsar de på standardisering och skalfördelar eller så satsar de på differentiering. Om de väljer det senare alternativet kan serviceorientering vara en form av differentieringsstrategi men det krävs då vissa organisatoriska förutsättningar som kan sammanfattas enligt figur 1.2



Figur 1.2: Organisatoriska förutsättning vid serviceorientering
 Källa: Bowen et al 1989

Det finns ett fåtal studier som explicit kopplar samman organisations- och serviceteoretiska resonemang. Det vanligaste synsättet är nämligen att service betraktas som en marknadsföringsfråga, vilket medför att de organisatoriska implikationerna får en underordnad betydelse. Nesheim (1990) är av den åsikten att tämligen lite uppmärksamhet har riktats mot den organisatoriska utformningen av tjänsteföretag. Han använder sig av ett situationsanpassad synsätt (contingency approach) när han svarar på frågan: Vilket är det bästa sättet att organisera företaget? Graden av prestationsosäkerhet (tjänster produceras och konsumeras samtidigt) och förutsägbarhet (tjänster är immateriella) är avgörande faktorer som tjänsteföretag måste anpassa sin organisation till. Hur detta kan koordineras illustreras i figur 1.3.

		Prestationsosäkerhet	
		Hög	Låg
Förutsägbarhet	Hög	Standardisering av arbetsprocessen eller av "output"	Standardisering av arbetsprocessen
	Låg	Standardisering av "output"	Kulturell kontroll

Figur 1.3: Lämpliga koordinationsmekanismer i organisationer

Källa: Nesheim 1990

Om marknadsföringen av tjänster och ledningen av tjänsteföretag är komplicerat är det inte heller förvånande om tjänsteföretag måste organiseras på ett annorlunda vis än traditionellt tillverkande företag.

Tjänstekvalitet

Forskning kring tjänsters kvalitet är ett område som började växa fram först under 80-talet men som sedan dess rönt ett stort intresse. Kvalitetsforskningens stora problem har varit den begreppsförvirring vad det gäller kvalitetsbegreppet, som medfört att olika forskares bidrag är svåra att jämföra och svåra att använda i praktiken (Olsen 1992). Olsen har gjort en indelning av några tidigare forskningsbidrag i tre klasser som representerar olika abstraktions- eller analysnivåer. Han menar vidare att kvalitetspåverkande faktorer som "beteende", "kontaktpersoner" och "funktionell kvalitet" kan handla om samma sorts kvalitet.

NIVÅ	MODELL	Exempel 1:	Exempel 2:
Begreppsnivå	"Kvalitetsmodeller	"Funktionell kvalitet"	"Teknisk kvalitet"
Tjänstproduktions nivå	Interaktionsmodeller och modeller över tjänstproduktion	Kontaktpersoner	Teknologi och systemkunnande, dvs. systemstöd
Kundupplevd nivå	Perceptionsmodeller	Beteende	Tekniska lösningar

Figur 1.5: Modeller för tjänstekvalitet på olika nivåer

Källa: Olsen 1992

Antalet olika kvalitetsmodeller på begreppsnivå är stort. En av de mest kända modellerna är Zeithamel et al's (1985) gapmodell. Eftersom antalet modeller och definitioner på kvalitet, speciellt tjänstekvalitet, är omfattande, är det också möjligt att betrakta kundorientering som en kvalitetspåverkande faktor. En vanlig uppdelning av kvalitetsbegreppen är att skilja mellan teknisk kvalitet (vad kunden erhåller) och den funktionella kvaliteten (hur kunden upplever tjänsten). Detta medför således att kundorientering är möjlig att betrakta som en del av den funktionella kvaliteten. Orsaken till att jag valt att inte mer explicit använda olika kvalitetsteorier och modeller ligger i att kundens upplevelse och tillfredsställelse med tjänsten avgör kvaliteten (Grönroos 1990, Zeithamel et al 1990, Olsen 1992). Jag har valt att inte studera kunder utan bankpersonal och deras syn på kunder, med anledning därav har alltså inte kvalitetsteorier erhållit något större utrymme.

Kundorienteringsbegreppets ursprung

Fenomenet kundorientering kan belysas och tydliggöras ur ett flertal olika perspektiv. Kundorientering har både psykologiska och sociologiska inslag, dvs. det kan vara meningsfullt att belysa kundorientering ur dessa perspektiv. Det är också möjligt att lägga ett statistiskt, nationalekonomiskt, kulturellt eller historiskt perspektiv på kundorientering. Här har jag gjort ett val. Perspektivet är företagsekonomiskt.

I en studie över fenomenet kundorientering är det också nödvändigt med en diskussion rörande marknadsorientering. Orsaken till det är att litteraturgenomgången har visat att begreppen kund- och marknadsorientering ibland används som synonymer och ibland uppfattas kundorientering som ingående i marknadsorientering. En tydlig distinktion dem emellan saknas.

Jag beskriver först kund- och marknadsorienteringsbegreppets ursprung. Resultatet av den genomgången används därefter för att identifiera en definition av marknads- respektive kundorientering.

Utgångspunkten i många artiklar om kundorientering eller marknadsorientering är marknadsföringskonceptet. Inledningsvis kan vi konstatera att detta koncept är en hörnsten inom marknadsföringsdisciplinen och att implementeringen av det konceptet anser Kohli och Jaworski (1990) vara lika med marknadsorientering. Flera författare

(McNamara 1972, Dickinson et al 1986, Houston 1986, Shapiro 1988, Elliot 1990, Kohli och Jaworski 1990, Kotler 1993) menar att konceptet utvecklades och definierades under 1950-talet. Andra anser att konceptet visserligen var det rådande synsättet under 50-talet inom marknadsföringsdisciplinen (Day och Wensley 1983, Naumann och Shannon 1992) men att det inte är dominerande idag. Ytterligare andra anser att marknadsföringskonceptet är så självklart att det varken behöver beskrivas eller definieras (Keith 1960, Hoffman och Ingram 1992, Deshpandé et al 1993). Det vanligast förekommande sättet att hantera definitionen är dock att hänvisa till något tidigare verk (Saxe och Weitz 1982, Kohli och Jaworski 1990, Judd och Tims 1991, Sharp 1991, Söderlund 1993a, 1993b). Ett av de verk som då ofta refereras är Felton (1959), där konceptet definieras som:

"A corporate state of mind that insists on the integration and coordination of all of the marketing functions which, in turn, are melded with all other corporate functions, for the basic objective of producing maximum long-range corporate profits" (s. 55)

Det sägs indirekt att kunskap om kunderna blev viktigare för företagen under 50-talet än vad den var innan. Vad som också framkommer är att marknadsföringskonceptet lanseras som en företagsfilosofi eller idé snarare än konkreta handlingar. Det är någonting som berör företagsledningarna och inte den dagliga verksamheten.

Skiften i företagsfilosofi

Marknadsföringskonceptet eller det marknadsinriktade tänkandet anses vara en naturlig ersättare till det produktionsorienterade tänkandet som varit gällande tidigare. Tidigare är förstås ett relativt begrepp, somliga anser att det produktionsorienterade tänkandet var dominerande fram till 50-talet (Keith 1960, McNamara 1972, Day och Wensley 1983, Dickinson et al 1986, Houston 1986, Elliot 1990), andra att det var dominerande också under 70-talet (Brown och Sommers 1982, Beckéus et al 1988, Naumann och Shannon 1992). Det är förstås omöjligt att exakt bestämma när ett generellt skifte har skett, men jag kan konstatera att här finns delade åsikter. Kotler (1993) menar att det produktionsorienterade tänkandet tillhör gårdagen men att vissa företag ändå lever kvar där. Gemensamt är dock att det marknadsorienterade tänkande kommer efter det produktionsorienterade. Somliga vill också framhäva att mellan det produktionsorienterade tänkandet och det marknadsorienterade fanns det en period som dominerades av ett försäljningsinriktat tänkande (Keith 1960, Kotler 1993).

Det finns också ett annat skifte som diskuteras flitigt i tjänsteforskningslitteraturen och det är skiftet från produktionsorientering till serviceorientering (Bowen et al 1989, Beaven och Scotti 1990, Grönroos 1990, Berry och Parasuraman 1991). Det gemensamma för dem som argumenterar för skiftet mot serviceorientering är att de anser att det är viktigare för företag att ge bra (rätt) service än att producera (rätt) varor. Därmed inte sagt att det inte är viktigt att producera rätt saker utan det är snarare frågan om ett skifte i prioriteringar.

Mindre vanligt, men det förekommer (Naumann och Shannon 1992), är att anse att marknadsorientering inte längre är aktuell utan att det är kundorientering som borde vara den dominerande företagsfilosofin. Naumann och Shannon anser att marknadsorientering fungerade på 70- och 80-talet men med ytterligare ökad konkurrens och internationalisering räcker inte det längre utan företagen måste bli kundorienterade.

Diskussionen om produktionsavdelningens respektive marknadsföringsavdelningens roll, förekommer i den refererade litteraturen. Frågan som diskuteras är om produktionsavdelningens strategiska betydelse har övertagits av marknadsföringsavdelningen. Länken mellan kunder och produktionen anses vara marknadsavdelningen. Förutsatt att det är kundernas behov som styr medför det att det är marknadsavdelningen som bestämmer vad det är som skall produceras och inte produktionsavdelningen (se t. ex. Keith 1960, Blois 1980, Brown 1982).

Marknadsorientering –implementering av marknadsföringskonceptet?

Marknadsföringskonceptet utvecklades alltså någon gång under 50-talet men ingen vet av vem. En källa som ofta refereras i detta sammanhang är alltså Felton (1959). Det har vid ett flertal tillfällen poängterats att marknadsorientering är implementering av marknadsföringskonceptet. Organisationer som agerar i enlighet med marknadsföringskonceptet är marknadsorienterade (Saxe och Weitz 1982, Kohli och Jaworski 1990, Judd och Tims 1991, Sharp 1991). Om marknadsföringskonceptet är filosofin så anses marknadsorientering vara praktiken. Poängteras bör att koppling till övergripande teori eller idé också saknas i många fall. Orsaken till marknadsorientering anses då vara den tvingande och dominerande ekonomiska strukturen, med bl. a. ökad konkurrens (Beckérus et al 1988, Grönroos 1990, Kelley 1990).

DEFINITIONER AV KUND- OCH MARKNADSORIENTERING

För att finna relevanta definitioner i litteraturen av kund- och marknadsorienteringsbegreppen har en litteratursökning på sedvanligt vis genomförts. Databassökning har gjorts i ABI/Inform och Helicon på olika böjningsformer av sökbegreppen: "market orientation", "marketing orientation" och "customer orientation". Sökningen resulterade i en omfattande litteratur där dessa begrepp förekommer. Vissa avgränsningar var därför nödvändiga. Jag har enbart valt att behandla de definitioner som är grundade på empiri. Empiri kan vara allt från litteratursammansättningar till surveyundersökningar. Det viktiga har varit att definitionerna utgått från någon form av empiri eller har blivit empiriskt prövade.

Den viktigaste litteratursökningsmetoden har dock varit "kedjesökningsmetoden", dvs att följa upp relevanta studiers referenser. Vid sökningen i litteraturen, enligt kedjemetoden, återfanns endast 8 artiklar. Om man granskar huvudreferenserna i dessa artiklar finner man att de är i hög grad desamma. Utifrån artiklarna är det möjligt att konstatera att den helt dominerande metoden är surveyundersökningar (Saxe och Weitz 1982, Kelley 1990, Narver och Slater, 1990 Hoffman och Ingram 1992). Kohli och Jaworski utgår från den existerande litteraturen samt intervjuer i en explorativ studie (1990) men använder en surveymetod i sin studie 1993. Judd och Tims (1991) använder årsredovisningar som empiri och Sharp (1982) har haft en vingård som exempel vid sin diskussion.

Studieobjekten är till 2/3 "managers" eller chefer och den resterande tredjedelen är personal som har kundkontakt. Chefer och företagsledare är alltså de mest frekventa studieobjekten. Kunder har inte förekommit i någon av de refererade studierna.

I samtliga fall, med undantaget av Kohli och Jaworski (1990), definieras marknad- och kundorientering inledningsvis. Därefter studeras en relation eller ett samband empiriskt. T. ex. undersöker Narver och Slater (1990) sambandet mellan marknadsorientering och lönsamhet, Hoffman och Ingram (1992) relationen mellan ett kundorienterat beteende och arbetstillfredsställelse.

Kohli och Jaworski (1990) använder sig dock inte av detta tillvägagångssätt. Syftet med deras studie är att med hjälp av intervjuer härleda en definition på marknadsorientering. I en senare artikel (1993) används definitionen för att analysera förutsättningar och konsekvenser av ett marknadsorienterat agerande.

Kohli och Jaworskis (1990) inledningsvis induktivt inspirerade undersökning är den enda artikel som ingår i det refererade materialet som strävat efter att ge marknadsorienteringsbegreppet en empiriskt grundad innebörd. Deras resultat är att litteraturens definitioner inte överensstämmer med den definition som de kunde härleda från sina intervjuer. Narver och Slater (1990) problematiserade visserligen begreppets innebörd men genomförde ingen egen studie för att bedöma definitionens relevans.

Oavsett om denna litteratursökning missat något enstaka arbete är det knappast en överdrift att påstå att marknadsorienteringsbegreppet alltför sällan ifrågasatts, vilket också Dreher (1993) konstaterar. Om Kohli och Jaworski (1990) genom sina studier försökt finna en passande och lämplig definition av marknadsorientering, har inte någon studie med motsvarande inriktning beträffande kundorientering återfunnits. Därmed inte sagt att det inte finns någon sådan studie. Om avsaknaden av en studie som strävar efter att ge kundorienteringsbegreppet en djupare mening beror på att ingen funnit motiv nog för att göra en sådan studie eller att en sådan studie har sluppit igenom den valda urvalsprincipen förblir alltså okänt. Jag skall nu gå vidare och analysera de definitioner som är gjorda avseende marknadsorientering.

Definitioner av marknadsorientering

Studier som uttryckligen har definierat marknadsorientering är Kohli och Jaworskis (1990), Judd och Tims (1991) och Narver och Slaters (1990). Både Judd och Tims samt Narver och Slater relaterar sina definitioner till Kohli och Jaworskis definition.

Kohli och Jaworskis (1990) definition innehåller tre grundelement. Det är kunskap om faktorer som kan påverka kundernas nuvarande och framtida behov. Det kan vara konkurrenter, lagstiftningen, opinionsgrupper osv. Att sprida denna kunskap till samtliga enheter inom företaget är nästa grundelement. Till sist gäller det att agera och handla efter de nyvunna kunskaperna om kunderna: t. ex. att utveckla nya produkter eller att välja

kundsegment. Kohli och Jaworski anser att det är frågan om en dynamisk och kontinuerlig utveckling, där graden av marknadsorientering ständigt är växlande. Definitionen är en utveckling av en preliminär definition som de initialt formulerade efter att de enbart studerat den existerande litteraturen inom området. Formellt definierade Jaworski och Kohli (1993) marknadsorientering som:

"...a market orientation refers to organization-wide generation of market intelligence, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it." (s. 53)

Narver och Slaters (1990) definition skiljer sig inte mycket ifrån Kohli och Jaworskis vid en närmare granskning. Deras grundelement är kundorientering, konkurrentorientering och interfunktionell koordination. Med det senare avses att samordna ett företags gemensamma resurser för att skapa mervärde för kunderna. Med kundorientering avser Narver och Slater att införskaffa information om kunderna så att det blir möjligt att erbjuda den största möjliga nytta. För att lyckas med detta måste företaget känna till alla faktorer som kan påverka kundernas nuvarande och eventuellt framtida behov. Med konkurrentorientering menas att företaget känner till konkurrerande företags starka och svaga sidor både på lång och kort sikt.

Judd och Tims (1991) definition av marknadsorientering utgår från Kohli och Jaworski. De anser emellertid att den definition som Kohli och Jaworski härleder från litteraturen inte är komplett. Judd och Tims definierar marknadsorientering som "...as a focus on the customer plus a marketing strategy designed to fill the customers's needs to achieve the objectives of the marketers' company", vilket är delvis överensstämmande med Kohli och Jaworskis (1990) beskrivning. Det som möjligen skiljer dem från de tidigare nämnda definitionerna är att de anser att det är frågan om en marknadsföringsstrategi medan andra anser att det är en strategi för hela företaget.

Någon större skillnad i innehåll finns alltså inte mellan de olika definitionerna av marknadsorientering. En syntes av definitionerna skulle kunna formuleras som följer:

Marknadsorientering är insamlandet av information om kunder och konkurrenter och övriga aktörer för att skaffa sig kunskaper om faktorer

som påverkar och kan tänkas påverka kundernas framtida och nuvarande behov. Det är också att se till att denna information sprids till alla avdelningar i företaget så att en strategi kan utvecklas som koordinerar tillgängliga resurser och kan vägleda nödvändiga verksamheter baserade på de nya kunskaperna om marknaden.

Definitioner av kundorientering

Att samla in information om kunderna förefaller vara det kritiska momentet och en förutsättning för marknadsorientering. Om detta inte görs finns det inte någon information och därmed ingen kunskap att sprida eller att utveckla en strategi efter.

Narver och Slater (1990) menar att kundorientering utgör en del av marknadsorientering. Kohli och Jaworski (1990) å andra sidan nämner inte begreppet kundorientering uttryckligen men menar att "assessment of customer needs is the cornerstone of a market orientation". Judd och Tims (1991) nämner inte heller begreppet explicit förutom i artikelrubriken. Jag skall nu gå vidare och studera hur de som uttryckligen behandlat kundorientering definierat det.

Det är fyra artiklar som har behandlat fenomenet kundorientering. Saxe och Weitz (1982) behandlar någonting som de kallar kundorienterad försäljning. De menar att kundorienterade försäljare strävar efter att tillfredsställa kundernas behov på lång sikt. Den kundorienterade försäljaren undviker handlingar som strider mot kundernas intressen, för att öka försäljningen på kort sikt. Genom intervjuer och litteraturstudier utvecklar de en metod för att mäta kundorienterat försäljningsagerande i mötet med kunden. De behandlar alltså kundorientering på det individuella planet men lyfter inte diskussionen till ett högre organisatoriskt plan.

Kelley (1990) utgår i sin definition av kundorientering från Saxe och Weitz (1982). En viss omformulering görs dock, då Kelley menar att kundorientering till viss del är frågan om att tillfredsställa kunders behov genom den individuella relationen mellan försäljare och kund. Kelley menar också att en stark kundorientering bland personalen leder till att en stark kundorienterad kultur utvecklas. En viss diskussion förs, till skillnad från Saxe och Weitz, (1982), rörande kundorientering på ett mer övergripande plan. Kelley problematiserar emellertid inte, eller empiriskt undersöker den egna definitionens giltighet. Istället studeras om det finns något samband

mellan kundorienterat beteende, arbetstillfredsställelse, motivation och en klar förståelse över sin roll i organisationen. Vilket det enligt Kelley visar sig finnas.

Den största skillnaden mellan Kelleys (1990) undersökning och Hoffman och Ingrams (1992) studie är att de senare undersöker hemvårdspersonal och den förra studerade bankpersonal men båda använder alltså Saxe och Weitz (1982) som huvudreferens när de definierar kundorientering. Hoffman och Ingram undersöker samband mellan arbetstillfredsställelse, tillfredsställelse med medarbetare, ledningen, befordringsmöjligheter och ett kundorienterat beteende. Samband som också visade sig existera. Artikel tillför alltså inget till diskussionen rörande hur kundorientering kan definieras.

Deshpandé et al (1993) anser att marknadsorientering och kundorientering är synonyma, visserligen efter att ha definierat marknaden som alla potentiella kunder. Konkurrenter ingår inte i deras definition av marknaden. Deras huvudreferenser är därmed de som först och främst behandlar marknadsorientering, nämligen Kohli och Jaworski (1990) och Narver och Slater (1990). Deshpandé et al (1993) definierar kundorientering som en uppsättning föreställningar som sätter kundernas intresse först men som också tar hänsyn till andra intressenter så som aktieägare, personal och chefer. De anser också att kundorientering är en del av företagskulturen och att bara fokusera på kunderna och deras behov är därmed inte tillräckligt eftersom hänsyn då inte tas till personalens uppfattningar, värderingar och föreställningar, som i hög grad påverkar kundorienteringsarbetet. De diskuterar tidigare definitioner av kundorientering men som de flesta refererade verk grundar de inte sin bedömning av kundorientering på empiri.

Jag kan alltså konstatera att två av de refererade artiklar författade av Kelley (1990) och Hoffman och Ingram (1992) utgår från Saxe och Weitz's (1982) studie över kundorienterad försäljning och att Deshpandé et al (1993) relaterar sig främst till Kohli och Jaworski (1990) och Narver och Slater (1990). Det är med andra ord ett tämligen klen empiriskt material. Någon studie om kundorientering motsvarande Kohli och Jaworskis (1990) studie har alltså inte påträffats.

En intuitiv uppfattning om kundorientering är att begreppet är mer konkret och påtagligt än marknadsorientering. Enligt Saxe och Weitz (1982),

Hoffman och Ingram (1990) samt Kelley (1990) är det fråga om praktiska handlingar på det individuella planet. Å andra sidan är det en paradox eftersom Deshpandé et al (1993) och Kelley (1990) anser att det samtidigt handlar om värderingar och uppfattningar som är gemensamma för en organisation - företagskulturen. Utan att gå in på vad företagskultur innebär är företagskultur definitivt inte frågan om medvetna konkreta handlingar på det individuella planet. En konklusion av detta skulle innebära att kundorientering är:

Värderingar, uppfattningar eller föreställningar hos individer som är beroende av den rådande företagskulturen/företagets kollektiva inställning till "företagsfilosofin" marknadsföringskonceptet och som avspeglas i individuella personers praktiska beteende i syfte att tillfredsställa kunder.

Med utgångspunkt i de refererade artiklarna har det varit möjligt att formulera en initial definition av både kundorientering och marknadsorientering.

En sammanfattning av de åtta refererade artiklarna återfinns i tabell 1.1. De engelska originalbegreppen används i vissa fall p.g.a. utrymmesskäl. Varje artikel har bedömts och klassificerats efter i huvudsak fyra olika dimensioner. Dessa dimensioner utgör kolumnrubrikerna. Det är 1) *grundpelare eller definition*, dvs. hur respektive skribent definierar begreppen i fråga. Nästa är 2) *resultat och behållning*, med den avses vad ett företag skulle uppnå genom att vara kund- eller marknadsorienterat. Tredje rubriken är 3) *huvudreferens*, med den avses vilken eller vilka tidigare studier som författarna använt sig av när de själva definierat kund- eller marknadsorientering. Av tabellen framgår att vissa referenser är mer centrala än andra. Kohli och Jaworski (1990) är den mest centrala. Rubriken 4) *syftet med studien*, speglar vad syftet varit med studierna. Under den sista rubriken ryms diverse olika intressanta synpunkter som har förekommit i respektive artikel. Exempelvis att Deshpandé et al (1993) anser att kundorientering och marknadsorientering är synonymer. Ett annat exempel är att Kohli och Jaworski (1990) anser att deras definition av marknadsorientering, som är baserad på existerande litteratur skiljer sig från den som härleddes från intervjuer.

Titel	Grundpelare el Definition	Resultat/ Behållning	Huvudreferens	Syftet med studien	Övrigt
Deshpandé et al (1993)	"Corporate Culture, Customer Orientation and Innovat.."	Långsiktig lönsamhet	Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990)	Undersöka relationen mellan kultur, KO, innovations- förmåga och lönsamhet	KO synonymt MO
Hoffman & Ingram (1992)	"Service Provider, Job Satisfaction and Customer Oriented ..." motkunden	"Long-term customer satisfaction"	Saxe & Weitz (1982) Dunlap et al (1988)	Undersöka sambandet mellan KO och arbetstillfredsställelse	
Judd & Tims (1991)	Focus på kunden men också en strategi för att fylla kundernas behov	"Objectives of company"	Kohli & Jaworski (1990)	Kartlägga hur årsredovisningar kommunicerar KO	
Kelley (1990)	Tillfredställa kundernas behov, genom den indivi- duella relationen mellan säljare och kund	Strategiskt viktigt	Saxe & Weitz (1982)	Undersöka sambandet mellan KO och arbetstillfredsställelse, motivation, roll tydlighet	Undersökte också skillnaden mellan managers-personal
Kohli & Jaworski (1990)	"Market Orientation: The Construct Research Propositions and Managerial Implic..." "Responsivness"	Ej uttalat men "Intelligence generation" "Intellig. dissemination" tiserat	McNamara (1972) Litt. sammanställn.	Skissera MO begreppet och ta fram en operativ definition samt vägleda framtida forskning ej adekvat,	MO def. baserad på litteraturen
Narver & Slater (1990)	"The Effect of a Market Orientation on Business Profitability" kordinering av resurser samt två beslutskriterier: lönsamhet och långsiktighet	"Sustainable superior value for its customers"	Litt. sammanställn.	Att ta fram ett mått på MO och undersöka sambandet mellan MO och lönsamhet	
Saxe & Weitz (1982)	"The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Sales People"	"Long-term customer satisfaction"	Kotler (1980) McNamara (1972)	Undersöka relationen mellan KO försäljning och försäljnings- effektivitet samt ta fram ett mått på KO försäljning	Inriktade på KO försäljning
Sharp (1991)	"Marketing Orientation More than Just Customer Focus"	Strategisk val	Kohli & Jaworski (1990) Houston (1988)	Att visa på att MO inte bara är införandet av MC	Det är skillnad på Market och Marketing oriented

Tabell 1.1: Sammanställning av de refererade artiklarna

RESULTAT AV LITTERATURGENOMGÅNGEN

Uppenbarligen är det få publicerade empiriska undersökningar, som behandlat de två fenomenen marknads- och kundorientering.¹ Litteraturgenomgången inleddes utifrån antagandet att begreppen marknadsföringskoncept, marknads- och kundorientering hade tydliga skillnader beträffande det abstrakta och det konkreta. Där marknadsföringskonceptet var det mest abstrakta begreppet och kundorientering det mest konkreta och däremellan befann sig marknadsorientering. I efterhand har det visat sig att den studerade litteraturen inte stöder denna uppfattning. Den konstaterade definitionen av marknadsorientering är mer konkret än motsvarande definition av kundorientering. Marknadsorientering handlar ju om att samla in information, sprida den i organisationen, vidta åtgärder osv. Kundorientering handlar till stor del, enligt litteraturen, om värderingar och uppfattningar. Det innebar i sin tur att den utstakade vägen, att börja i marknadsföringskonceptet och via marknadsorientering komma fram till en konkret definition av kundorientering inte har varit möjlig att följa.

Det har också tydligt framkommit att ett företag kan vara kundorienterat men likväl också marknadsorienterat – i större eller mindre utsträckning. Ett viktigt moment vid marknadsorientering är insamlandet av information om kundernas nuvarande och framtida behov. Innebär det i så fall att företag eller andra organisationer som inte gör detta inte heller är marknads- eller kundorienterade? Antag t. ex. att ett företag producerar en produkt som de säljer till en stabil kundkrets som är i stort sett konstant över tiden. Kundernas behov är således tämligen konstant. Kan detta företag vara mer eller mindre kundorienterat eftersom någon information eller kunskap om kundernas behov inte behövs?

Har å andra sidan ett företag som agerar inom ett modeinspirerat område svårare att vara kundorienterat? I en bransch där kundernas behov och önsknings ständigt är växlande kommer förmodligen antalet tillfällen, när företagets produktutbud inte matchar kundkretsens önskemål, att vara väsentligt fler.

¹Jag har också frågat experter som har sagt att det finns mycket litteratur men de har inte kunnat namnge någon ytterligare litteratur.

Ytterligare har det framkommit att kundorientering har att göra med värderingar och uppfattningar hos individuella personer (personal). Innebär det i sin tur att kunders växlande behov inte är avgörande vid bedömningen om ett företag är kundorienterat eller inte?

Var skall man således finna indikatorer på kundorientering alternativt marknadsorientering,? Är det hos kunderna, är det hos försäljningspersonalen (Saxe och Weitz 1982) eller är det bland cheferna (Kohli och Jaworski 1990)?

Saxe och Weitz (1982) behandlade frågan om vad kundorientering innebär i praktiken med avseende på försäljare. En organisation eller ett företag består dock av många funktioner/avdelningar och vad kundorientering innebär för övriga avdelningar vet vi fortfarande mycket litet om. Vad det gäller marknadsorientering så har Kohli och Jaworski (1990) studerat vad ledningens uppfattning om marknadsorientering är, men har deras medarbetare samma uppfattning? Det finns alltså ett antal vita fläckar på denna karta.

En fråga som är möjlig att ställa sig är hur ett serviceföretag är eller kan bli marknadsorienterat. Tjänster är per definition immateriella, konsumeras och produceras samtidigt osv. Hur anpassas produktutbudet i ett serviceföretag som t. ex. en advokatbyrå? Förutsättningarna borde rimligtvis vara enklare än för ett tillverkningsföretag. Frågan är också om ett tillverkande företag kan vara kundorienterat utan att samtidigt "ge service" och ett serviceföretag vara kundorienterat utan att "ge service"?

Någon diskussion om skillnader eller likheter mellan marknadsorientering och kundorientering har inte gått att spåra. Undantaget är Deshpandé et al (1993) som menar att begreppen är synonyma, vilket är ett enkelt sätt att slippa diskutera detta. Skillnader och likheter mellan kund- och marknadsorientering förefaller vara en komplicerad diskussion som ingen vill inleda. Jag noterar också att det är vanligt förekommande med en förväxling mellan de olika begreppen, dvs. kundorientering beskrivs men begrepp som marknadsinriktning används istället vilket bl. a. Beckérus et al (1988) utgör ett exempel på.

Frågan om det finns några gemensamma beröringspunkter mellan begreppen service/serviceorientering och kund-/marknadsorientering synes

helt ha negligerats. Detta är något förvånande med tanke på den uppmärksamhet som service- och tjänsteforskning erhållit under de senaste decennierna.

Syftet med en översikt över ett litteraturområde är att utreda om det finns svar på existerande frågeställningar. Resultatet blir att vissa frågor besvaras men varje svar leder ofta till fler nya frågor. Ett besked som jag dock har fått är att antalet tillgängliga empiriska undersökningar som relaterar till frågorna är starkt begränsade. Poängen är att litteraturgenomgången har visat, att kundorientering är ett otydligt, oklart och komplicerat begrepp. Det är därför angeläget att försöka kartlägga vad det innebär i praktiken

Den viktigaste slutsatsen är dock att den tidigare formulerade forskningsfrågan fortfarande är relevant, dvs. *vad är och innebär kundorientering i bank*. I nästa avsnitt skall jag därför beskriva och redogöra för hur det är möjligt att förstå vad kundorientering kan innebära.

2. UTGÅNGSPUNKTER OCH PERSPEKTIV

Diskussionen hitintills har främst varit inriktad mot att ge motiv till varför det är viktigt att förstå kundorientering. Litet utrymme har getts till hur jag anser det vara möjligt att förstå kundorientering samt val av perspektiv att förstå. Jag har i denna studie valt ett kognitivt perspektiv, som bygger på följande utgångspunkter.

Kognitiva strukturer, föreställningar eller kognitiva scheman är basen för handling (se t. ex. Andersson 1980, Gioia och Sims 1986, Lidström-Widell 1995). I allmänna termer innebär det att föreställningar påverkar handlandet men handlingarna påverkar också föreställningarna. Specifikt innebär det att de föreställningar som bankpersonal har rörande kunder påverkar och påverkas av interaktionen med kunderna. De konstrueras i samspel mellan personal och kunder.

Detta perspektiv innebär också en konstruktivistisk ståndpunkt (Berger och Luckman 1967). Människan "konstruerar" den verklighet hon befinner sig i. Kognitioner och sociala strukturer påverkar varandra ömsesidigt. Det är denna konstruerade verklighet i form av bl. a. kundföreställningar som är intressant. Den kan i och för sig påverkas av företagets policy och av kundernas attityder och beteenden, men det är föreställningar om kunder som bankpersonalen har vid ett givet tillfälle och den beredskap till handling de implicerar jag vill studera.

Jag skall inledningsvis i detta kapitel behandla vad som avses med föreställningar eller kognitiva strukturer. Därefter behandlas hur de kognitiva strukturerna utvecklas och förändras bl. a. i förhållande till handling. Kapitlet avslutas med en precisering av problemet och med att ett antal delsyften formuleras.

KOGNITIVA STRUKTURER

"Cognitive structures are organizations of conceptually related representations of objects, situations, events, and actions. What is stored in a cognitive structure can be specific elements and features defining the object, event, or situation or it can be the rules defining the interrelationships among the elements, or both." (Markus 1985, s. 143)

Det har blivit alltmer uppenbart att människan har en selektiv perception (Kieser och Sproull 1982, Huff 1990). Selektiv med avseende på vad människan lär sig, uppfattar och minns. Dessa selektiva tendenser, dvs. avvikelser från den normativa kausala modellen, är inte slumpmässiga. Avvikelser eller brister som den selektiva informationsprocessen resulterar i, är ofta systematiska. En förutsättning för att dessa systematiska mönster eller selektiva tendenser skall uppkomma är existensen av interna kognitiva strukturer. Systematiska mönster förutsätter ett systematiskt ursprung. Ett kognitivt synsätt innebär ett antagande att information bara kan bli behandlad och bearbetad om den som förnimmer har någon form av kognitiva strukturer med vilken han kan mottaga och organisera informationen (Markus 1985).

Kognitiva scheman eller kognitiva strukturer är komplexa enheter av kunskaper som organiserar mycket av det vi vet om generella kategorier, begrepp, objekt, händelser eller olika människor och relationerna dem emellan. De fungerar också som bas för att kunna göra bedömningar av ny information eller nya situationer (Anderson 1980, Fiske och Taylor 1984, Björkegren 1989). Kognitiva scheman är således mentala strukturer som vi använder för att sortera, kodifiera och utvärdera de relevanta stimuli som vi kommer i kontakt med (Björkegren 1989).

Kognitiva scheman har också fått en rad andra benämningar, som exempel kan nämnas: implicita teorier (Brief och Downey 1983), kognitiva kartor (Tolman 1948, Weick 1986), schemata (Lord och Foti 1986, Björkegren 1989), kunskapsstrukturer (Lyles och Schwenk 1992) eller personliga konstruktioner (Kelly 1955).

Zajonc (1966) har använt fyra olika begrepp för att beskriva och mäta kognitionernas uppbyggnad. *Differentiering* – mängden information som ingår i den studerade strukturen. *Komplexitet* – avser graden av uppdelning och variation av elementen i grupper och undergrupper. *Organisation* – avser strukturens enhetlighet, dvs. i vilken utsträckning elementen hänger ihop och är beroende av varandra. Om det finns en röd tråd som binder samman alla komponenter anses strukturen i hög grad vara organiserad. *Segmentering* – avser i vilken utsträckning grupperingar av element inom strukturen är beroende av varandra

De två mest grundläggande teserna för alla schemateorier är att människor förenklar verkligheten och att perceptionen skapar den verklighet som ses. Detta styrs och påverkas av främst tre olika typer av kognitiva processer: perception, minne och inferens (kategorisering).

Schemakonceptet bygger på den konstruerande och tolkande funktionen i perceptionen genom att tidigare kunskap formar vad som uppfattas och vad som minns. Det vi "ser" beror på kontexten och tidigare erfarenheter (Fiske och Taylor 1984). Många naturliga kategorier som fåglar, blommor, människor osv, har de flesta ofta en förutbestämd uppfattning om vad som kategoriserar dem t ex en typisk fågel. Hur den ser ut, beteende, vanor osv. Dessa förutbestämda uppfattningar om en typisk kategorimedlem kallas prototyp (Anderson 1980). Skillnaden mellan prototyp och schemata är marginell, och kan avse samma saker, men det finns subtila distinktioner, som kan vara viktiga. En prototyp har alla attribut medan i ett schemata kan vissa attribut utelämnas. En prototyp är en hypotetisk konstruktion av det mest typiska för den kategorin, däremot är schema en komposition som konstrueras av en ofta ej komplett uppsättning kännetecken som förekommer tillsammans i en kategori (Anderson 1980, Fiske och Taylor 1984).

Ett annat begrepp som ofta förekommer i detta sammanhang är "scripts". Med scripts avses en definition på hur olika händelser eller situationer hänger ihop, dvs. sekventiella förlopp (Gioia och Poole 1984). Scripts skiljer sig från scheman på det sättet att de syftar på handlingar och skeenden. Ett exempel på script är (1. ta fram bilnycklarna, 2. öppna dörren, 3. sätta sig, 4. sätta i nyckeln i tändningslåset, 5. vrida om nyckeln). Scriptets sekventiella förlopp är ett resultat av i vilken ordning man måste agera för att kunna nå målet (starta bilen). Script är också kontextuellt beroende. Syftet eller idéer bakom kognitiva scheman är att de utgör modeller av verkligheten som reducerar komplexitet och som skapar för individen vägledande strukturer i en oklar omgivning (Löwstedt 1989).

Kundföreställningar – en definition

En organisationsforskare använder organisationsteorier för att förstå organisatoriska fenomen, på samma sätt har personalen i ett företag föreställningar om vilka kunderna är och hur de agerar. Genom sitt arbete skapar de sig föreställningar om kunder. Sådana kognitiva strukturer kallas fortsättningsvis kundföreställningar.

KOGNITIONSPROCESSER -TEORIER OM HUR KOGNITIONER FÖRÄNDRAS

"What experience and history teach is this – that people and governments never have learned anything from history, or acted on principles deduced from it." (Hegel, 1832)

Kognitiv utveckling och lärande kan vara två sätt att se på samma fenomen. Det är många faktorer som påverkar utvecklingen av de kognitiva strukturerna, likväl är det många faktorer som påverkar lärandet. Det kan t ex vara: turbulensen i omgivningen (Hedberg 1981) och belönings-systemens utformning (Manis 1972), dvs. omgivningsfaktorer. Kognitionernas konstitution (t. ex. motivation att lära och minnas), det egna och andras beteende och agerande påverkar också kognitionernas utveckling. Innan jag går djupare in på den ständigt diskuterade relationen mellan tanke och handling skall utrymme ges till en diskussion om hur kognitioner förändras och utvecklas.

Det har visat sig att människor tenderar att snedvrída information så att den passar in i befintliga schemata. (Fiske och Taylor 1984, Björkegren 1989). "Man hör det man vill höra". Förutom att kognitiva strukturer har möjlighet att snedvrída information är de också ståndaktiga mot förändringar. I en undersökning gjord av Ross et al (1975) blev undersökningsobjekten upplysta om en ny undersökningsmetod som visade att de var extremt socialt känsliga (social sensitive). När de senare blev informerade om att undersökningen inte var äkta, slutade de inte tro eller uppfatta sig själva som socialt känsliga, vilket visar på schemats motstånd till förändring. Med anledning av att kognitiva strukturer är stabila är det än viktigare att ta reda på hur de har utvecklats från första början. En sak är säker och det är att välutvecklade scheman eller kognitiva strukturer är mer abstrakta, mer komplexa, mer organiserade och mer konservativa än de som är lite utvecklade (Fiske och Taylor 1984).

Frågor om kognitioners förändring och utveckling är en paradox. Lärande förutsätter nämligen att en person har en förmåga att ta till sig nya intryck och erfarenheter samtidigt som ju mer välutvecklade existerande schemata är, desto mer motståndskraftiga mot förändring är de. Stabila kognitiva strukturer krävs för att kunna förutse händelser och för att kunna göra meningsfulla tolkningar av observationer. Fiske och Taylor (1984) menar att

människor hellre anpassar nya data till rådande scheman än tvärtom men för att lärande skall ske, dvs. utveckling av kunskapsstrukturer krävs det antingen marginella förändringar i scheman (assimilering) eller mer genomgripande förändringar i scheman (ackommodation). Assimilering är det mest bekväma och minst hotande sättet att lära då det innebär en förstärkning av existerande schemata. Synen på kognitiv utveckling med assimilering och ackommodation har Björkegren (1989) hämtat från Piaget (1954). Enligt Björkegren är dessa begrepp snarlika Argyris och Schöns (1978) begrepp "single"- och "double-loop"- lärande. "Single-loop"-lärande innebär en förändring inom rådande kunskapsstrukturers ram och double-loop-lärande innebär en förändring av rådande kunskapsstrukturer, dvs. assimilering resp. ackommodation.

En liknande uppdelning har Shiffrin och Schneider (1977) kommit fram till. De skiljer mellan två olika former av informationsprocesser: automatiska- och kontrollerade informationsprocesser. En kontrollerad process kräver mycket uppmärksamhet och det är svårt att vara uppmärksam på något annat samtidigt. Aktivt tänkande kräver koncentration. En automatisk informationsprocess kräver lite uppmärksamhet, ett flertal aktiviteter kan också pågå samtidigt. Automatisk process förekommer i situationer som vi känner igen eller har bra kunskap om. Mer kunskap och erfarenheter om en situation leder till att en tidigare kontrollerad process övergår till att bli en automatisk process. De kognitiva strukturerna inom området är då mer välutvecklade. Det finns både för och nackdelar med detta. Enligt Brief och Downey (1986) är vi mer intresserade av att utveckla och belägga våra kognitiva schemata än att testa dem. Brief och Downey (1986) har identifierat fem olika funktioner som de implicita teorierna (uppfattningar och tankar om organisationen eller t. ex kundföreställningar) har i en organisation; (1) att vägleda organisationseliten vid design av organisationen; (2) att ge organisationsmedlemmar tolkningsscheman till rådande organisatoriska strukturer; (3) att tillfredsställa enskilda organisationsmedlemmars disparata mål; (4) att förutsäga förändringar i organisationen eller förklara varför ingen förändring har skett; (5) att socialt sammanbinda organisationens medlemmar. Punkt tre och fyra bygger på (Kelley 1971) som säger att vi tenderar att se framgångar som beroende av eget agerande och misslyckanden som orsakade av omgivningen.

När en persons schema för ett visst område blir mer utvecklade och differentierade ökar sannolikheten också för att de skall motsäga tidigare

schemata. Information och kampanjer mot rökning är ett exempel på detta. Rökaren vet att rökning kan orsaka cancer (en kognition) men det röks i alla fall (konflikt mellan kognitioner och beteende). Om rökaren är medveten om inkonsistensen mellan kognitionerna och beteendet skapar detta ångest eller obehag, s. k. kognitiv dissonans. Teorier om kognitiv dissonans argumenterar för en strävan att reducera eller helt undvika sådana inkonsistenser genom förändringar i rådande kognitioner (Löwstedt 1989). För att ändra attityd och minska dissonansen kanske kognitioner utvecklas som framhäver det positiva med rökning (det smakar gott, jag kommer att dö i vilket fall som helst så varför bry sig om cancer) eller reducerar de kognitioner som skapar dissonans (det kostar inte så mycket eller att rökning inte ger dålig andedräkt). Teorierna om kognitiv dissonans är hämtade från Festinger (1957). Festingers huvudhypotes är att en samtidig presentation av två eller flera disharmonierande kognitioner resulterar i ett tillstånd som de flesta försöker undvika (Manis 1972). En av poängerna med teorin om kognitiv dissonans är, enligt Fiske och Taylor (1984), att det är lättare att ändra på kognitioner som är attityd-relevanta än att ändra på beteendet, vilket är orsaken till inkonsistensen mellan kognitionerna.

KOPPLINGAR MELLAN FÖRESTÄLLNING OCH HANDLING

Organisatorisk forskning om strategisk förändring fokuserar inte på tänkandet i sig. Istället ligger fokus på relationen mellan kognitiva processer och vad som faktiskt händer i organisationen (Hellgren och Melin 1993). Relationen mellan tanke och handling är vida diskuterat. Weick och Bougon (1979) menar att handling föregår tanke. Andra (Kolb 1979, Brief och Downey 1986) menar att tanke föregår handling. Det mest fruktsamma sättet att se på relationen mellan tanke och handling är att se dem som tätt sammanflätade och det sker en ständig växelverkan dem emellan. Kolb's (1979) modell över lärande är ett exempel på detta. Han menar att inlärning och kognitiv utveckling är ett cykliskt förlopp. Där reflektion och observation sker av konkreta erfarenheter och upplevelser av handlingar, något som leder till att de kognitiva strukturerna utvecklas och förändras genom formering av abstrakta begrepp och generaliseringar. Dessa begrepp testas i sin tur i nya situationer som leder till nya handlingar och erfarenheter osv.

Bland forskare som är intresserade av organisationer och management, finns det en gemensam nämnare: att förbättra det organisatoriska handlandet. De som använder kognitiv kartläggning som arbetsmetod gör

detta på två olika sätt. Vissa angriper problemet direkt på organisatorisk nivå medan andra gör det indirekt med att arbeta på den individuella nivån (Cossette 1992). Det finns många olika tillvägagångssätt och variationer av kognitiv kartläggning. Detta beror bl a på att olika forskare har olika syften och teoretisk bas. Empiriska undersökningarna med en kognitiv ansats inom organisationsteori är emellertid förhållandevis få. Ett betydande verk är Goodman (1968) som behandlade kognitiv differentiering, en annan är Weick (1979) som undersökt kausala scheman i organisationer. Däremot kom det fram ett flertal teoretiska arbeten under 70-talet inom närliggande områden som; socialt lärande och organisatoriskt lärande.

Under senare år har en del organisationsforskning publicerats om kognitiva strukturer, föreställningar och kognitiva schemans betydelse för handling (Eden et al 1979, Gioia och Sims 1986, Lidström-Widell 1995). Det är dock fortfarande ett relativt outforskat område. Det finns inom samhällsvetenskapen idag exempel på empiriska studier av människors föreställningar om vissa fenomen. Däremot är det ett mycket begränsat utbud av studier som kopplar samman teorier om föreställande med empiriska studier av samma fenomen (Lidström-Widell 1995).

Innan jag formulerar en andra forskningsfråga är det lämpligt att kort sammanfatta de presenterade argumenten som ligger till grund för valet av forskningsfråga. I kapitel 1 etablerades det inledande problemet, dvs. vad innebär kundorientering i banker. I kapitlet presenterades också den forskning som är gjord på området. Det visade sig att personalen som hade en hög kundkontakt och hade möjlighet att utveckla en relation till kunderna, spelade en avgörande roll för bankkundens tillfredsställelse med tjänsten. Jag visade också på olika faktorer i tjänsteprocessen, där bankpersonalens agerande är av betydelse med avseende på kundens uppfattning om tjänstens utförande. Ett resonemang som mynnade ut i att kundorienterade åtgärder var nödvändiga och en förutsättning för banker i Sverige om de vill vara konkurrenskraftiga. För att dessa åtgärder skall realiseras som kundorienterade spelar bankpersonalens agerande en avgörande roll.

Jag har här i kapitel 2 motiverat valet av att anlägga ett kognitivt perspektiv. Detta bygger på antagandet att människans föreställningar är basen för handling (Gioia och Sims 1986, Lidström-Widell 1995). De föreställningar (kundföreställningar) som bankpersonal har förväntas alltså påverka deras

agerande gentemot kunder. I detta kapitel har jag också diskuterat hur föreställningar utvecklas och förändras i relation till handling. Jag antar mot denna bakgrund: att bankpersonalen spelar en viktig roll i en banks kundorienterat arbete, sådana kundföreställningar förändras genom att de påverkar och påverkas av kundorienterat agerande.

Med utgångspunkt från tidigare resonemang och det valda perspektivet är det nu möjligt att precisera den inledande forskningsfrågan. Eftersom jag i mitt arbete har valt att studera kundföreställningar och kundorienterat handlande kan forskningsfrågan formuleras som följer.

Vad innebär kundorienterat agerande och kundföreställningar i bank och vilka relationer finns det mellan kundorienterat agerande och kundföreställningar?

De närmast kommande avsnitten behandlar hur denna forskningsfråga skall belysas.

STUDIENS AVGRÄNSNINGAR

I detta avsnitt skall studiens syfte och avgränsningar presenteras. Inledningsvis redogör jag för nödvändiga avgränsningarna. I litteraturgenomgången blev det uppenbart att begreppen kund- och marknadsorientering är två sammanflätade begrepp där skillnader och likheter inte är distinkta. Båda begreppen är också mångfacetterade och därför är det svårt att inom ramen för denna studie empiriskt belysa dem båda fullständigt. Detta leder till att vissa avgränsningar är nödvändiga.

Genom diskussionen i inledningskapitlet blev det klart att fokuseringen huvudsakligen ligger på kundorientering och inte marknadsorientering samt att bankers existerande problem till viss del går att lokalisera till relationen mellan personal och kunder. Ett problem som delvis är betingat av de rådande marknadsförutsättningarna. Koncentrationen på kundorientering motiveras således av att begreppet främst behandlar relationen mellan företaget och kunden samt att det finns en uppfattning i den refererade litteraturen att begreppet marknadsorientering omfattar fler aktörer än bara kunder och företag, dvs en marknads alla aktörer. Tänkbara andra aktörer är de som traditionellt brukar definiera en marknad (Porter 1985) som t. ex. konkurrerande företag eller lagstiftare.

I litteraturgenomgången blev det emellertid klargjort att marknadsorienteringsbegreppet i vissa fall ansågs vara synonymt med kundorientering. Någon tydlig, genomgående eller distinkt skiljelinje mellan kund- och marknadsorienteringsbegreppen har alltså inte varit möjlig att skönja. Jag har med andra ord inte funnit någon empirisk grund till att skilja mellan de båda begreppen. En begränsning av avhandlingen beslöts därför.

Jag har valt att fokusera på ett av begreppen, nämligen kundorientering, dvs. relationen mellan kunder och företag. Jag förutsätter hädanefter att marknadsorientering är ett större och vidare begrepp, där det är frågan om en orientering mot samtliga aktörer som utgör en marknad (Porter 1985). Låt mig dock återigen poängtera att det inte varit möjligt att grunda detta ställningstagande på den refererade litteraturen utan det är en definition och åtskillnad som jag gör här och nu.

Det finns dock ytterligare skäl för att enbart fokusera på *ett* begrepp, skäl av främst praktisk karaktär. Eftersom det för mig inte var möjligt att skilja mellan kund- och marknadsorientering när jag analyserade tidigare studier, studier vars syfte i somliga fall varit att belysa och klargöra de båda begreppen, är det knappast troligt att personer som intervjuas är kapabla att göra det i en intervjusituation. Därför är det nödvändigt att vid intervju-tillfället fokusera på endast ett begrepp.

I en studie som denna, med ett kognitivt perspektiv, där alltså utgångspunkten är att föreställningarna är av betydelse för handling är det föreställningar angående kunder som är av intresse – kundföreställningar. De handlingar som jag väljer att relatera dessa kundföreställningar till är kundorienterade handlingar. Vad är nu kundorienterat handlande och vad innebär det? En fråga som dock på detta stadium av studien är omöjlig att svara på eftersom avsikten är just att beskriva vad kundorienterat handlande innebär och medför i praktiken. Med *kundorienterat handlande* avses i fortsättningen de handlingar eller åtgärder som intervjupersonerna anser vara kundorienterade handlingar.

TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Valet av bank som studieobjekt är betingat av främst två faktorer. För det första har banker och bankkontor ett flertal speciella och unika problem och möjligheter, som tidigare har behandlats i kapitel 1. Den andra men nog så

viktiga faktorn vid valet av bank som studieobjekt är bankers speciella men i detta avseende ideala organisationsstruktur.

Svenska banker och speciellt universalbanker har ett stort nät av bankkontor som ligger utspridda över större delen av Sverige. Därmed är de flesta bankkontoren geografiskt separerade från huvudkontoren. Det medför att varje kontor kan betraktas som en separat enhet. De är alla små företag i det stora företaget med ett viss mått av eget självstyre och där det för varje kontor finns en tydlig ledare – en kontorschef. En banks bankkontor kan därför betraktas som enskilda företag i en och samma bransch, där inslag av lokal variation förekommer. Det är främst två avgörande skillnader mellan olika kontor – geografisk placering och kontorets storlek.

Ett kontors geografiska placering medför i sin tur att den lokala konkurrensen varierar beroende på om andra banker också valt lokalisering på samma ort eller inte. Beroende på kontorets läge kommer också kundunderlaget att variera både ifråga om omfattning och struktur.

Skillnader mellan olika kontors storlek avspeglar sig främst i bankpersonalens arbetsuppgifter. På de större kontoren är graden av specialisering större. Det kan finnas speciell personal som är ansvarig för kontakterna med större företag eller arbetar främst med aktieaffärer och någon annan som är privatkundsansvarig. På större kontor är det inte heller troligt att återfinna en kontorschef sittande i kassan. En syn som inte är helt ovanlig på ett litet kontor där det kanske enbart finns tre tjänster. På mindre kontor blir också personal mer av allkonstnärer. De har alla sina huvudsysslor men gör också många andra arbetsuppgifter

En viktig fördel med valet av bankkontor är att skillnader i kundföreställningar och kundorienterat handlande mellan de olika bankkontoren inte kommer att bero på branschspecifika skillnader.

Eftersom det framkom i litteraturgenomgången att tidigare studier främst varit inriktade på vad chefer och andra ledare anser kund- och marknadsorientering bör vara, är det angeläget att kontrastera deras bild av kundorientering med den som personal med mer intensiv och frekvent kundkontakt har. Dessa borde ju ha en mer välutvecklad föreställning om kunder. Med valet av bankpersonal som studieobjekt blir det möjligt att studera skillnader i kundföreställningar mellan ledare och personal med

intensiv kundkontakt eftersom det finns en kategori klart urskiljbara ledare och en kategori som inte är ledare eller chefer.

SYFTE

Genom att precisa syften formuleras blir det möjligt för läsaren att skapa sig en uppfattning om vilka konkreta steg som skall tas för att lösa det formulerade problemet. Med hänsyn tagen till de ovan nämnda unika förutsättningar som varje bank och bankkontor verkar under kan två syften formuleras.

1. Att beskriva bankpersonalens kundorienterade agerande och föreställningar om kunder
2. Att analysera och diskutera skillnader och likheter mellan bankpersonalens agerande gentemot kunderna och deras kundföreställningar

Det övergripande syftet och som det formulerades i inledningen var: hur tänker och hur agerar personal på bankkontor gentemot kunder, ett övergripande syfte som nu alltså blivit uppdelat i två delsyften.

Ambitionen är inte att skapa en generell teori över fenomenen kundorientering och kundföreställning utan snarare en "speciell" teori (Brunsson och Jönsson 1979). Den kunskap som kan förväntas är en större insikt i vad kundföreställningar och kundorienterat agerande innebär i en specifik bank och inte en teori om kundorientering i allmänhet. Brunsson och Jönsson menar att:

"...ingen teori kan förväntas passa en annan del av verkligheten än (möjligen) den utifrån vilken den konstruerades. Teorier som är generella i den meningen att de är användbara i många situationer blir vanligen av begränsat värde i den enskilda situationen. Generella teorier är inte slutmålet för kunskapsbyggnaden. Kunskapsbyggandet syftar istället till motsatsen – förståelser av speciella situationer." (s. 145)

METODSYNSÄTT

Ett gammalt kunskapsfilosofiskt problem är frågan om tanken föregår verkligheten eller om verkligheten faktiskt finns och alltså föregår tanken. En fråga som blir aktuell om föreställningar skall studeras och ett ställningstagande som får stor betydelse för hur "verkligheten" kan och bör studeras. Om verkligheten föregår tanken och verkligen finns måste forskarens intention vara att så noggrant som möjligt undersöka och beskriva verkligheten. Om å andra sidan tanken föregår verkligheten måste

forskaren välja tanken som utgångspunkt. Den senare innebär inte att verkligheten inte existerar utan problemet är att få grepp på den. Den samhällsvetenskapliga forskaren står inför en sociomateriell verklighet och inte en materiell verklighet (Lidström-Widell 1995).

En diskussion som är starkt förknippad med verklighetsuppfattning och samhällets natur är synen på människan. Är mänskligt beteende internt eller externt betingat, dvs. har jag en voluntaristisk eller deterministisk människouppfattning? I det första fallet är människan aktiv och kan handla efter sina intentioner, i det andra är människan passiv. Enligt min uppfattning är de båda två ytterligheterna lika ofruktbara. Att ta ställning för det ena eller det andra är inte meningsfullt. Johansson Lindfors (1993) beskriver detta dilemma på ett utmärkt vis:

"En människa i en viss given situation exempelvis i hemmet eller i sitt arbete, är inte fri att agera på sina egna villkor. Ej heller fungerar hon i termer av stimuli och respons. Vi människor är, samtidigt som vi handlar självständigt i olika situationer, mer eller mindre underordnade olika villkor eller förutsättningar. Vi är både aktiva och passiva" (s. 42)

Kundföreställningar och kundorienterat handlande är alltså både internt och extern betingat.

De två begreppen kvalitativ och kvantitativ metod är vanligt förekommande när det i vetenskapliga sammanhang talas om olika angreppssätt. Förutom att begreppen ständigt ger upphov till vetenskaplig dispyt, ofta en ofruktbar sådan, är det oklart hur de båda begreppen definieras (se t. ex. Johansson Lindfors 1993, Silverman 1993, Alvesson och Sköldberg 1994). För vissa forskare är en kvalitativ metod främst en datainsamlingsteknik, t. ex. ostrukturerade intervjuer. För andra är den i första hand en analysmetod – tolkning. En tredje grupp inbegriper både datainsamlings- och analysmetoden i begreppet kvalitativ metod (Johansson Lindfors 1993). Angreppssättet i föreliggande studie är av kvalitativ karaktär av den sistnämnda typen. Det innebär i sin tur ett induktivt angreppssätt. Valet av en kvalitativ metod och induktivt angreppssätt är logiskt med tanke på angivet forskningsproblem. Eneroth (1984) förklarar varför:

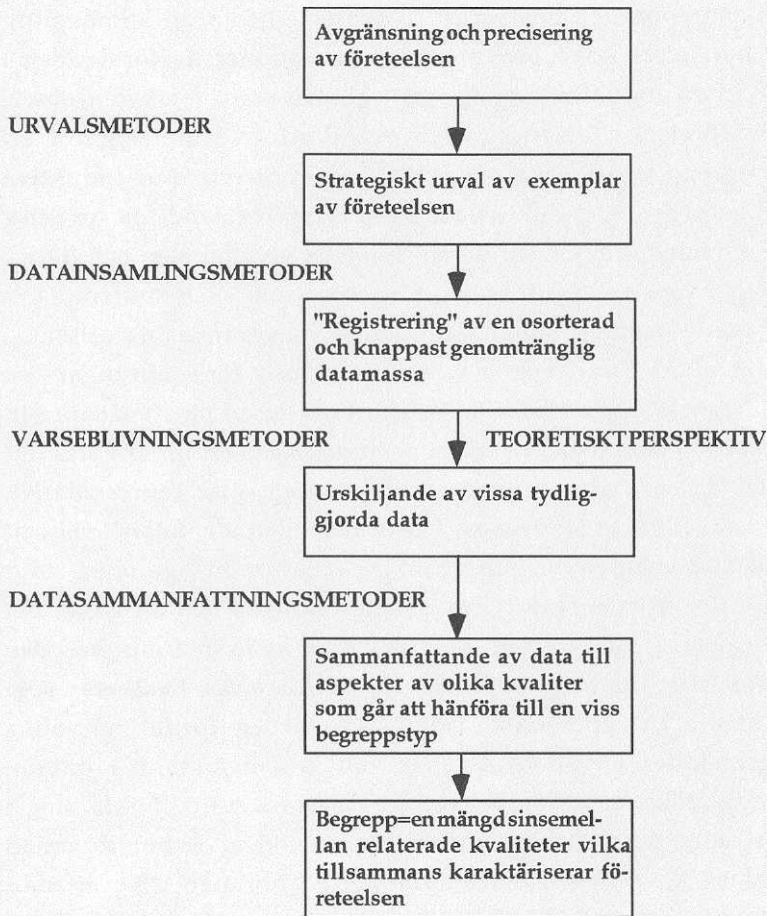
"Den kvantitativa metoden utgår alltså (om än oftast underförstått eller omedvetet) från verklighetsuppfattningen att alla fenomen har exakt samma kvaliteter, men att vissa har värdet "noll" på några kvaliteter. Den kvalitativa metoden utgår däremot från att varje företeelse utgörs av en unik kombination av kvaliteter som andra slags företeelser saknar. Detta kan tyckas som hårklyveri men får som sagt i praktiken vitt skilda konsekvenser. Från sin utgångspunkt konstrueras den kvantitativa metoden således till att fastställa hur mycket

av en kvalitet som en företeelse har, eller med andra ord: den är inte konstruerad för att upptäcka för företeelser typiska kvaliteter. Den kvalitativa metoden däremot blir utifrån sin världsbild inte konstruerad för att fastställa kvantitativa olikheter utan istället just för att blottlägga kvalitativa olikheter och en företeelses typiska kvaliteter" (s. 10)

Det deduktiva angreppssättet innebär att forskaren utifrån en allmängiltig teori härleder hypoteser vilka prövas mot observationer av företeelsen i verkligheten. Vid ett induktivt angreppssätt gör däremot forskaren observationer av en företeelse i verkligheten och därifrån sluter sig till ett allmängiltigt begrepp (teori). Eneroth (1984) har beskrivit den induktiva processen (den begreppsligt induktiva-modellen) som bestående av fyra steg (se figur 2.1). En modell som tar sin utgångspunkt i verkligheten och därför måste första steget vara att avgränsa den företeelse som skall studeras. Det innebär att jag måste "namnge, ytligt identifiera och avgränsa företeelsen". I mitt fall är det alltså kundorienterat agerande och föreställningar om kunder i bank. Nästa steg är att "utsätta sig" för företeelsen på ett sådant sätt att så många aspekter som möjligt visar sig och då måste ett urval göras. Ett urval som inte får vara statistiskt, dvs. slumpmässigt eller representativt. Urvalet måste istället göras strategiskt, i den meningen att "fallen" väljs ut på ett sådant sätt att chansen maximeras att jag råkar på många olika sidor av företeelsen. Efter urvalet sker själva datainsamlingen och då gäller det inte att pröva (mäta) i vilken grad en viss given kvalitet finns hos den studerade företeelsen, utan att upptäcka så många olika kvaliteter som möjligt – att samla in olika data. Det är därför en fördel om olika datainsamlingsmetoder används. Jag har valt att använda två datainsamlingsmetoder, vilka dessa är behandlas i nästa avsnitt. Nästa steg i processen är att välja perspektiv, varseblivningsmetod, dvs. hur insamlad data skall betraktas. Eneroth använder exemplet att om man t. ex. är ute i skogen och letar efter kantareller så kommer man att urskilja andra "data" än om man plockar blåbär. Varseblivningsmetoden eller det s.k. teoretiska perspektivet hjälper sinnen och förståelsen att ur kaoset av all data begränsa och tydliggöra en viss typ av data. Det sista steget i den induktiva processen är att sammanställa dessa lösryckta data till olika kvaliteter eller med andra ord använda vissa begreppsbildningsmetoder.

"Begreppsbildningen utgörs alltså av två steg. Först sammanfattas data till ett antal kvaliteter med vissa aspekter som varje data är ett konkret uttryck för, och där dessa kvaliteter går att hänföra till samma typ av begrepp. Därefter sätts kvaliteterna samman, ordnas ihop till ett begrepp om just den studerade företeelsen." (Eneroth 1984, s. 55)

Figur 2.1 visar överskådligt den induktiva undersökningsprocessens förlopp. Ett förlopp som väl beskriver hur föreliggande studie har genomförts.



Figur 2.1: Den induktiva modellen
Källa: Fritt efter Eneroth (1984)

I och med att mitt ställningstagande snarare är att betraktas hermeneutiskt till skillnad från positivistiskt innebär det också vissa metodologiska implikationer. Hur göra världen vetbar? I nästa avsnitt kommer detta diskuteras, dvs. hur komma fram till intersubjektiva betydelser och undvika spekulation? I denna studie har jag använt mig av två olika metoder. En metod för att kartlägga kundföreställningarna och en metod för att främst kartlägga och beskriva de kundorienterade handlingarna. Hur detta har gått till kommer att jag att redogöra för i nästa moment. Mitt

grundantagande är dock att människan agerar på grundval av de uppfattningar hon har om världen.

METOD

Att studera agerande: en variant av kritisk - händelse metod

För att kartlägga bankpersonalens kundorienterade agerande men också som kompletterande metod för att kartlägga kundföreställningar väljer jag att använda en variant av kritisk-händelse metoden. Den utvecklades av Flanagan (1954) som var ledare för det amerikanska flygvapnets psykologiska verksamhet under andra världskriget. Under kriget gjordes bl. a. studier av orsaker till att pilotelever misslyckades med att lära sig flyga, varför bombuppdrag misslyckades osv. Metoden fick namnet "the critical incident technique", vilket indikerar fokuseringen på verkliga beteende som visat sig vara kritiska, avgörande och avvikande från det normala.

Det är en metod som trots sitt specifika ursprung använts i ett tusental studier i USA, inom ett flertal olika discipliner. Även ett flertal studier inom företagsekonomi har använts sig av metoden (se bl. a. Olsen 1992, Jönsson 1995). Olsen (1992) argumenterar för att kritisk-händelse metoden är att föredra framför andra metoder:

"När tjänsteprocessen eller element i denna består i interaktionen mellan köpare och säljare och sådan interaktion är central för tjänsteupplevelsen." (s. 122)

Till sin hjälp för att visa att så är fallet tar han Brandt och Reffert (1989) som har bedömt flera olika metoder för att studera kundupplevda problem med tjänster. De menar å sin sida att:

"The critical incident technique is especially well-suited to identifying problems stemming from customer-provider interactions (s. 7)

För att en händelse skall betraktas som kritisk skall den vara detaljerad och avvika signifikant från vad som förväntas eller avses – antingen positivt eller negativt. Att kritiska händelser både kan betraktas som positiva och negativa är något som jag har tagit fasta på, när frågorna som ställts till bankpersonalen formulerats.

Den datainsamlingsteknik jag har valt är personliga intervjuer. Andra möjliga tekniker som Flanagan anser skulle kunna användas är: grupp-intervjuer, frågeformulär och direkta observationer. En orsak till att jag inte

valt observation som datasinsamlingsteknik är praktiska både ifråga om tid och plats. Det kanske skulle ta dagar eller veckor innan en kritisk kundorienterad händelse inträffade. Med hjälp av personliga intervjuer kan en betydligt större mängd information samlas in. Det främsta skälet är dock att jag ansett att personliga intervjuer är mer adekvata eftersom det är personalens agerande och föreställningar som skall studeras. På det viset är det bankpersonalen som avgör och bestämmer vad de anser vara kundorienterat handlande och inte. Vid observation av agerande skulle det å andra sidan vara jag som forskare som avgjorde om en händelse är att betrakta som kundorienterad eller inte. En kombination av flera olika metoder skulle troligtvis vara det bästa tillvägagångssättet. Men eftersom fokus inte enbart ligger på beskrivning av det kundorienterade agerandet utan även på kundföreställningar, ryms utnyttjandet av flera tillvägagångssätt inte i denna avhandling. För att kartlägga och ge en djupare bild av bankpersonalens kundföreställningar måste en kompletterande metod användas, en metod där fallgroparna och problemen är fler. För att göra denna kartläggning har jag valt att använda mig av "Personal Construct Theory" (PCT).

Att studera kundföreställningar med hjälp av PCT

En mycket använd kognitiv metod är den som bygger på Kellys (1955) teori om PCT och metodiken repertory grid (se exempelvis Bannister 1977, Fransella och Bannister 1977, Stewart och Stewart 1981, Eden et al 1983, Brown 1992). Det är en flexibel metod som kan anpassas till olika situationer och det finns ett nära samband mellan metoden och teorin (Ims 1987). Valet av kognitiv metod är viktigt eftersom det är en komplicerad procedur att kartlägga hur personer tänker.

Enligt (Eden 1992), påverkas kvalitén på de kognitiva kartorna (föreställningar) av främst två faktorer. Dels att det finns en kognitiv teori som motiverar konstruktionen av den kognitiva kartan samt hur det empiriska materialet har samlats in. Brown (1992) har gjort en komparativ studie mellan olika kognitiva metoder. Metoderna bedömdes efter olika kriterier (14 st) t. ex.: lämpligheten vid stora datamängder, "truthfulness", reliabilitet, validitet, datakvalitet, beroende av intervjuarens skicklighet osv. Vid en sammanvägning av de olika kriterierna framkom det att repertory grid var den sammantaget bästa kognitiva metoden.

Det viktigaste skälet till valet av repertory grid som kognitiv metod är emellertid att intervjuaren i mycket liten utsträckning påverkar respondenten. Eftersom poängen är att kartlägga intervjupersonens föreställningar och inte det som intervjuaren tycker, tänker eller tror.

Kelly såg varje människa som en forskare (personal scientist) som klassificerar, kategoriserar och teoritiserar om sin omgivning. Människor utvecklar begrepp för att beskriva och tolka händelser som är av intresse. Kelly kallar dessa begreppssystem konstruktioner (constructs). Konstruktioner i det avseendet att de är konstruerade av omgivningen genom erfarenhet men också att vi genom dessa konstruktioner skapar den verklighet vi ser. Kelly menade att konstruera innebär:

"By construing we mean "placing an interpretation": a person places interpretation upon what is construed. He erects a structure, within the framework of which the substance takes shape or assumes meaning. The substance which he construes does not produce the structure; the person does." (1963, s. 50)

Fortsättningsvis kommer jag att med *begrepp* avse det som Kelly kallade "constructs". Alla begrepp är bipolära, dvs. de har en kontrast. Kelly har definierat begrepp enligt följande: på ett sätt som två eller fler saker är lika och därför skilda från en tredje.

Kelly betraktade alla begrepp som sammansatta av dikotoma par som t. ex. svart-vitt, elak-snäll, torrt-blött osv. Det går enligt Kelly inte att förstå vad ett begrepp innebär om det inte finns en kontrast. När vi tilldelar personer vissa egenskaper, säger vi också samtidigt nämligen vad de inte är. Ordet maskulin skulle sakna betydelse om inte kontrasten feminin fanns. Om vi väljer ett begrepp som för A och B är samma men skilt från C är det viktigt att notera att det är samma begrepp som gäller för alla tre. Det är inte så att det är ett begrepp som A och B har gemensamt och ett annat begrepp som C har och det är detta som skiljer dem åt. Vad Kelly menade var att det är ett begrepp som A, B och C har gemensamt och som vi kan kalla z. Låt oss vidare säga att det finns ytterligare ett element O. Det går emellertid inte att bedöma eller värdera O efter den konstruktionen som skapades av begreppet z. Om A och B är två män och C är en kvinna och z är kön samtidigt som O är tid. Det går då inte att bedöma O efter begreppet kön, O ligger med andra ord inte i "range of convenience". I detta fall var det tämligen uppenbart att O inte låg inom "range of convenience" men det finns mer tvetydiga fall.

Det måste gå att placera in eller klassificera elementen efter det valda begreppet.

Enligt Kelly är nyckeln till förståelse av andra människor deras begreppssystem, dess innehåll och struktur. Människan lär sig begrepp genom erfarenhet, man formar nämligen hypoteser om hur omgivningen beter sig, både hypoteser som är medvetna och sådana som är omedvetna. Detta nätverk av hypoteser är en reflektion av erfarenheterna. Hypoteserna formar vår uppfattning av omgivningen, vilken i sin tur påverkar hypoteserna. Systemet av hypoteser börjar byggas upp i barndomen och fortsätter att utvecklas tills man dör. Om det är möjligt att förstå en människas begreppssystem är det inte bara möjligt att förstå hans/hennes historia utan det är också möjligt att göra vissa förutsägelser om hur han/hon kommer att bete sig i vissa situationer i framtiden, eftersom du vet hur han/hon tolkar specifik situation. Personens erfarenhet påverkas genom att människan ser en händelse som skillnader och likheter från andra tidigare händelser. Det är denna konstruktion av likheter och skillnader mellan olika händelser som leder till skapandet av olika begrepp.

Kelly har byggt upp sin teori "Personal Construct Theory" på ett fundamentalt postulat:

"A person's processes are psychologically channelized by the ways in which he anticipates events" (1955, s. 46)

Detta fundamentala postulat utvecklas och beskrivs sedan i detalj med hjälp av elva följsatser. Stewart och Stewart (1981) anser att följande tre principer är de mest fundamentala:

1. Perceptionen influerar förväntningarna och förväntningarna influerar perceptionen.
2. Det medium genom vilket detta händer är begreppssystemet
3. Begreppssystemen är unika för varje individ och utvecklas hela livet.

Med utgångspunkt från dessa principer följer två viktiga konsekvenser. För det första att graden av överensstämmelse mellan två olika personers begreppssystem är ett mått på hur lika dessa två personer tänker. För det

andra är graden av förståelse av en annan persons begreppssystem ett mått på hur väl man förstår den andra personen – dvs. ett mått på graden av hur väl de kan umgås, vara vänner eller förutsäga vad den andra kommer att göra (Stewart och Stewart 1981).

REPERTORY GRID

Repertory grid teknik eller Role repertoire test som Kelly kallade metodiken är en flexibel metod, för att kartlägga personers begreppssystem. Den har t. ex. använts i marknadsundersökningar, kvalitetskontroller och i utbildningssyfte. Det främsta användningsområdet har dock hittills varit klinisk psykologi och terapi (Stewart och Stewart 1981).

Jag ämnar gå vidare och beskriva hur det är praktiskt möjligt att gå tillväga vid användandet av repertory grid eftersom det krävs en insikt i hur metoden fungerar för att kunna bedöma om de resultat som erhålls är trovärdiga. Repertory grid är uppbyggt i två dimensioner. Den ena dimensionen utgörs av element (som A, B, C och O ovan). Den andra dimensionen är det begrepp som dessa element skall bedömas efter (som z ovan).

Element – val av undersökningsområde

En repertory grid undersökning inleds med att elementen bestäms. Elementen skall representera det område som skall studeras. När det gäller mellanmänskliga studier är det vanligast att elementen utgörs av olika personer. Det är elementvalet som bestämmer undersökningsområdet, dvs. det begreppssystem som skall kartläggas.

Vid valet av element bör några viktiga faktorer beaktas (Fransella och Bannister 1977). Det är viktigt att elementen befinner sig inom, vad Kelly kallade, "range of convenience" för intervjupersonerna. Intervjupersonerna måste med andra ord känna till eller ha kunskap om de element som de skall uttala sig om. Detta är oftast inte något problem när det är fråga om en eller några få intervjupersoner. Ju fler personer det gäller, desto svårare blir det förstås att se till att alla element ligger inom "range of convenience" för samtliga intervjupersoner. Även om elementen är generella kan det finnas vissa intervjupersoner som inte känner till vad det är frågan om. Det är t. ex. meningslöst att be en icke rökare att klassificera olika cigarettmärken efter skalan aromrik–icke aromrik. Dessutom måste elementen vara representativa för den grupp som skall undersökas. Ju mer precisa

elementen är desto bättre är det. Abstrakta element bör undvikas och intervjuaren bör inte heller blanda olika sorters element som t. ex. människor och saker.

En vida diskuterad fråga är om utvecklingen av element och begrepp bör ske i samråd med intervjupersonen eller om det är möjligt att genomföra intervjuer med tidigare framtagna element och begrepp. Syftet med valet av gridtekniken är minimeringen av intervjuarbias och risken för bias ökar väsentligt om element och begrepp är framtagna i förväg (Fransella och Bannister 1977, Stewart och Stewart 1981) Jag har låtit respondenterna, självständigt och utan min inverkan, välja element (kunder).

Begrepp - att bedöma elementen efter

Att bestämma och välja ut elementen är ett av två huvudsteg vid repertory grid undersökningar. Det andra är att utveckla de bipolära begreppen (constructs) som dessa element skall bedömas efter. Det finns ett flertal olika tekniker för att göra detta. Kelly föreslog i sitt originalarbete sex olika tekniker. Fransella och Bannister (1977) redogör också för några olika tekniker. Det är möjligt att utgå från triader av element. Intervjupersonen får dessa presenterade för sig och blir tillfrågad att specificera på ett viktigt sätt som två av dessa är lika och därför skiljer sig från det tredje. På detta vis kan intervjuaren gå vidare med olika uppsättningar av triader av element tills en lämplig mängd begrepp har erhållits. Det är den tekniken som jag har valt att använda mig av. Ett annat sätt är att istället för tre utgå från två element, s. k. dyader. För vissa personer kan det nämligen vara en alltför komplex kognitiv uppgift att utgå från tre element, skall barn ingå i undersökningen anses det vara enklare att använda sig av två. Ytterligare en metod kallas "stegning" (laddering). Det är en metod för att göra begreppen ytterligare abstrakta. Början sker på traditionellt vis med triader eller dyader av element. När ett begrepp har erhållits genom den traditionella metoden ombeds intervjupersonen att ange den pol av begreppet som de helst föredrar och ge en förklaring till varför. Intervjumetoden liknar ett nyfiket och frågvist barns beteende. På detta vis skall begrepp av högre ordning erhållas. Detta pågår tills intervjupersonen inte kan eller vill ge ytterligare begrepp. Det är också möjligt med nedstegning (downladdering) genom att be intervjupersonen exempelvis att vara mer konkret och precis. En stor fördel med denna metod anses vara att det är svårt för intervjupersonen att svara på följdfrågor under kanske en halvtimme – timmes tid utan att svara "uppriktigt" (Brown 1992).

Förutbestämda begrepp eller inte?

Förutsatt att vissa grundförutsättningar är uppfyllda medför det för det mesta inte några nackdelar att element, som konstruerats i förväg, användes i intervjun. Det är däremot mer ifrågasatt om samma sak gäller begrepp. Fransella och Bannister (1977) nämner att detta är en diskussion som har pågått i stort sett i tre decennier. Det är i alla fall uppenbart att det finns både för- och nackdelar med att använda tidigare utvecklade begrepp respektive begrepp som fås fram i intervjun. Vid vissa tillfällen upplever intervjuperson att tidigare utvecklade begrepp är enklare att arbeta med, vid andra tillfällen är det tvärtom. En generell bedömning av vilket som är bäst är omöjlig att göra utan det beror på situationen. Enligt PCT är det definitionsmässigt inte möjligt att i förväg utveckla begrepp som skall användas i intervjun, eftersom dessa begrepp bara är ord som intervjupersonen kan förstå, mer eller mindre bra. Begrepp, i Kelleys terminologi, existerar bara kognitivt och alla människor uppfattar och tolkar alla begrepp olika.

Jag har i de genomförda intervjuerna låtit respondenterna själva, utan min inverkan, bestämma de begrepp som de anser skiljer kunderna åt. Hur detta praktiskt gått till behandlas i nästa avsnitt. Intervjupersonerna har alltså själva bestämt både vilka kunder (element) som skall bedömas och de begrepp som dessa kunder skall bedömas efter. Därefter har jag valt att låta respondenterna skilja mellan kunderna med hjälp av tre förutbestämda begrepp, samma tre begrepp för alla respondenter.

Lönsam för banken – Mindre lönsam

De vet vad de vill ha – De vet inte vad de vill ha

Vi vet vad de vill ha – Vi vet inte vad de vill ha

Att jag valt att använda just dessa tre begrepp, beror på att ett kundorienterat agerande bygger på vissa grundantaganden. Det första grundantagandet är att det måste finnas en lönsamhetsdimension, eftersom ett kundorienterat agerande får en helt annan innebörd om företaget i fråga inte drivs med vinstintresse (jmf. ideella verksamheter). Detta motiverar det första av de tre begreppen ovan. Det andra grundantagandet är att kundorienterat agerande har en bas i kundens nuvarande eller framtida behov. Om bankpersonal i interaktionen med kunden skall agera kundorienterat har de då två alternativ. Antingen att de gör den bedömningen att de själva kan

avgöra vilket behov kunderna har eller att kunderna talar om det för dem. Utgångspunkten att det är på det viset motiverar de två senare av de tre begreppen.

Analys av grids

Material som har insamlats med hjälp av gridteknik kan analyseras på flera olika sätt, beroende på vad syftet varit med undersökningen är. En av repertory grids stora fördelar är att Kelly redan från början avsåg att analysen av grids skulle ske matematiskt. Det är därför ingen "påklistrad" matematisk metod som används i analysen. De vanligaste matematiska metoderna för att analysera grids är olika statistiska metoder som: frekvensanalys, principal-komponentanalys, klusteranalys eller innehållsanalys. För att genomföra dessa olika former av analyser kan arbetet i stor utsträckning underlättas med hjälp av datorer. Jag har valt att använda dataprogrammet Flexigrad (version 5.0) utvecklat av Tschudi (1989), som är speciellt utvecklat för att genomföra intervjuer på bas av PCT.

PRAKTISKTILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Urval

Först kommer datainsamlingsmetoder och kriterier för urval av bankkontor att presenteras därefter en redogörelse av det praktiska tillvägagångssättet.

Urvalet av lämpliga kontor för intervju har skett med hänsyn tagen till de två dimensionerna: kontorets storlek och kontorets läge. Det är alltså inte frågan om någon representativ urvalsteknik som har använts utan snarare ett strategisk urval (Glaser och Strauss 1967). En grov indelning visar att det finns i stort sett tre olika typer av kontor. Det finns stora kontor på stora orter, små kontor på små orter och mellanstora kontor som inte ligger i små orter, dvs. det ligger i stora eller förhållandevis stora orter. Med stora orter avses städer som t. ex. Uddevalla, Skövde, Vänersborg eller Jönköping, medan små orter är orter som t. ex. Surte, Torsby eller Rävlanda, därmed inte sagt att de intervjuade kontoren varit belägna på de nämnda platserna. Någon exakt definition på vad som är stor eller liten ort har alltså inte formulerats. Kontorets storlek har däremot definierats exakt. Kriteriet som jag har valt att använda är antalet heltidsanställd på varje kontor. Ett stort kontor har mer än 6 heltidstjänster ett mellanstort kontor har mellan 4-6 heltidstjänster och ett litet kontor har färre än 4 heltidstjänster. I region väst där samtliga intervjuer är genomförda har banken 26 kontor i storlekskategori ett, 25 kontor i kategori två och 23 kontor i kategori tre.

Från varje kategori har jag valt ut fyra kontor, dvs. fyra stora kontor på stora orter och fyra kontor på små orter osv. Dessutom har ett extra trettonde kontor studerats eftersom ett av de mellanstora kontorens medverkan var i det längsta tveksamt. Allt som allt har alltså personal på 13 bankkontor intervjuats.

Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Två typer av datainsamlingsmetoder har alltså används i denna studie. Den första metoden är kritiska-händelser intervjuer. Den andra är en kognitiv metod som bygger på Kelleys (1955) teori om Personal Constructs och där dataprogrammet Flexigrid har använts.

Praktiskt gick datainsamlingen till på följande sätt. Kontorscheferna kontaktades telefonledes och ett möte avtalades med dem. Samtidigt bad jag dem att de skulle välja ut ytterligare en person på kontoret i fråga som skulle intervjuas. Kriterierna, som den personen skulle uppfylla, var att han eller hon skulle ha mycket kundkontakt och träffa kunder dagligen i sitt arbete. Samtliga tillfrågade samtyckte och ställde upp på att bli intervjuade. Att välja ut ytterligare en person på kontoret var i de flesta fall inte heller något problem. 13 kontorschefer ingår alltså i datamaterialet samt ytterligare 13 personer som har andra vitt skilda befattningar. Orsaken till det senare kan delvis förklaras med att det är stor skillnad mellan kontorens storlek. Vissa bankkontor består enbart av tre personer varav en är kontorschef. På andra bankkontor kan det vara 20-talet anställda och där finns det placeringsrådgivare, företagsansvariga eller privatkundsansvariga. Där har kontorschefens haft större möjlighet att välja ut en andra person att bli intervjuad. Jag har inte ställt några ytterligare krav och försökt i sådan liten utsträckning som möjligt påverka valet av den andra intervjupersonen.

I de flesta fall har kundkontaktpersonen intervjuats i direkt samband med intervjun av kontorschefen. Vid intervjutillfället har också tid avtalats för ytterligare en intervju där Flexigrid skall användas. Denna intervju har i allmänhet genomförts 3-4 veckor efter den första intervjun (i fortsättningen kallad händelseintervjun). Då intervjuerna genomfördes i direkt anslutning till semestertider sommaren 1994 har i vissa fall händelseintervjun genomförts efter sommarsemestern.

Händelseintervjuerna

Samtliga intervjuer genomfördes på respektive kontor. Vissa frågor ställdes till alla respondenter men eftersom olika respondenter gav olika svar blev följdfrågor i förekommande fall olika. Följdfrågorna varierade i stor utsträckning. Ett problem vid alla intervjuundersökningar är att få intervjupersonen att hålla reda på "är" och "bör", dvs. berätta hur det är till skillnad från hur det bör vara samt att påverkan från intervjuaren är så liten som möjligt. Dessa har varit en starkt bidragande orsak till valet av en kritisk-händelse metod.

Ett avgörande moment vid denna metod är konstruktionen av frågor. Frågorna skall vara formulerade på ett sådant sätt att konkreta, men också avvikande/ovanliga, händelser fångas upp. Genom att i händelseintervjuerna fokusera på konkreta händelser som intervjupersonerna varit med om reduceras både graden av normativitet och min (intervjuarens) påverkan. Jag har därför i huvudsak använt mig av följande frågor i händelseintervjuerna.

1. Vad innebär kundorientering för dig?
2. Kan du ge ett konkret exempel på när banken/du har varit kundorienterad?
3. Kan du ge ett konkret exempel på när banken/du inte har varit kundorienterad?

Den sekventiella ordningen skiftade från intervju till intervju beroende på hur respondenten besvarade den inledande frågan. Generellt var det dock så att fråga nummer 1 inledde samtliga händelseintervjuer.

En komplikation med ovanstående frågeformuleringar visade sig vara att respondenterna i vissa fall hade svårt att minnas konkreta exempel/situationer. Det medförde vid några tillfällen att intervjupersonen istället för att vara konkret gav ett övergripande otydligt svar. I andra fall kunde inte respondenten avge något svar alls, dvs. kunde inte erinra sig ett konkret exempel. Jag blev också i vissa fall tvungen att formulera om frågan eller att ställa samma fråga igen.

Respondenterna har inte haft någon möjlighet att förbereda sig inför intervjun. Inte heller visste de vid intervjutillfället vilka frågor som skulle ställas. Jag gjorde inte några anteckningar. Istället spelades samtliga

händelseintervjuer in på band (med respondentens samtycke). Efter att intervjun var genomförd förklarade jag övergripande vad nästa möte skulle innebära.

Flexigridintervjuerna

Vid det andra intervjutillfället var det naturligtvis också eftersträvansvärt att respondenten var så lite styrd och influerad som möjligt. Jag inledde därför med att förklara för intervjupersonen hur flexigridkörningen skulle gå till. Syftet var att de själva, utan min inblandning och närvaro, skulle genomföra flexigridkörningen. Inledningsvis förklarade jag syftet med dataövningen (som det uppfattades av dem). Jag bad därefter respondenten välja ut sex kunder. Viktigt var, vilket poängterades, att intervjupersonerna hade god kännedom om de utvalda kunderna, dvs. de hade sådan kunskap om kunderna att de hade uppfattningar och åsikter om dem. God kunskap om kunderna var nödvändigt enligt de kriterier som Kelley (1955) formulerade. I de flesta fall var det inte något problem att tänka ut sex kända kunder. Ytterligare krav på vilka eller vad kunderna skulle representera förekom inte. Intervjupersonen fick avgöra själv om det enbart skulle vara företagskunder eller privatkunder eller en kombinationen av de båda.

Respondenterna ombads därefter skriva ner kundernas namn på ett formulär som jag bifogade. Samtidigt som detta gjordes installerade jag den portabla datorn med Flexigrid. Formuläret med kundnamnen på, fungerade enbart som stöd för minnet och kasserades efteråt. Formuläret behövs för att det inte var möjligt att skriva in kundernas riktiga namn i datorn, eftersom åsikter och uppfattningar om individer, som man har om andra, skall bli uppriktiga och ärliga måste de som diskuteras förbli okända för intervjuaren. Speciellt är det inte lämpligt för en banktjänsteman att med namn t. ex. nämna de som anses vara oärliga eller ärliga kunder. De pseudonymer som användes var: Anders And, Bertil Bo osv. När respondenten skulle formulera skillnader eller likheter mellan Anders And och Bertil Bo hade de då på det bifogade formuläret skrivit ner de riktiga namnen för Anders And och Bertil Bo osv. Det visade sig senare att detta var ett bra tillvägagångssätt, därför att efter en stunds arbete med Flexigrid och koncentration på skillnader och likheter mellan olika kunder visade det sig vara svårt för respondenterna att minnas vem som de inledningsvis hade tilldelat namnet Anders And osv.

Efter att kundnamnen skrivits ner och efter att jag installerat datorn förklarade jag i detalj vad som skulle ske. Till hjälp hade jag tre kort, i storlek av ett visitkort, som jag hade skrivit ner tre kundnamn på. I detta fall var det namnen Anders And, Bertil Bo och Carl Carlsson. Dessa lade jag på bordet riktade mot respondenten och sa som följer, i stort sett ordagrant, till den intervjuade:

"Datorn kommer att ta fram tre namn t. ex. Anders And, Bertil Bo och Carl Carlsson. Den kommer sedan att be dig tänka efter om två av dessa kunder på något sätt är lika och på det sättet skild från den tredje. Det kan t. ex. vara så att Bertil Bo och Carl Carlsson är två trevliga kunder medan Anders And är en sur en som är svår att ha att göra med."

Samtidigt som jag säger detta tar jag de tre visitkortsstora korten och lägger Anders And kortet till höger på bordet, sett från respondenten, och korten med Bertil Bo och Carl Carlsson till vänster

Sedan sa jag till respondenten:

"Datorn ber dig därefter att formulera i ord på vilket sätt Anders And är skild från de andra två och att skriva in det på respektive pol. I detta fall var det ju så att Anders And var "svår att ha att göra med" medan de andra två var "trevliga". När datorn frågar efter benämningen på vänster pol skriver du in "trevlig" och när datorn frågar efter beteckningen på höger pol skriver du in "svår att ha att göra med". När detta är gjort kommer datorn att be dig att rangordna de andra fyra kunderna efter begreppet "trevlig – svår att ha att göra med."

Det kan vara svårt att förstå vad jag menar första gången, med begrepp och poler osv. Men efter att man har tagit fram det första begreppet är det inte så svårt att förstå.

Jag kommer att sitta med första gången du tar fram ett begrepp efter det får du klara dig själv, dvs jag går ut och sätter mig i ett annat rum."

Orsaken till att jag valde att inte vara närvarande när respondenten genomförde flexigriddkörningarna var flera. Flexigridd är enkelt med avseende på de praktiska momenten. Det är i stort sett omöjligt att göra fel om bara de inledande instruktionerna följs. Först och främst är det respondentens inledande rädsla för datorer och rädslan för att göra fel som behöver övervinnas och som motiverar min närvaro i inledningsskedet. Tiden för respondenternas flexigriddkörningar varierade kraftigt. Det tog alltifrån 20 minuter till en och en halv timme för dem att genomföra körningarna. Att generera begrepp ett eller två går förhållandevis snabbt. Längre tid kan det däremot ta när begrepp fyra eller fem skall genereras. Då är det lätt att intervjupersonen blir stressad om det samtidigt sitter en intervjuare på andra sidan skrivbordet och rullar tummarna. Innan flexigriddintervjun bokades och genomfördes klagade jag för respondenten

att det var viktigt att de hade avsatt tillräckligt med tid. Att inte vara närvarande är också en garanti för att ingen påverkan av respondenterna förekommit. Jag poängterade dock att jag fanns tillgänglig i närheten, samtliga intervjuer genomfördes i enskilda rum. Det kunde vara i kontorschefens rum eller i liknade lokal. Innan jag lämnade rummet där flexigriddörningen genomfördes visade jag för respondenten hur det skulle se ut på skärmen när det var klart och när de skulle kalla på mig.

Samtliga 26 flexigridintervjuer genomfördes i stort sett utan problem, samtliga respondenter genomförde intervjun. Vid ett tillfälle var det inte möjligt att lämna respondenten ensam eftersom han var otålig att genomföra och avsluta flexigriddörningen. Orsaken till detta var förmodligen bristande engagemang och intresse. Jag upplevde vid ett flertal tillfällen en inledande skepticism som emellertid i samtliga fall, utom det nämnda, snart övergick i intresse och engagemang. Detta var något överraskande med tanke på respondenternas skilda bakgrunder. De som intervjuades var alltifrån äldre kontorschefer för ett stort storstadskontor som arbetat i banken i 30 år, till yngre kvinnor som varit anställda i banken en kort period och vars huvudsakliga arbetsuppgifter var rutinmässigt kassaarbete. En trolig orsak till att flexigridintervjun gick att genomföra problemfritt var nog att det var nytt, annorlunda och krävde eftertanke.

När respondenten var klar frågade jag om det varit något som inte fungerat eller om de ville lägga till några ytterligare begrepp att bedöma kunderna efter. Jag försökte alltså se till att respondenterna verkligen formulerade alla de begrepp som de kunde komma på. Det är också så att när triadtekniken används är det möjligt av vissa triadkombinationer inte dyker upp vilket kan medföra att vissa begrepp inte blir formulerade. Respondenten formulerade därtill ytterligare begrepp, vid ett fåtal tillfällen, efter att jag bett dem att tänka efter ytterligare en gång om det verkligen inte var något begrepp därutöver som de kunde komma på. När detta var klart återstod bara de sista momenten och det var att ranka kunderna efter de begrepp som var förutbestämda och gemensamma för alla de intervjuade. Efter att varje intervju var genomförd gick jag tillsammans med den intervjuade igenom samtliga begrepp för att erhålla en mer utförlig beskrivning av respektive begrepp och dess innebörd. Detta gick förhållandevis snabbt och därefter avslutades flexigridintervjun.

Två komplikationer

Mitt förtroende för de båda metoderna kritisk-händelse-metoden och gridtekniken är visserligen stort men vissa komplikationer finns dock som bör nämnas.

En sådan komplikation är att kritisk-händelse metoden fångar upp abnormala situationer. Gridtekniken är snarare inriktad på det "normala" eftersom samtliga element måste ligga inom "range of convenience". I detta fall innebar det att de kunder som bedömdes var kända kunder som bankpersonalen har en god uppfattning om och inte perifera kunder. Kritisk-händelse metoden fångar kanske upp, i sin tur, situationer där dessa perifera kunder förekommer. Det finns alltså en liten risk att "vanliga" kunder kopplas samman med "ovanliga" situationer".

Ytterligare ett problem är aggregeringen av individuella data till kollektiva data, dvs. i vilken utsträckning helheten (eller kollektivet) skiljer sig från summan av delarna (individerna). Detta är nu inte ett unikt problem för denna studie utan gäller generellt alla studier. Det är i emellertid en komplikation som förefaller accentueras vid studier av bl. a. organisatoriskt lärande (Fiol och Lyles 1985), organisationsföreställningar (Löwstedt 1989, Lidström-Widell 1995) och kollektiv kognition (Bougon et al 1977, Sims och Gioia 1986). Kelley menade att individers begrepp kan anses vara unika därför att:

"It may be impossible for one to express certain constructs in such a way that others can subsume them within their own systems without mispredicting him. They "take him at his word," but he does not mean by his word what they think he means." (Kelley 1955, s. 111)

Begrepp, i Kelleys terminologi, existerar alltså bara kognitivt och alla människor uppfattar och tolkar begrepp olika. Det är därför tveksamt att genomföra analyser för att studera skillnader och likheter mellan olika individers begreppssystem eftersom det är möjligt att beskriva olika företeelser med samma ord. Att detta är ett problem har Häckner et al (1996) diskuterat. För att analysera överensstämmelsen i form av homogenitet och stabilitet mellan olika individers kognitiva strukturer använde de ett dataprogram vid namn Multigrid. Programmet krävde att begreppen var bestämda i förväg, dvs. alla begrepp var desamma för alla respondenter. Trots denna komplikation ansåg de att det var meningsfullt att genomföra analyserna i fråga. För att minimera risken med misstolkningar av begreppen gick jag alltså tillsammans med respondenterna igenom varje

begrepps innebörd. Med anledning av att jag gjort på nämnda vis samt att varje respondent genererat egna begrepp anser jag det vara befogat att aggregera individuell data till kollektiv data.

Förutom en precisering av syftet har detta kapitel innehållit gjorda avgränsningar. Vald metod och metodsynsätt har också behandlas, både ur ett filosofiskt och praktiskt perspektiv. Kapitlet avslutades med en redogörelse över hur empirin samlats in. Tanken bakom nästa kapitel är att visa på möjliga vägar att analysera och tolka det insamlade materialet. Oavsett vilken insamlingsteknik som tillämpas måste det empiriska materialet tolkas.

3. VAL AV ANALYSMETOD

Inledningsvis kommer jag i detta, det mest omfattande kapitlet, att behandla metoder över hur det är möjligt att analysera intervjuer i allmänhet. Därefter diskuteras analys av kognitivt innehåll med utgångspunkt i ett kundföreställningsperspektiv. Kapitlet avslutas med ett resonemang över hur analys bankpersonals kognitiva strukturer kan ske.

I och med att denna studie snarare har en empiri nära induktiv karaktär än deduktiv karaktär utgör Glaser och Strauss' (1967) metod en viktig utgångspunkt. Därför inleds kommande avsnitt med en Glaser och Strauss relaterad diskussion.

GLASER OCH STRAUSS INSPIRERAT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Gjorda intervjuer måste göras tolkningsbara. Med det menas att det måste finnas ett genomtänkt tillvägagångssätt för att tolka och analysera intervjuer. Det innebär inte att det i förväg måste vara bestämt vad det är som skall tolkas eller vilka svar som söks. Hur sökandet skall gå till, måste emellertid vara strukturerat och genomtänkt.

Glaser och Strauss' (1967) metod är ett exempel på en strukturerad metod för analys av ett empiriskt material, där resultatet inte är förutbestämt. De anser att den teorigenererande och datasammanfattande analysen är och bör vara en enda process men om detta är möjligt kan frågasättas. Det förefaller vara mycket svårt att göra två saker samtidigt. Det blir egentligen fråga om en ständig växling mellan kategorisering eller datasammanfattning och teoriutveckling. Den inledande processen måste bestå av ett datasammanfattande moment, dvs. det empiriska materialet måste komprimeras till en hanterbar massa.

Intervjuer, som det är fråga om i detta fall, måste reduceras för att vara analyserbara. Ett omfattande material, som utskrifter av intervjuer, är annars inte hanterbart i obearbetat skick. Att helt förutsättningslöst föra in intervjuincidenter (se Glaser & Strauss 1967) är inte möjligt. Den datasammanfattande processen måste styras av uttalade regler. Johansson Lindfors (1993) anser att datasammanfattningen och teoriutvecklingen bör hållas isär och redovisas separat. Speciellt viktigt är detta ur trovärdighets-synpunkt. Det är inte möjligt att bedöma relevansen av gjorda tolkningar

när anknytningen till den empiriska verkligheten enbart sker i form av illustrativa exempel. Används intervjuer som empiriskt material måste det alltså finnas en genomtänkt strategi hur dessa skall analyseras och tolkas.

En renodlad form av Glaser och Strauss konstant komperativa metod bedöms inte vara adekvat, bl. a. därför att den förutsätter att datasammanfattning och teoriutveckling kan och bör ske parallellt. En mer tilltalande variant har Lincoln och Guba (1985) utvecklat. De ger detaljerade och konkreta riktlinjer för hur datasammanfattningen kan ske. Istället för begreppet incidenter använder de sig av termen informationsenheter för att beskriva de enheter som kan komma att ingå i en kategori. Lincoln och Guba menar att en informationsenhet är den minsta möjliga mängd information som kan stå för sig själv. Det vill säga att enheten skall kunna vara tolkningsbar i sig själv utan någon ytterligare information, förutsatt att den som gör kategoriseringen har kännedom och kunskap om i vilket sammanhang som materialet är insamlat.

"..., it must be interpretable in the absense of any other additional information other than the broad understanding of the context in which the inquiry is carried out." (s. 345)

Lincoln och Gubas (1985) begrepp informationsenhet och beskrivningen därav gör det konkret möjligt att genomföra praktiska, rigorösa tolkningar av intervjuer. Lincoln och Guba (1985) har utvecklat Glaser och Strauss' konstant komperativa metod till en bättre fungerande analysmetod. Det som skiljer dem från Glaser och Strauss är att de är mer praktiska, eftersom de inte förordar en kodning av intervjumaterialet rad för rad, som skulle resultera i flera hundra sidor kodat material. Lincoln och Guba kallar omformuleringen av Glaser och Strauss metod för "några operationella förbättringar".

Riessman (1993) argumenterar också för att intervjuutskrifter måste reduceras för att bli hanterbara. Att skala bort det onödiga och enbart få skelettet kvar - "the core narrative". Riessman är visserligen mer inriktad på analys av hela berättelser men oavsett om det är hela berättelser eller enstaka informationsenheter måste den första utskriften av en intervju komprimeras och destilleras till hanterbarhet.

PRAKTISKT EXEMPEL PÅ INTERVJUREDUKTION ELLER FRÅN REDUKTION TILL TEORI

För att illustrera dataanalysmetoderna skall jag använda mig av ett exempel. Det är de två intervjuerna som är gjorda med kontorschefen Helena (fingerat namn). Hon är kontorschef på ett medelstort kontor. Med intervjun av Helena som bas skall jag illustrera hur denna datareduktionen kan gå till. Liksom intervjun med Helena transskriberades samtliga händelseintervjuer. Med det menas att samtliga hörbara ord har skrivits ut. Hänsyn har t. ex. inte tagits till gutturala uttryck. Textutskriften är mer hanterbar och lättare att ha överblicka än bandinspelningen i sig själv. Själva transskriberingen av intervjun är i sig en tolknings- och reduktionsprocess. Viss information blir alltid förbisedd

Det inledande steget efter utskriften är att strukturera materialet i informationsenheter (unitizing). En sådan enhet kan vara enstaka meningar eller hela stycken. Efter att ha lokaliserat en sådan enhet skrivs den ner på ett indexkort. Varje sådant indexkort har sedan kodats på baksidan. Det skall vara koder som beskriver från t. ex vilken intervju eller annan källa enheten är hämtad, vem det är som har formulerat utsagan osv. I mitt fall är det lämpligt att på baksidan av kortet använda sig av följande koder: bankkontorets storlek, storstad-småstad, kontorschef eller inte och till sist en kod för vilken fråga som informationsenheten är hämtad ifrån.

Intervjun med Helena varade i drygt 30 minuter och transkriberingen omfattade ca 6 sidor text. En genomläsning av intervjun med Helena ger totalt 24 stycken informationsenheter. Några exempel på såna informationsenheter återfinns nedan.

Det som är bäst för banken på lång sikt är att ha kundernas behov i fokus. Kortsiktigt kan det medföra att intäkterna minskar eller kostnaderna ökar.

Jag fick dem inte som kunder men de är nöjda kunder och han vet att det inte var för min vinnings skull som jag gav honom rådet.

Behöver han det så skall han självklart köpa det från oss och inte en konkurrent. Är det inte så kan vi säkert hjälpa honom med något annat.

Dem förtränger man men de finns säkert. Man tror alltid att man är bättre än vad man är.

Dessa lösryckta meningar måste förstås i sitt sammanhang. Enligt Lincoln och Guba (1985) är nästa steg i processen att kategorisera enheterna. Med kategorisering avser de för det första att sammanföra de kort som uppenbarligen innehåller samma saker eller beskriver samma fenomen. För det andra gäller det att utarbeta regler för varje kategori som kan motivera varför eller varför inte ett kort skall inkluderas, så att kategorin blir konsistent. Lincoln & Guba är mycket konkreta i beskrivningen av den praktiska insorteringen av korten i kategorier. Denna kommer dock inte att belysas här.

Lincoln & Guba menar att efter att ha sorterat ca 50 indexkort så börjar kategorierna ta form. Det finns då flera kategorier som innehåller ett flertal kort. Det är antagligen också möjligt att formulera en första kategoriregel för dessa kategorier, och sortera ut de kort som inte passar in.

Intervjun med Helena innehöll som nämnts 24 informationsenheter. Att bara sortera 24 enheter och att formulera kategorieregler utifrån dessa kan därför bara fungera som illustration på hur det kan gå till. Mitt empiriska intervjumaterial består av 26 intervjuer och om det ur varje intervju går att utvinna 24 stycken informationsenheter, skulle det medföra att det är 624 informationsenheter att kategorisera.

Att genomföra kategoriseringen av informationsenheterna från händelseintervjun med Helena var en förhållandevis enkel process. Antalet kategorier blev sju stycken. Dessa måste dock ses som mycket preliminära med tanke på det begränsade antalet enheter som kategorierna är baserade på.

Kategorierna var:

1. Företagskaraktäristika, med det menas att det var uttalande eller information om banken som helhet.
2. Produktutveckling och nya produkter, det var bl. a. uttalande om hur kunderna upplevde, använde och behövde nya produkter.

3. En kategori innehöll en tidsdimension. T. ex. på kort sikt kan det vara olönsamt.
4. Det var situationer där den intervjuade ansåg sig själv agerat fel gentemot kunderna. Hon hade inte tagit vara på kundens intresse.
5. Det var också situationer där hon agerat "rätt" gentemot kunder, att sätta sig in i vad kunden egentligen behöver och att sätta sig in i kundens situation.
6. En annan kategori innehöll uttalanden om konkurrenter och om händelser där konkurrenter hade varit inblandade.
7. Den sista kategorin är den kategori som jag har kallat mänskligt eftersom i den återfanns uttalanden av karaktären att det är lätt att göra fel och att man tror att man är bättre än vad man är.

De ovan nämnda kategorierna är av preliminär art. Det finns informationsenheter som skulle kunna kodats annorlunda och det finns enheter som borde ha dubbelkodats. Det är därför svårt att formulera konsistenta och rigorösa regler för varje kategori. Ovanstående indelning ger dock en fingervisning om hur kategorierna kan komma att se ut.

Hur bearbetas nu dessa kategorierna ytterligare? Tidigare nämndes att datasammanfattning och teoriutveckling är två starkt sammankopplade processer men det innebär inte att de sker samtidigt. Jag anser istället att det är en kontinuerlig växling mellan dem. Teoriutveckling innebär att pröva, jämföra och analysera de empiriska iakttagelserna och de preliminära kategorierna i syfte att upptäcka mönster. Med utgångspunkt från de resulterande kategorierna kan man fråga sig:

1. Med tanke på att samtliga intervjufrågor har berört fenomenet kundorientering är det då möjligt att dessa kategorier kan ses som konstituerande fenomenet kundorientering?
2. Hur väl avspeglar dessa kategorier andra beskrivningar eller definitioner av fenomenet kundorientering?
3. Varför finns det ingen kategori som beskriver kunder?

4. Varför är antalet informationselement som ingår i kategorin "rätt agerande gentemot kunden" mer än dubbelt så många som de i kategorin "felaktigt beteende mot kund"?

Syftet med en fortsatt kategorisering är att ersätta ovanstående frågor med påståenden. Nya frågor kommer att formuleras under processens gång och andra kommer att falla bort. Antalet möjliga frågor är oändligt. Förhoppningsvis har denna någon utdragna genomgång av ett Glaser och Strauss inspirerat tillvägagångssätt, med Lincoln och Guba (1985) som guider, gett tillräcklig insikt i hur en form av kategorisering kan gå till.

Som jag ser det finns två grundläggande kategoriseringsprinciper. För det första finns den ovanstående diskuterade där förförståelse, egna hypoteser och teorier inledningsvis bör hållas tillbaka. Kodning och systematik får till att börja med en dominerande roll. Andra teorier, idéer eller hypoteser skall hållas tillbaka och istället skall den empiriska datan tillåtas tala. En annan metod är att låta andra existerande teorier redan i inledningen komma till tals, dvs. kodning och systematik görs i skenet av en teori (jfr. Johansson Lindfors 1993). För att visa detta skall jag i nästa avsnitt göra en omtolkning av intervjun med Helena.

FRÅN TEORI TILL REDUKTION OCH ÅTER TILL TEORIN

Det är förstås omöjligt att låtsas att tidigare kunskaper, erfarenheter inte påverkar valet av hur empiri skall koda och tolkas. Alla som genomför en studie eller undersökning har funderingar över eventuella resultat. Frågan som bör ställas är huruvida dessa tankar, ofta grundade på tidigare erfarenheter, skall påverka kodningen och analysen eller inte. Det finns exempelvis redan teorier som belyser kundorientering och kundföreställningar. Med utgångspunkt i dessa teorier är det möjligt att koda det empiriska materialet och kategorisera det. Jag skall nu visa på några möjliga vägar att göra detta. I den tidigare litteraturgenomgången framkom det att Kohli och Jaworskis (1990) definition av marknadsorientering var en av de empiriskt mest välgrundade. Deras definition bestod av tre delar.

- Inskaffande av kunskaper om kunder och konkurrenter.
- Spridning kunskapen i organisationens alla avdelningar.
- Organisationen måste därefter agera med beaktande av de nya kunskaperna.

En genomläsning av intervjun med Helena ger incidenter eller utsagor, som kan fungera som exempel och bekräftelse på definitionens validitet. Speciellt ett av benen i definitionen blir väl täckt. Det var nio stycken uttalanden som berörde agerande i någon form, dvs. det tredje benet i Kohli och Jaworskis definition. Om det är agerande, som motiveras av nyvunna kunskaper om kunders önskemål eller behov är inte möjligt att avgöra. Några exempel på handlingar följer nedan

"...vi liksom successivt förde ut oerhört mycket befogenhet"

"...man kan inte för varje litet företag göra speciallösningar"

"...du säljer utan att kunden egentligen behöver det"

Vad det gäller de andra två delarna i Kohli och Jaworskis definition finns uttalanden som berör inskaffande av kunskaper om kunder eller marknadens behov. Incidenter eller uttalanden som kunde kodas som "spridandet av kunskaper inom organisationen" återfanns inte. Om detta är signifikant för återstoden av materialet är för tidigt att uttala sig om men tendensen är tydlig.

Narver och Slater (1990) har som tidigare nämnts också definierat marknadsorientering. Likaväl som det går att använda Kohli och Jaworskis definition som tolkningsmall är det möjligt att använda Narver och Slaters definition. Bägge definitionerna är visserligen tämligen lika men tillräckligt olika för att en ny kodning bör göras. De senare har i sin något annorlunda definition också två beslutskriterier: lönsamhet och långsiktighet.

ANALYS AV KONKRETA HÄNDELSER OCH HANDLINGAR

En orsak till att fråga intervjupersonen efter konkreta situationer och händelser där de hade varit kundorienterade var att undvika rent retoriska svar och istället fokusera på praktiskt handlande. I samtliga intervjuer ställdes minst fyra frågor som var gemensamma för alla och där ett konkret svar var eftersträvänsvärt. Detta skulle helst innehålla en konkret situation där det har varit fråga om kundorientering. Det bör dock erkännas att graden av konkretisering varierade i stor utsträckning mellan de intervjuade.

Inspelat på band och transkriberat finns alltså 26 intervjuer och om var och en innehåller fyra konkreta händelser innebär det att det finns 104 händelser som beskriver kundorienteringsarbete i bank. Där hälften av dem är situationer som beskriver fenomenet i positiva ordalag.

Lincoln och Gubas (1985) strukturerade metod för datasammanfattning, dvs. kodning av informationsenheter enligt en bestämd plan, är möjlig att använda på enbart en del av det empiriska materialet nämligen de situationer där det enligt respondenten varit frågan om kundorientering av något slag. Kravet på indexkort och koder på baksidan som sätter in informationsenheten i en kontext kvarstår och tillvägagångssättet är detsamma som tidigare.

I intervjun med Helena gick det att identifiera fyra händelser (informationsenheter). Med enbart fyra händelser är det meningslöst att kategorisera, men det potentiella antalet händelser är 104 stycken, har man däremot ett mer lämpligt antal. Vissa inledande tolkningar går dock att göra med det begränsade antalet, vilket kan fungera som illustration till hur berättelserna kan bearbetas. Ett lämpligt sätt är att sammanfatta varje berättelse.

Den första berättelsen är svaret på den andra frågan, dvs. en konkret situation eller händelse där banken varit kundorienterad. Denna återfinns nedan i sin helhet.

"Om du då har en kund som är ett, medelstort företag kan man säga, som jobbar med alla sina avgående betalningar. Man sitter och skriver sin bankgirooavir varje dag och skickar in det till oss och så bokar man det så att säga och så är allt frid och fröjd. Och det är bra, därför att då befinner sig pengarna ganska länge i systemet men det finns alltså bättre system ur kundens synpunkt. Han kan ju rationalisera sin egen situation på ett sådant sätt att han bara skickar iväg fakturor en gång i veckan. Alternativt vill man ge honom tillgång till ett system som innebär att han successivt kan skicka iväg sina betalningar men med en angiven betalningsdag hela tiden. Vad vi kallar en leverantörsbetalningsrutin. Det innebär att man alltid betalar på rätt dag. Han tjänar alltså räntepengar på det. Det kan vi också göra därför att vi behåller naturligtvis hans pengar i systemet hos oss också. Fram till den absoluta betalningsdagen och dessutom innebär det här systemet att han har en automatisk bevakning som han kan ändra på om han helt plötsligt kommer underfund med att "Herregud, den betalningen skall vi inte betala för det har visat sig att det var fel på varan", då kan alltså fram till dagen innan återkalla betalningen. Dessutom med det här systemet så går pengarna från hans konto en dag senare. Han tjänar alltså ränta på det också."

Ovanstående händelse är möjlig att sammanfatta enligt följande:

Vissa kunder har dåliga betalningsrutiner. Banken har ett system för att effektivisera deras betalningsrutiner. Det tjänar både kunden och banken på.

En analys visar att ett centralt moment i ovanstående berättelse är att banken har en produkt/tjänst som kunderna inte är medvetna om. Kunderna anses vara nöjda som det är. De har inte behov av ett leverantörsbetalningssystem. Processen har i detta fall inte varit att banken insett vilka behov kunden har, och sedan utvecklat en produkt eller tjänst för tillfredsställa det behovet. En något ironisk tolkning av ovanstående skulle alltså kunna vara att banken har utvecklat en ny tjänst, som kunderna inte är kloka nog att nyttja. En positiv och okritisk tolkning skulle vara att banken utvecklar produkter och tjänster för att tillfredsställa kunders behov, vilket medför att kundernas lönsamhet i sin tur ökar. Vilken av de två ovanstående tolkningarna, som ligger sanningen närmast, är omöjligt att veta. Men fortsatta tolkningar av andra berättelser ger information om vilket av ovanstående alternativ som är det mest rimliga.

För att bredda perspektivet för hur dessa berättelser kan sammanfattas har jag valt att också presentera de andra tre sammanfattningarna av Helenas berättelser.

Det är lätt att man säljer nya produkter eller tjänster till kunder som inte behöver det, när man skall sälja in sig på en ny marknad.

Vi diskuterade affärer med en konkurrents kund. Vi kom med ett bra förslag, sa de. De nämnde förslaget för konkurrenten som då erbjöd samma sak. Vi fick dem inte som kunder.

Jag underlät att ge en kund information om ett automatiskt betalningssystem. Postgirot kom emellan och gav ett erbjudande. Kunden accepterade detta utan att ge mig chansen.

Att se händelser som informationsenheter, enligt Lincoln och Gubas (1985) terminologi, medger bearbetningsmöjligheter. Kategoriseringen av händelser är möjlig att genomföra. Vilka kategorier det slutligen skulle kunna bli är på det här stadiet enbart spekulation. Dessutom underlättas möjligheten att tolka varje berättelse efter en sammanfattning. Berättelsen kan då överblickas, varvid kategorisering förenklas.

ANALYS AV KUNDFÖRESTÄLLNINGAR

Jag har tidigare diskuterat att det är viktigt att veta vilka kunderna är. Det är också viktigt att veta hur de uppfattas, speciellt av den personal som har kundkontakter. Att analysera intervjuerna med utgångspunkt från de uttalade kundföreställningarna är därför fruktsamt.

Att analysera intervjuerna med avseende på kundföreställningar innebär att koda alla de uttalanden som görs om kunder för att beskriva, ge information om, bedöma eller kritisera dem. Dessa kundföreställningar eller kunduppfattningar kan sedan kategoriseras och tolkas enligt de tidigare nämnda tillvägagångssätten. De kundföreställningar som identifieras genom intervjumaterialet kan fungera som komplement till de kundföreställningar som genererats med hjälp av Kelley-metodiken.

Vid en genomläsning av intervjun med Helena återfinns ett flertal olika begrepp om hur kunder kan uppfattas. Kriterier för att avgöra, vad som är ett begrepp eller inte, är desamma som Kelley (1955) definierade. Det innebär att varje begrepp är uppbyggt av två poler eller kontraster. Det är alltså möjligt att "tänka sig" motsatser till de begrepp som erhållits. Listan nedan är en sammanställning av Helenas samtliga begrepp:

*...vi ur kundens synpunkt är så effektiva som möjligt...
...inte för varje litet företag göra speciallösningar...
...sätta dig själv i kundens situation och se efter vad han egentligen behöver
...om du då har en kund som är ett medelstort företag
...det finns alltså bättre system ur kundens synpunkt sett
...du säljer utan att kunden egentligen behöver det
...han har ett tillräckligt pensionsskydd
...han har inte behov av att bygga på det vidare
...han har inte råd att fullfölja det
...ta reda på med hjälp av kundens uppgifter om han verkligen har behovet
...kunden köper det från oss
...kunden kommer underfund med att det är fel för honom
...kunder kommer på det efteråt
...men avstår vi istället och ger honom något annat råd som kanske är bättre för honom
... en kund, ett företag med ganska stor fastighetskredit
...de tyckte det var alldeles utmärkt
...men jag har en nöjd kund
...kunden hanterar det här på ett manuellt sett
... men det innebär faktiskt att jag tjänar mer pengar på honom
...han orkar med det
...jag hade alltså inte den relationen med kunden
...blev av med (förlorade) den kunden
...inte tagit vara på hans intresse och då risken oerhört stor att man förlorar honom*

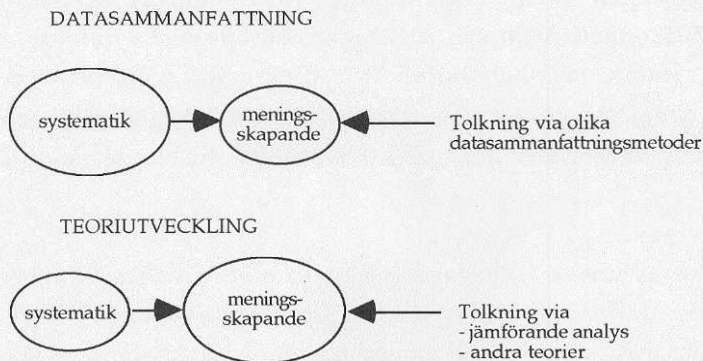
Till alla de ovanstående begreppen är det alltså möjligt att formulera kontraster. T. ex. är kontrasten till det sista begreppet "tagit vara på hans intressen och det är en kund som jag inte har förlorat". I intervjun med Helena återfanns 24 olika begrepp vilka hon använde för att beskriva, förtydliga eller bedöma kunder. Det är ungefär lika många begrepp som antalet informationsenheter. Det är tillräckligt många begrepp för att skapa

kategorier. De är också tillräckligt många för att kategoriseringen skulle kunna göras på begrepp enbart från kontorscheferna eller enbart från kundkontaktspersonalen.

ANALYS AV INTERVJUER – VILKA MÖJLIGHETER FINNS DET?

Forskningsansatsen påverkar valet av analysmetod för det empiriska materialet. Hade jag valt att använda en deduktiv ansats hade det medfört att det empiriska materialet borde behandlats på ett sätt som överensstämmer med den ansatsens konventionella metoder, som t. ex. statistiska analyser. Min forskningsansats påkallar andra analysmetoder som snarare är att anse som teoriutvecklande eller teorigenererande än teoritestande. Med intervjuer som empiriskt material är det speciellt vissa analysmetoder som kommer i åtanke. Det är analysmetoder som alla, mer eller mindre, är inspirerade av Glaser och Strauss "The Grounded Theory" (1967), där tanken är att det empiriska materialet helst skall analyseras och tolkas utan påverkan av forskarens föreställningar. Forskaren skall alltså undvika teoristyrning. Tolkningsprocessen kan då indelas i två faser – en datasammanfattande och en teoriutvecklande.

I de praktiska metoder som jag har redovisat, har graden av datasammanfattning och teoriutveckling varierat. Därför är det meningsfullt att diskutera de olika tillvägagångssätten efter vilken dominerande roll som datasammanfattning respektive teoriutveckling har i de olika fallen. För att tydligare åskådliggöra skillnaden mellan datasammanfattning och teoriutveckling kan figuren 3.1 fungera som illustration. Storleken på cirklarna markerar betydelsen av systematik respektive meningsskapande i de två processerna. Emellertid utvecklas momenten, systematik respektive meningsskapande i många fall parallellt och inte sekventiellt som figuren anger.



Figur 3.1: Skillnad mellan teoriutveckling och datasammanfattning
 Källa: Fritt efter Johansson Lindfors (1993)

Jag har i den tidigare diskussionen funnit att det först och främst är följande sätt som är aktuella för att analysera intervjuer.

1. Analys och kodning av intervjuer efter Lincoln och Gubas (1985) definition av informationsenhet.
2. Kodning av intervjuerna efter att informationsenheter definierats som separata och fristående händelser eller handlingar och analys utan ytterligare bearbetning
3. Analys av de kodade händelserna efter att de sammanfattats
4. Koda och analysera de uttalade kundföreställningarna
5. Använda Kohli och Jaworskis (1990) eller Narver och Slaters (1991) definition på marknadsorientering som kodningsmall

Vid de första två tillvägagångssätten har systematik och kodning en relativ stor vikt. Tidigare teorier får stå tillbaka. När det gäller de följande två metoderna är dessa ett mellanting mellan det som Johansson Lindfors (1993) kallar datasammanfattning och teoriutveckling. Kodningen och kategoriseringen är fokuserad på vissa speciella uttalanden men analys sker oberoende av tidigare teorier. Tillvägagångssättet att tolka intervjuerna i förhållande till tidigare definitioner av ett fenomen (punkt 5) är en metodik

som karaktäriseras av att vara "teoriutvecklande", enligt Johansson Lindfors terminologi. Tolkningen av intervjuerna sker med hjälp av existerande teorier och jämförelse mellan empiriska utsagor och teoretiska definitioner. Avslutningsvis, innan jag behandlar hur flexigriddörningarna kan analyseras, bör poängteras att samtliga ovan nämnda tillvägagångssätt måste betraktas som teorigenererande eller induktiva snarare än teoritestande och deduktiva.

Vilken eller vilka av dessa tillvägagångssätt som bör väljas skall inte diskuteras här bl. a. därför att valet av tolkningsmetoder till stor del beror på forskningsfrågorna men också på tillgången på empiriskt material. Om ett fenomen skall belysas behövs, i de flesta fall, flera ljuskällor riktade från olika håll. Det är därför viktigt att veta hur de andra ljuskällorna är riktade så att inte alla källor belyser fenomenet från samma håll. Jag skall därför först behandla några metoder för analysera det empiriska material som är insamlat med hjälp av Flexigrid.

ANALYSERA OCH TOLKA REPERTORY GRIDS

"Grids are like people. They come in many shapes and sizes; they ask questions and give answers; they can be studied as a group or individually, on one occasion or successively over time; they can be used well or distorted out of all recognition." (Fransella och Bannister 1977, s. 5)

Tidigare har metoden repertory grid behandlats och hur dataprogrammet Flexigrid fungerar. Men det empiriska materialet (grids) insamlat med hjälp av Flexigrid måste också analyseras. Det finns ett flertal sätt att analysera grids – geometriska, kvalitativa och kvantitativa metoder (Huff 1990). Det är alltså möjligt att göra analyser både av innehållet (content) och strukturen (structure). Innan jag behandlar vad dessa analyser innebär rent praktiskt skall jag övergripande diskutera vad de bygger på och vad som skiljer dem åt.

Den vanligast förekommande analysmetoden är strukturella analyser, dvs. hur en person tänker (se t. ex. Ims 1987, Löwstedt 1989). Det finns dock alternativ för studier av kognitionernas innehåll. Till en början behandlas sätt att analysera innehållet i kognitionerna, därefter sätt att analysera kognitiva strukturer.

Stewart och Stewart (1981) anser att det finns följande metoder att analysera grids: frekvensanalys, innehållsanalys, visuell fokusering, klusteranalys och *principal komponent analys*. De två första metoderna är helt inriktade på analys av innehåll medan de övriga också innefattar strukturella analyser. Kvalitativa och kvantitativa tillvägagångssätt förekommer såväl i de innehålls- som strukturorienterade metoderna. Genomgången tar avstamp i vad Stewart och Stewart avser med frekvensanalys och innehållsanalys. Helenas grid utgör åter det empiriska underlaget.

ANALYS AV KOGNITIVT INNEHÅLL

Frekvensanalys

Frekvensanalys är den mest elementära metoden vid analys av grids (Stewart och Stewart 1981). Den innebär att forskaren helt enkelt räknar det antal gånger som samma element eller begrepp dyker upp. Det är möjligt att använda denna metod på enstaka grids men mest användbar är metoden när det gäller analys av flera grids och jämförelse dem emellan. Att genomföra en frekvensanalys med enbart Helena som underlag är därför inte intressant. Varken begreppen eller elementen har varit förutbestämda i studien, förutom de tre begrepp som var gemensamma för alla respondenterna. Därmed är det inte möjligt att göra några frekvensanalyser. Frekvensräkning fungerar bäst när elementen och begreppen är väl avgränsade och entydiga för både tolkare och respondent, så snart som det inte är så, behövs annan teknik.

Kategorisering av begrepp

Det finns många likheter mellan det som Stewart och Stewart (1981) kallar innehållsanalys och Lincoln och Gubas' (1985) metodik. Stewart och Stewart beskriver innehållsanalys som en process där det finns ett par tillvägagångssätt. Ett är att bestämma en uppsättning kategorier som de genererade begreppen och elementen sorteras in i. Den andra metoden bygger på att begreppen och elementen i efterhand bildar kategorier. Denna kategoriseringsmetodik har tidigare diskuterats utförligt och då Lincoln och Gubas (1985) metod i stort sett är densamma som Stewart och Stewarts finns det ingen anledning att gå igenom denna procedur igen. Det är inte heller ändamålsenligt att skapa kategorier utifrån enbart Helenas grid, eftersom begreppen är så få (fem stycken). Totala antalet begrepp i undersökningen är 116. Jag kan direkt konstatera att det är fullt möjligt att använda Lincoln och Gubas metod för att kategorisera begrepp, likväl som det är möjligt att kategorisera intervjuer. Jag kommer inte att utveckla detta vidare utan skall

istället diskutera tillvägagångssättet att använda förutbestämda kategorier för att sortera in de begrepp som Helena använt för att beskriva kunder.

Psykografiska kategorier

Människan kategoriserar och bedömer ständigt andra människor, många gånger utan att känna dem och ibland utan att ens ha träffat dem. Vi skapar oss också snabbt uppfattningar om andra, många gånger alldeles för snabbt. Det saknas kunskap om hur och efter vad personal bedömer kunder. Inom konsumentbeteendeteorin används termer som livsstilsanalys och psykografisk analys. Psykografiska undersökningar är undersökningar som strävar efter att utveckla kundprofiler som är baserade på levnadssätt. En undersökning gjord av Gollub och Javitz (1989) identifierade fyra psykologiska dimensioner, baserat på konsumenters självbedömning, som påverkar konsumentbeteendet. De fyra dimensionerna var:

1. Autonomi – Beroende (behov av att vara självständig)
2. Introvert – Extrovert (till vilken grad man försöker vara socialt involverad)
3. Självisk – Uppoffrande (till vilken grad personer söker tillfredsställelse)
4. Konservativ – öppen för förändring (till vilken grad man är anpassningsbar)

Dessa fyra dimensioner skulle kunna bilda basen till fyra kategorier som de genererade begreppen kan sorteras efter. De begrepp som Helena genererade i flexigriddkörningen var:

- A. Formell – Informell
- B. Teoretiker – Praktiker
- C. Större företag – Fåmansföretag
- D. 30 år – 65 år
- E. Påverkbar – Opåverkbar

Vissa av Helenas begrepp överensstämmer med Gollub och Javitz faktorer. Begreppet (E) Påverkbar – Opåverkbar kan passa in på dimensionen (4) Konservativ – öppen för förändring men det är inte självklart att samma sak avses. Det är nämligen mycket möjligt att en person kan anses vara öppen för förändring men samtidigt inte vara påverkbar. Begreppet A bör också passa väl in på dimension 2 men lika gärna på dimension 1. För övriga tre begrepp B, C, D är ingen av de fyra dimensionerna lämpliga hos

Gollub & Javitz. Det finns några tydliga orsaker till detta. De fyra psykografiska faktorer är kundernas beskrivningar av sig själva som individer och inte som kunder. Dessutom var det en begränsad åldersgrupp som undersöktes, personer över 55 år. Det är heller inte förvånande om personer använder olika begreppsapparater för att beskriva andra än när man skall beskriva sig själv. Det är troligtvis fråga om två helt olika begreppsstrukturer. Om psykografiska faktorer skall användas som kategorier för genererade begrepp krävs med största sannolikhet också att de är framtagna med hänsyn till aktuell bransch. Det största problemet med att använda förutbestämda kategorier är ändå att antingen är kategorierna för specifika, vilket leder att det blir omöjligt att sortera in alla begrepp. De finns dock fler möjligheter att använda förutbestämda kategorier. Stewart och Stewart (1981) nämner en annan indelning som är möjligt att använda.

Stewart och Stewart (1981) menar att ett vanligt sätt att kategorisera begreppen är dela upp dem efter tre dimensioner. Det kan vara begrepp som är "propositional", dvs. de kan vara av faktakaraktär. Begrepp som beskriver egenskaper hos elementen som är enkla att observera. Helenas begrepp Större företag – Fåmansföretag är ett typiskt sådant begrepp, eventuell kan också begrepp 30 år – 65 år vara ett sådant. De kan också vara "sensory" med vilket de menar begrepp som beskriver hur elementen känns eller uppfattas. Helenas begrepp teoretiker – praktiker samt formell–informell kan anses vara ett sådana begrepp. Det sista begreppet påverkbar – opåverkbar tillhör möjligen den sista och tredje kategorin som Stewart och Stewart kallar "evaluative". Med evaluativa begrepp avses sådana som är utvärderande eller bedömande. Typiska evaluativa begrepp är: tycker om – ogillar, vänlig – otrevlig. En fördel med att använda sig av Stewart och Stewarts kategorier är att de är av mer generell karaktär. Därmed menas att de är mer abstrakta, vilket medför att flera begrepp kan kategoriseras. Det svåra momentet i kategoriseringen är att tolka in begreppen i kategorierna.

FOCUSanalys

Vid kartläggning av kognitioners innehåll är det också möjligt att använda sig av kvantitativa metoder. En sådan metod är *klusteranalys*. Klusteranalys medför att det är möjligt att gruppera begrepp och element, genom att placera de element eller begrepp som i något hänseende är lika varandra i grupper. Det finns ett flertal olika statistiska metoder för att göra detta. Flexigridd understödjer en analysmetod vid namn FOCUS, utvecklad av Shaw och Thomas (1977). FOCUS är en hierarkisk klustermetod. Helenas

FOCUSanalys återfinns i bilaga 1. Processen inleds med att de mest lika begreppen (similarity) placeras nära varandra, därefter de näst lika osv. Graden av hur "lika" två begrepp är bestäms av matchningsvärdet.

	6	4	7	5	8	1	2	3	

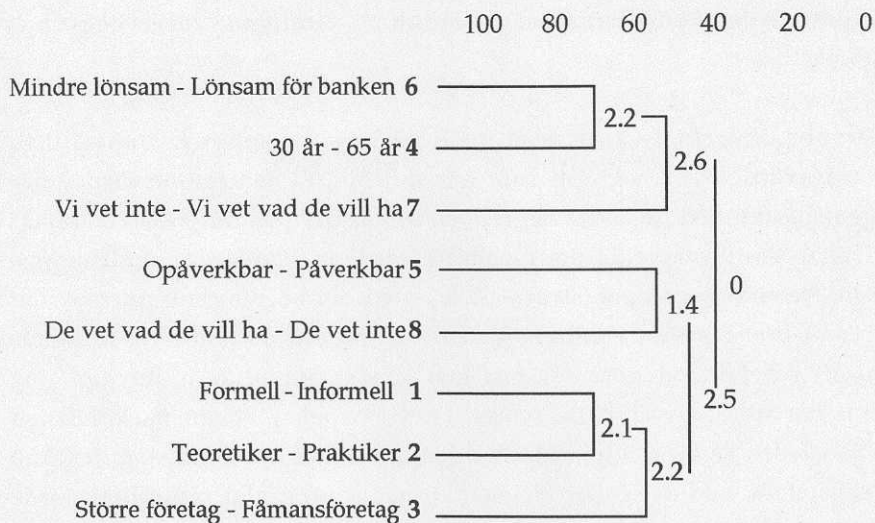
6		70	48	30	26	26	19	33	
4	41		56	37	33	41	41	48	
7	26	11		52	26	26	41	48	
5	44	22	-7		59	37	37	52	
8	33	11	11	-22		56	41	26	
1	41	11	26	0	4		70	41	
2	33	4	-4	0	4	-19		63	
3	33	4	-19	0	19	-4	-26		

CENTRALITET OCH TOTAL SAMMANKOPPLING									
*****	36	47	42	43	38	42	44	44	42

Tabell 3.1 Helenas matchningsmatris

Om antalet begrepp är N kommer antalet kluster automatiskt att bli N-1. Vissa kluster kommer ha starka gemensamma band och andra nästan inga alls. Ett sätt att skilja dessa åt behövs. För att göra detta går det att räkna ut z-värden (se vidare Tschudi 1989). Hur dessa z-värden skall tolkas, dvs. om ett kluster är relevant, beror på givet z-värde i förhållande till andra z-värden. Två generella regler finns dock (Tschudi 1989).

1. När ett kluster växer, så att fler begrepp ingår, skall också z-värdet öka med åtminstone 0.1
2. Lite förtroende skall ges till kluster som har ett z-värde < 2



Figur 3.2: Helenas kluster

Flexigriddprogrammet underlättar tolkningen av kluster då z-värdena skrivs vid sidan av varje kluster. I Helenas fokuserade grid (se fig. 3.2) ser vi att det där finns både starka och svaga kluster. Först är det kluster 1,2 men också 1,2,3 som bildar två subkluster till det övergripande klustret 1,2,3,5,8. Samtliga av dessa kluster är i paritet med de två ovanstående kriterierna. Däremot är inte klustret 5, 8 ett bra kluster, dvs. de två begreppen hör inte ihop. I stora drag finns det två övergripande kluster 5,8,1,2,3 och 6,4,7. Det finns också tre underkluster där kluster 1,2 och 6,4 är tydliga men klustret 1,2,3 är något mer osäkert, vilket går att utläsa från att z-värdet bara ökar med 0.1 när begreppet 3 tillkommer till klustret. Begrepp nummer 3 förefaller inte heller ha något samband med de två begreppen 1 och 2.

Hur föreställer sig nu Helena kunder? I huvudsak skiljer hon mellan dem efter två dimensioner. På ena sidan är det kunder som är unga (30 år), som hon inte vet vad de vill ha och som är olönsamma för banken. Den andra dimensionen som hon bedömer kunder efter är de som är formella teoretiker som vet vad de vill ha och därmed är svärpåverkade. Till varje sådan dimension finns det förstas en kontrast eller motsats. Det medför att Helena föreställer sig att kunder utgörs av i huvudsak fyra olika kundkategorier. Det är möjligt att tolka klustren mer i detalj, bl. a. kan det konstateras att begreppet 3 inte är viktigt i Helenas begreppsvärld. Dels därför att det inte tillför klustret 1,2 något, dels därför att det har ett lågt

centralitetsvärde. FOCUSanalysen beräknar nämligen varje begrepps centralitet.

Ett begrepps centralitetsvärde är ett mått på varje begrepps genomsnittliga matchningsvärde. Det begrepp som har det högsta centralitetsvärdet har mest gemensamt med de andra begreppen och är därmed det mest centrala. I FOCUSanalysen placeras de mest centrala värdena i mitten av matchningsmatrisen. Helenas begreppet (30 år – 65 år) med det högsta centralitetsvärdet är däremot inte placerat i mitten. Vad det kan bero på kan bara förklaras genom att i detalj redogöra för hur FOCUSalgoritmen är uppbyggd. Jag refererar här till Shaw (1979). Tschudi (1989) påpekar att en nackdel med FOCUSanalysen är att det kan förekomma avvikelser av detta slag. Jag kan dock konstatera, vad det gäller Helena, att något utpräglat centralitetsvärde inte finns och att spridningen mellan de olika centralitetsvärdena är förhållandevis liten.

Det genomsnittliga centralitetsvärdet (42) eller kognitiv intensitet om jag använder Bannisters (1977) terminologi är snarare ett mått på kognitiv struktur, och kommer att behandlas senare.

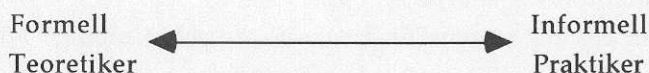
Innan jag avslutar diskussionen om FOCUSanalys finns det en ytterligare sak att beakta, nämligen konfenetisk korrelation. Det finns ett flertal olika metoder att generera kluster och alla har sina fel och brister, något som blev tydligt när det gällde Helenas centralitetsvärde. Tschudi har verkat för att i FOCUSanalysen skall finnas ett värde, konfenetisk korrelation, på hur väl trädstrukturen överensstämmer med datamaterialet. För en mer detaljerad beskrivning över hur det konfenetiska värdet beräknas hänvisas till Tschudi (1989). Det konfenetiska värdet är ett mått på och ger en möjlighet till att skilja mellan tolkningar som är djupt förankrade i det empiriska materialet till skillnad från tolkningar som är mer spekulativa. Det konfenetiska värdet bör överstiga 0.7 (Tschudi 1989) om den i FOCUSanalysen genererade trädstrukturen skall kunna användas. Helenas konfenetiska värde är 0.758. Ett annan viktig metod för att avgöra om de tolkningar, som är möjliga att göra genom FOCUSanalys är relevanta eller inte, är att de inte strider mot de resultat som erhålls i principal component analysen (PCA).

Principal Component Analys (PCA-analys)

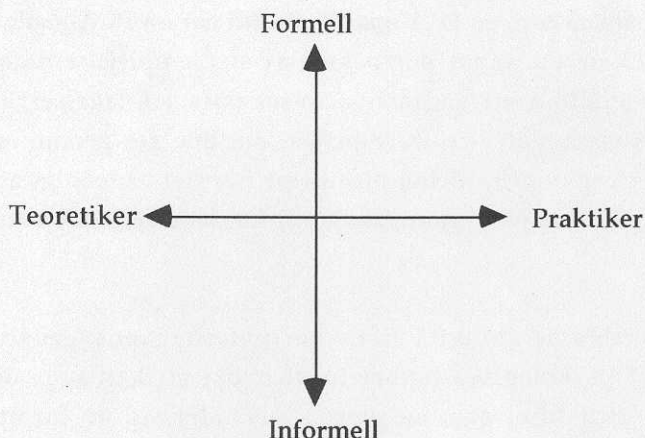
Flera av de resultat som erhålls genom FOCUSanalys är också möjliga att erhålla genom en PCA-analys. En PCA-analys kan därför anses vara onödig. Det finns trots detta vissa luckor som en PCA-analys kan fylla. Det är möjligt kontrollera att de slutsatser som framkom vid FOCUSanalysen inte strider mot de resultat som erhålls genom en PCA-analys. Därtill ger en PCA-analys en kompletterande bild ur ett annat perspektiv av det empiriska data-materialet, vilket kan medföra att andra nya intressanta iakttagelser är möjliga. Till sist, erhålls vissa mått i en PCA-analys som inte ges genom en FOCUSanalys. Innan jag går in och i detalj diskuterar hur det är möjligt att tolka grids efter att en PCA-analys är gjord, skall jag förklara vad en sådan analys innebär.

Syftet med en PCA-analys är att lyfta fram de underliggande grundstrukturerna i griden. I psykologiska termer innebär det att kartlägga de dominerande begrepp/strukturer som en person använder sig av för att förstå sin omgivning (Tschudi, 1989). I matematiska termer innebär det att utreda hur många oberoende dimensioner som behövs för att beskriva alla relationer mellan t. ex. olika begrepp. En dimension i geometriska sammanhang brukar oftast åskådliggöras av en axel i ett diagram. Antalet axlar i ett diagram kan vara obegränsat men när det blir fler än två blir det alltför komplicerat för att det skall bli illustrativt. För att förtydliga detta skall jag som vanligt använda mig av intervjun med Helena, PCA-analysen återfinns som bilaga 2

En PCA-analys inleds med att korrelationen mellan alla begrepp beräknas. Varje sådan korrelation kan illustreras geometriskt i ett diagram. Korrelationen mellan Helenas begrepp 1 och 2 är 0.78. Antag nu att begrepp 1 (formell – informell) utgör en skallinje. Där det på ena sidan är formell och andra sidan informell. Detsamma gäller för begrepp 2. Om korrelationen mellan begrepp 1 och 2 hade varit 1.0 så hade alla kunder fått exakt samma värdering för de båda begreppen. Det innebär också att när man menar att en person är formell så innebär det också att de är en teoretiker. Om vi istället föreställer oss att korrelationen mellan begreppen är 0 (noll) så innebär det att det inte finns något samband mellan bedömningen formell och teoretiker. Dessa två situationer kan geometriskt illustreras med figurerna 3.3 och 3.4



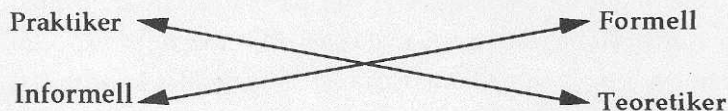
Figur 3.3: Korrelationen mellan två begrepp är ett



Figur 3.4: Korrelationen mellan två begrepp är noll

I figur 3.4 ser vi att en bedömning av en person efter skalan praktiker – teoretiker är helt oberoende om personen bedöms vara är formell eller inte. Om så är fallet är korrelationen mellan de båda begreppen noll, vilket också förutsätts i den nedre figuren.

I själva verket var det så att Helena hade den uppfattningen att korrelationen mellan att vara teoretiker och att vara formell var 0.78. En sådan relation kan geometriskt illustreras som i figur 3.5 med två linjer där vinkeln mellan linjerna är ca 20°.



Figur 3.5: Korrelationen mellan två begrepp är 0.78

Vid genomförandet av en PCA-analys ges det svar på frågan: "Hur många oberoende dimensioner behövs för att beskriva alla relationer i Helenas korrelationsmatris?" Som tidigare nämnts är det svårt att illustrera fler än två dimensioner grafiskt, det är därför viktigt att veta hur mycket av variansen som varje dimension står för. Analysmetoden går under

benämningen principal component analys därför att den komponent som svarar för den största variansen är den som beräknas först (Tschudi 1989). Komponent 1 med principala komponenter, se tabell 3.2, svarar för 46,928% av variansen och att komponent två svarar för 19,38%. De båda komponenterna svarar alltså för drygt 66% av varianserna och det innebär att det återstår 33% som skulle kräva åtminstone ytterligare en oberoende komponent. Vi ser i PCA-analysen av Helenas grid att nästa komponent skulle förklara ytterligare 14,9% av variansen. Hur mycket varians som varje komponent svarar för är ett viktigt mått och kan kräva ytterligare förklaring. Antag att alla begrepp korrelerade i hög grad med varandra i så fall skulle en komponent vara tillräcklig och svara för i stort sett all varians. Variansen för den första komponenten skulle i så fall vara nära 100%. Ett sådant begreppssystem skulle vara väldigt enkelspårigt och stereotypt, då alla element bedöms efter en dimension t. ex. bra – dålig (Tschudi 1989). Vi kommer senare att diskutera variansmättet ytterligare när den strukturella analysen görs.

		1	2	Avst	%F Rkl
Formell/Informell	1	0,722	0,392	0,821	67,466
Teoretiker/Praktiker	2	0,886	0,116	0,894	79,842
Större företag/Fåmansföretag	3	0,780	-0,014	0,780	60,869
30 år/65 år	4	0,593	-0,554	0,811	65,821
Opåverkbar/Påverkbar	5	0,782	0,120	0,791	62,591
Lönsam för banken/Mindre lönsam	6	0,169	0,855	0,872	75,993
Vi vet vad de vill ha/Vi vet inte	7	-0,642	0,563	0,854	72,922
De vet vad de vill ha/De vet inte	8	0,661	0,116	0,671	44,979
		46,928	19,382	66,310	

Tabell 3.2: Helenas tabell med principala komponenter

Hur många komponenter är lämpliga att använda sig av? Enligt Kaiserkriteriet är komponenter som svarar för mindre än genomsnittlig varians inte intressanta (Tschudi 1989). Beträffande Helenas grid skulle antalet komponenter, enligt Kaiserkriteriet, vara tre. Jag väljer dock att fortsättningsvis endast använda mig av två dels för att det är enklare att illustrera dels för att behålla enhetligheten mellan olika grids.

Det är nu viktigt att veta, förutom hur mycket varians som varje komponent svarar för, vilka begrepp som har den starkaste relationen (faktor laddningen) till varje komponent, dvs. hur begreppen korrelerar med komponenterna. Varje komponents skala går från -1 till +1. I den

principala-komponenttabellen syns varje begrepps laddning på respektive komponent. Exempelvis har begrepp nummer 1, teoretiker – praktiker den högsta laddningen (0.886) på komponent 1. Hade "laddningen" varit 1.0 så hade det inneburit att begreppet teoretiker - praktiker utgjorde komponent ett. På komponent 2 är det däremot begrepp 6 som har den högsta laddningen (0.855). Begreppens och elementens placering i PCA-diagrammet bestäms alltså av vilken laddning de har på respektive komponent. Det innebär i sin tur att begreppens laddning avgör hur långt ifrån origo som begreppen (och elementen) placeras. I Helenas PCA-diagram, framkommer att begrepp nummer 8 är det begrepp som är placerat närmast origo. Begreppets placering i förhållande till origo beräknas med Pythagoras sats.

$$0.661^2 + 0.116^2 = d^2, \text{ vilket ger att } d=0.671.$$

Ett begrepps avstånd från origo är ett mått på hur väl ett begrepp motsvaras av de två komponenterna. Avståndet från origo kan ge viktig information om begreppen; begrepp som befinner sig närmare origo uppfattas som perifera begrepp för begreppssystemet i fråga och vice versa.

Innan PCA-analysen av Helenas grid tolkas skall jag slutligen diskutera möjligheten att rotera komponenterna. Det huvudsakliga syftet med PCA-diagrammet är att göra tolkningen av relationen mellan olika begrepp enklare. För att underlätta denna ytterligare är det möjligt att rotera komponenterna. Jag har valt båda alternativen dvs. att både rotera och inte rotera. Som kriterium vid rotationen har jag valt det element som ansetts vara mest "Lönsam för banken". Detta innebär att detta element har placerats i den första kvadranten (kvadranten längst upp till höger). Det innebär i sin tur att komponentaxlarna i det roterade diagrammet utgör beskrivningar på vad som anses vara kriterier på lönsamma kunder. Vad säger nu PCA-analys angående innehållet i Helenas begreppssystem och hur föreställer sig Helena kunderna?

De kluster som utvecklades i FOCUSanalysen, för Helena, är i stort sett desamma i PCA-analysen. Det finns ett klart kluster 1,2,3,5,8. Det är personer som är formella, teoretiska till sin läggning vilket kan antas medföra att de är svåra att påverka och därmed vet vad de vill. Vanligtvis arbetar de också i större företag. Detta kluster är starkt förknippat med komponent 1, dvs. de har alla en relativt hög laddning på komponent 1 och nästan ingen laddning

på komponent 2. Det andra klustret är begrepp 4,7, dvs. det är kunder som är yngre (30 år) och som Helena inte riktigt vet vad de vill ha.

Den viktigaste dimensionen (svarar för den största variansen) i Helenas begreppssystem är alltså ett metabegrepp som är gemensamt för alla begrepp eller rättare sagt förenar begreppen 1,2,3,5,8. Det är förstås omöjligt att formulera ett begrepp som inbegriper alla nyanser av detta begrepp som utgör komponent 1. Ett sådant superbegrepp skulle vara den grundläggande och mest fundamentala byggstenen i Helenas begreppssystem. Superbegreppet är som sagt svårt att klä i ord men trots det är det möjligt att skapa sig en intuitiv uppfattning vad som just är Helenas superbegrepp. Alla begrepp som utgör superbegrepp har en förståndsmässig sammanbindning och utgör en naturlig enhet. Begrepp nummer 3 som är ett "faktabegrepp" är dock något skilt från de andra mer värderande begreppen.

Begreppen 1,2,3,5,8 är mycket väl samlade runt komponent 1 och det är ovanligt enkelt i Helenas fall, att avgöra vilka begrepp som är väsentligast och har stor faktorladdning på komponent ett. Det är dock inte alltid så och därför är det nödvändigt med ett kriterium för att avgöra om ett begrepp skall ingå i eller vara en byggsten av superbegreppet. Det är främst två faktorer som avgör detta. Det är dels varje begrepps laddning på komponent ett, dels varje begrepps avstånd från origo, dvs. hur mycket av begreppet i fråga som förklaras av de två komponenterna. Jag har valt att använda mig av ett genomsnitt mellan dessa. Begrepp som har det kortaste avståndet till ändpunkten för komponent 1 bildar basen till superbegreppet. Avståndet beräknas med hjälp av Pytagoras sats där kateterna är de två faktorerna. De tre begrepp som har det kortaste avståndet till ändpunkten har jag valt att låta ingå i superbegreppet, förutsatt att respektive begrepps faktorladdning på komponent 1 är större än genomsnittet. De tre begrepp som, enligt denna definition, utgör Helenas superbegrepp är 2,3,5, dvs. fåmansföretag, praktiker och påverkbar.

Hur skall nu begrepp nummer 6 tolkas? Tydligen är det ett begrepp som ligger lite mitt i mellan. Genom att rotera axlarna i grafen blir det enklare att uttolka lönsamhetsbegreppet. Då framkommer att komponent 1 är samma som tidigare och att komponent 2 huvudsakliga laddning utgörs av de tre begreppen 4,6,7. Lönsamhetsbegreppet har också en relativt stark laddning på komponent 1. Förutom att det är möjligt att konstatera vilka huvudingredienser som utgör de fyra kundkategorierna i Helenas

begreppssystem är det möjligt att också se begreppssystemet ur ett lönsamhetsperspektiv. De kunder som Helena anser vara lönsamma är de som ligger i kvadrant ett. Lönsamma kunder är kunder som idealt är:

1. Formella
2. Teoretiker
3. Större företag
4. Närmare 65 än 30 år.
- 5 Opåverkbara
6. Samt att Helena vet vad de vill ha.

Genom att begreppet lönsamhet är positionerat i förhållande till andra begrepp är det alltså möjligt att bedöma vilka sorts kunder, enligt Helena, som anses vara lönsamma.

Jag har nu behandlat hur det är möjligt att analysera grids med avseende på deras innehåll, vilken metodik som kommer att användas redovisas i slutet av detta kapitel. Genom att genomföra en innehållsanalys är det möjligt att kartlägga vad respondenterna har tänkt, med avseende på kunder. Det som återstår är att se vilka möjligheter det finns att kartlägga respondenternas kognitiva strukturer. Det är inte frågan om att studera logiken bakom en viss kundföreställning utan snarare kognitionernas strukturella uppbyggnad. Först kommer därför olika strukturella dimensioner att diskuteras och hur dessa kan mätas.

ANALYS AV KOGNITIVA STRUKTURER

En genomgång av litteratur inom området anger att enhetliga definitioner på strukturella dimensioner inte existerar. Även om definitionen är lika kan sättet att beräkna eller beskriva en dimension variera. Det är därför inte meningsfullt att behandla alla de olika metoder, definitioner eller beräkningsätt som är möjliga att beakta vid analys av de kognitiva strukturernas uppbyggnad.

Ims (1987) väljer i sin avhandling att mäta de kognitiva strukturerna efter dimensionerna begreppsartikulering, centralitet eller begreppssystemets komplexitet och till sist begreppssystemets differentiering. Löwstedt (1989) utgår från Zajonc och Wolfes (1966) mått nämligen differentiering, komplexitet, organisation och segmentering. Dunn et al (1986) väljer dimensionerna differentiering, komplexitet och integration för att beskriva

de kognitiva strukturerna. För min del kommer jag att använda kognitiv komplexitet och kognitiv intensitet. Orsaken till att valet har fallit på dessa två dimensioner och inte mått som kognitiv differentiering eller integration kommer att diskuteras i det följande. Innan dess skall dock kognitiv komplexitet och intensitet behandlas och definieras.

Kognitiv komplexitet har i forskningssammanhang fått och får fortfarande mycket uppmärksamhet. Fransella och Bannister (1977) anser att det är ett eget forskningsområde i sig. Smith och Stewart (1977) påpekar att antalet indikatorer på kognitiv komplexitet varierar bland olika undersökare och att korrelationen mellan indikatorerna i många fall är liten. Bieris (1955) definition av kognitiv komplexitet är frekvent förekommande (se bl. a. Fransella och Bannister 1977, Smith och Stewart 1977, Ims 1987) men där Ims anser att Bieris definition av kognitiv komplexitet snarare är ett mått på kognitiv differentiering.

Bieri et al (1966) anser att en kognitiv komplex individ:

"...has available a more differentiated system of dimensions for perceiving others' behaviour than does a less cognitively complex individual" (Bieri et al, 1966, s. 185)

Bieri et al menar att detta kan studeras genom att analysera på hur många sätt det är möjligt för en respondent att skilja mellan exempelvis olika personer. Med det menas att en respondent som kan se en annan person, händelse eller situation ur ett flertal olika perspektiv är att anse som mer kognitivt komplex. Hur det bästa sättet att beräkna och undersöka den kognitiva komplexiteten är ett ständigt diskussionsämne. Där finns det inget enkelt och klart alternativ. Jag har valt att ta hjälp av Tschudi (1989), som uttrycker sig på följande sätt:

"Suppose that all constructs correlated very highly with each other. In this case one component would be sufficient to account for most of the correlations, and the percent variance for the first component would be close to 100. Such a structure would be very simple minded, in effect the person would have only one construct (since all constructs in a given domain would be functionally equivalent). In practice such structures are likely to be variants of a "good/bad" construct, and this is otherwise referred to as "black/white" or "stereotyped" thinking. Having a "one-tracked mind" is here a good metaphor." (s. 37)

Jag väljer att använda variansen, som den första principal komponenten svarar för, som mått på kognitiv komplexitet (se Tschudi 1989). I Helenas fall är variansen som den första komponenten står för 42.93. Om det är att anse som mycket eller litet måste sättas i förhållande till de andra

respondenternas svar. Att mäta den kognitiva komplexiteten är viktigt därför att, som Bieri (1955) menar, det finns en positiv relation mellan hur väl en persons kognitiva strukturer skiljer mellan olika människor i ens omgivning och hur väl den personen kan förutsäga beteendet hos dessa människor. Det innebär i sin tur att personer som har en bättre förmåga att förutsäga andras beteende också har större förutsättning att anpassa det egna beteendet till dessa andra personer. Konsekvenser av ovanstående resonemang kommer att diskuteras i samband med valet av definitiv analysmetod. Det andra måttet, som jag använder mig av för att mäta de kognitiva strukturerna, är *kognitiv intensitet*.

På flera sätt är intensitetsmättet överlappande komplexitetsmättet och är ett mått som snarare bör ses som ett komplement än väsentligt skilt från kognitiv komplexitet. Intensitet uttrycker hur väl samtliga begrepp är korrelerade med varandra. Ju högre korrelation mellan begreppen desto lägre intensitetsvärde och vice versa. Intensitet, har det visat sig, är ett mått där det är möjligt att skilja mellan tankeförvirrade personer (schizofrena) och mer normala människor (Fransella och Bannister, 1977). Ett lägre intensitetsvärde implicerar ett mer löst strukturerat tankesystem till skillnad från ett mer fast tankesystem. Bannister (1965) menar att mentalt störda individer har extremt löst strukturerade tankesystem, dvs. korrelationen mellan de olika begreppen är liten. De har svårt att hålla ihop tankarna.

Det finns många likheter mellan komplexa kognitiva strukturer och löst strukturerade tankesystem på det viset att ju mindre fast tankesystemet är desto mer komplex är de kognitiva strukturerna. Det innebär i sin tur att de tankeförvirrade schizofrena personerna kan vara de som har de mest komplexa kognitiva strukturerna. Denna paradox behandlas mer utförligt i Fransella och Bannister (1977).

Vad innebär det nu att en person har ett rigid eller löst strukturerat tankesystem? Enligt Kelley (1955) medför ett fast strukturerat tankesystem att ens förutsägelser eller bedömningar blir förhållandevis enkelspåriga medan ett löst strukturerat system medför att ens bedömningar blir oförutsägbara och flexibla (Fransella och Bannister 1977). Jämför med den oberäkneliga schizofrena människan. Detta innebär naturligtvis inte att den som är "lös" i sin tankestruktur samtidigt är att betrakta som sjuk. Snarare kan det vara en indikator på att det är en person som har förmåga att möta

nya och främmande situationer (eller nya personer) på ett flertal olika sätt och därmed möjlighet att anpassa sitt beteende. Intensitetsmättet är därmed ett mått som i många avseenden liknar komplexitetsindikatorn.

Kelley menar att de kognitiva strukturernas intensitet i stor utsträckning är cyklick, dvs. att först kan tankestrukturerna vara lösa i sina konstellationer för att därefter bli mer rigida och därefter kanske återigen bli lösare osv. Jämför den tidigare diskussionen över välutvecklade kognitiva scheman, dvs. en person med välutvecklade kognitiva scheman inom ett område kan ha det svårare att ta till sig nya kanske motstridiga intryck – att reducera den kognitiva dissonansen (Festinger 1957). Att lärande och kognitiv utveckling är en paradox har jag tidigare konstaterat, därför att lärande förutsätter att en person har förmåga att ta till sig nya intryck och erfarenheter samtidigt som ju mer välutvecklade de kognitiva strukturerna är, desto mer motståndskraftiga mot förändring är de.

Det är därmed rimligt att anta att bankpersonal som har mindre erfarenhet, med avseende på bankkunder, också har mindre välutvecklade kognitiva strukturer vad det gäller dessa kunder, vilket i sin tur medför att de borde ha ett lägre intensitetsvärde. Helenas intensitetsvärde är 0.447 vilket isolerat, inte säger någonting. På samma sätt som komplexitetsvärdet måste intensitetsvärdet sättas i relation till de andra respondenternas värden.

Jag väljer komplexitet och intensitet som två dimensioner på individers kognitiva strukturer. Det är mått som till skillnad från vissa differentieringsmått inte påverkas av intervjuaren. De mått som förekommer bl. a i Ims (1987), Huff (1990) är helt enkelt uttryck för hur många begrepp som respondenten under intervjusituationen kan generera, vilket inte är en bra indikator på *hur* en person tänker. Ett annat skäl att utnyttja komplexitet och intensitet är graden av reliabilitet och generalitet. Värdena på dessa mått är reproducerbara och jämförbara med andra undersökningsresultat som erhållits vid repertory grid tekniken. De kan utnyttjas i komparativa studier.

I och med detta är samtliga aktuella och relevanta möjligheter att analysera och på annat sätt bearbeta det insamlade empiriska materialet genomgåna. I det avslutande avsnittet, i detta kapitel, kommer argument för och emot olika analysmetoder att behandlas.

VAL AV ANALYSMETOD (I SAMSPEL MED AVHANDLINGENS SYFTE)

Den analysmetod som är bäst med avseende på de uppställda forskningsfrågorna skall väljas. Det är med andra ord viktigt att veta vad jag letar efter annars är det omöjligt att avgöra vilken metod som är bäst att använda. Jag inleder därför detta avsnitt med att rekapitulera avhandlingens syfte.

I kapitel 2 formulerades två syften som in sin tur var ett resultat av de uppställda forskningsfrågorna. Det är dessa två delsyften som jag måste ta i beaktande när analysmetod skall väljas:

- 1. Att beskriva bankpersonalens kundorienterade agerande och föreställningar om kunder*
- 2. Att analysera och diskutera skillnader och likheter mellan bankpersonalens agerande gentemot kunderna och deras kundföreställningar*

Sammanfattning av behandlade analysmetoder

Lincoln och Gubas (1985) metod med intervjureduktion behandlades först eftersom en renodlad form av Glaser och Strauss konstant komparativa metod inte ansågs vara adekvat. Man får där konkreta riktlinjer för hur en datasammanfattningen kan ske. Termen informationsenhet var central vid deras tillvägagångssätt. Lincoln och Guba menade att en informationsenhet är den minsta möjliga mängd information som kan stå för sig själv. Nästa steg var att kategorisera informationsenheterna och därefter formulera kategoriregler. Det sista och avgörande momentet var teoriutvecklingsfasen som bl. a. innebär jämförelse och analys av de empiriska iakttagelserna. En väsentlig poäng med detta tillvägagångssätt var att hålla tillbaka förutfattade meningar om det empiriska materialet samt att analysen inte sker i skenet av existerande teorier inom området.

Det var eftersträvansvärt i händelseintervjuerna att fånga konkreta situationer där det enligt respondenten varit fråga om kundorientering. En analysmetod som kan komma ifråga är då att ta fasta på dessa konkreta situationer och sammanfatta dem för att de skulle bli överblickbara och möjliga att kategorisera. Ett tillvägagångssättet överensstämmande med Lincoln och Gubas metodik.

Ytterligare en aktuell analysmetod var att låta existerande teorier inom området genomsyra analysarbetet. Med t. ex. utgångspunkt från Kohli och Jaworskis (1990) definition av marknadsorientering skulle intervjuerna kunna användas för att testa hur väl denna definition matchar de beskrivningar som bankpersonalen gav.

En annan metod för analys av intervjuerna är att koda alla de uttalanden som görs om kunder för att beskriva, ge information om, bedöma eller kritisera dem, för att därigenom generera de begrepp som bankpersonalen använder för att beskriva kunder.

Vid analys av det empiriska materialet, som är insamlat med hjälp av dataprogrammet Flexigrid, valde jag att strukturera det efter två dimensioner. Det var analyser som fokuserade på kognitivt innehåll respektive analyser vars huvudsakliga betoning var de kognitiva strukturerna. I den förra analysmetoden ingick bl. a. frekvensanalys som gick ut på att räkna de antal gånger som begrepp eller element förekom. En annan metod är den som Stewart och Stewart (1981) kallar innehållsanalys och vars syfte är kategorisering av de begrepp och/eller element som erhöles vid flexigridintervjun. Stewart och Stewart menar att det finns två praktiska tillvägagångssätt att välja mellan vid innehållsanalys. Antingen utgår man från förutbestämda kategorier eller så växer kategorierna fram under kategoriseringsprocessen. Ett exempel på sådan kategorisering, med förutbestämda kategorier, genomfördes med Helenas begrepp efter de kategorier som Gollub och Javitz (1989) utvecklat. Stewart och Stewarts (1981) förslag på förutbestämda begrepp diskuterades också.

Efter att dessa generella metoder för att analysera grids diskuterats inriktades genomgången på analysmetoderna, FOCUSanalys och PCA-analys, som är utvecklade för att analysera empiri insamlad i form av grids. Den förra är en speciell form av klusteranalys. Vid genomgången av FOCUSanalysen behandlades främst hur det var möjligt att tolka Helenas kluster, själva klusterprocessen behandlades inte. Ytterligare en analysmetod är PCA-analysen vars huvudsakliga syfte är att lyfta fram den underliggande grundstrukturen i en grid. Analysen går ut på att beräkna alla korrelationer mellan begrepp och sedan illustrera dessa relationer grafiskt för att underlätta tolkningen. När analys av de kognitiva strukturerna skall genomföras är det ett antal olika mått som kan komma ifråga. Jag valde att använda dimensionerna kognitiv komplexitet och kognitiv intensitet.

Jag vill här poängtera att alla ovanstående metoder är lämpliga och praktiskt genomförbara på det insamlade materialet. Dock är det p.g.a. tids- och utrymmesskäl inte möjligt att använda dem alla. Viss selektering och sällning har redan skett i samband med att analysmetoderna diskuterades men ytterligare begränsningar måste göras.

De valda analysmetoderna

För att kunna beskriva bankpersonalens kundorienterade agerande är det händelseintervjumaterialet som kommer att användas, vilket tidigare noterades. Den mest adekvata analysmetoden av händelseintervjumaterialet anser jag vara Lincoln och Gubas (1985) kategoriseringsmetodik. Det är den analysmetod som bäst lämpar sig för att uppfylla det formulerade syftet. Eftersom jag har funnit att det råder delade meningar om vad kundorientering är och att det än mindre finns en etablerade teori på området. I ett sådant läge är det önskvärt att generera begrepp på empirisk väg. Det är dessutom en metod vars ambition är att minimera teoristyrning.

Vid genomgången av de olika analysmetoderna framgick det att det var möjligt att tolka intervjumaterialet genom att t. ex. utgå från Kohli och Jaworskis (1990) eller Narver och Slaters (1990) definitioner av marknadsorientering. Istället för att utgå från någon av dessa definitioner i analysarbetet anser jag det vara bättre att undvika denna teoristyrning. Jag avser istället att behandla dessa definitioner i samband med att resultaten diskuteras.

Lincoln och Gubas metodik är praktiskt och funktionell och visade sig fungera på det insamlade intervjumaterialet, vilket är nog så viktigt. Vid genomgången av metoden presenterades ett flertal varianter. Den version som visade sig vara bäst lämpad för att beskriva bankpersonalens kundorienterade agerande var den där de nämnda berättelserna först sorteras ut för att därefter sammanfattas.

För att beskriva bankpersonalens föreställningar om kunder kommer både grids och händelseintervjuerna att användas. Genom att sortera ut alla uttalanden som behandlar föreställningar om kunder och kategorisera dem efter Lincoln och Gubas princip kan händelseintervjumaterialet också ge en bild av personalens kundföreställningar. Det är tre moment som ingår i innehållsanalysen av det empiriska materialet, insamlat med hjälp av Flexigrid.

- Det är kategorisering av samtliga begreppen.
- Kategorisering och analys av de kluster som erhålls genom FOCUS- och PCA-analys.
- Sammanställning av centralitetsvärden och superbegrepp.

Samtliga nämnda analysmetoder, som innefattar grids, behandlar bankpersonalens föreställningar om kunder, dvs. alla nämnda analysmetoder skulle kunna användas. Grids är i sig, utan bearbetning, beskrivningar av bankpersonalens tankestrukturer. Det som är nödvändigt att göra är att "översätta" informationen som finns i grids så att de blir jämförbara, mer överblickbara och därmed möjliga att sammanställa. Frågan är vilken analysmetod som gör detta bäst?

Det konstaterades redan i analysgenomgången att frekvensanalys inte var lämpligt med tanke på hur flexigriddintervjun genomfördes. Valet står då mellan att antingen kan begreppen successivt bilda kategorier (Lincoln & Guba) eller också kan förutbestämda kategorier användas i kodningen (t. ex. Gollub & Javitz). Jag är intresserad av hur personer föreställer sig och klassificera andra. Kategorisering bör därför ske förutsättningslöst, så att de kategorier som successivt växer fram är den intervjuade bankpersonalens föreställningar om kunder.

Svårare är beslutet om hur det material som erhålls vid FOCUSanalysen skall behandlas, därför att det här saknas bra förebilder. I huvudsak är det möjligt att se det materialet som en förädling av den tidigare förutsättningslösa kategoriseringen, då viss kategorisering redan är gjord i och med FOCUSanalysen. De kluster som erhålls genom PCA-analysen kommer också att jämföras med de kluster som erhålls genom FOCUS-analys för att det skall vara så adekvata kluster som möjligt som kategoriseras. En kategorisering och systematisering av samtliga intervju-personers centralitetsvärde kommer också att ske, för att se om det är möjligt att finna något mönster bland respondenternas mest centrala värden. Den viktigaste innehållsanalysen är dock den som är baserad på de s.k. superbegreppen (de begrepp som har störst faktorladdning på komponent 1 samt har det största avståndet från origo i PCA-matrisen). När det gäller såväl analysen av de mest centrala värdena som analysen av superbegreppen är det inte nödvändigt med någon speciell kategoriserings-

princip, därför att de är så få (26 st). Eventuella mönster går då att skönja utan en specifik kategoriseringsprincip.

Ytterligare analysmetoder, för att förstå hur bankpersonalen föreställer sig och tänker om kunder, är att jämföra de mått som finns på de kognitiva strukturerna. Redan i genomgången av de olika strukturdimensionerna framgick det vilka dimensioner som ansågs vara funktionella och adekvata att använda sig av. Ytterligare argument eller redogörelser för dessa val anser jag vara onödigt. De mått som jag valde var kognitiv komplexitet samt kognitiv intensitet. Med alla dessa olika metoder och perspektiv är förhoppningarna goda att delsyfte 1 skall uppfyllas tillfredsställande. För att uppfylla delsyfte 2 är det inte nödvändigt med flera analyser av det empiriska materialet än de ovan nämnda. Det huvudsakliga arbetet ligger istället i att finna mönster i det sammanfattade materialet.

Varför denna detaljerade presentation av analysmetodik

En vanlig företeelse i avhandlingar är en omfattande metodgenomgång hur det empiriska materialet bör och skall samlas in. I metodkapitlet diskuteras därför allmänfilosofiska frågor angående ontologiska och epistemologiska ställningstaganden. Oavsett hur det empiriska materialet har samlats in, måste det också analyseras och det är där, enligt min uppfattning, som många kvalitativa studier fallerar då det saknas en ordentlig plan hur detta skall ske. Detta är t. ex vanligt vid s.k. fallstudier (se t. ex. Johansson 1989, Westin 1993,). En orsak till detta är det rikliga empiriska materialet som ofta samlas in vid fallstudier. Det är intervjuer, mer och mindre strukturerade, observationer, rapporter, protokoll och andra dokument. Jag menar inte att den fallstudiebeskrivning som till sist presenteras är felaktig men jag anser att samma empiriska material skulle kunnat prestera ett flertal olika beskrivningar som är lika "rätta" eftersom det inte finns någon utvecklad plan på hur det empiriska materialet skall analyseras. Detta är en orsak till att jag valt att göra denna något omständliga beskrivning över hur analysarbetet har gått till. Ett annat skäl till att öppet presentera de olika metoderna, som varit aktuella vid analysarbetet, är att läsaren själv skall kunna bedöma om rätt val av analysmetod har skett. Att genomföra en analys av nedanstående karaktär är en process, där forskarens personliga tolkning och förståelse påverkar utfallet. Genom att betona systematiken i datasammanfattnings- och teoriutvecklingsprocessen, reducerar man den personliga påverkan på utfallet och därigenom ökar trovärdigheten hos de presenterade resultaten.

4. KUNDORIENTERAT AGERANDE OCH FÖRESTÄLLNINGAR OM KUNDER

KUNDORIENTERAT AGERANDE

Avsikten med följande analys är att möjliggöra en beskrivning av bankpersonalens och bankens kundorienteringsagerande.

1. Vad är ett kundorienterat beteende enligt bankpersonalen?
- och vad är inte ett kundorienterat beteende?
2. Har kundorienterat beteende olika innebörder beroende på var personalen befinner sig i organisationen?
3. Finns det ett mönster av kundorienterat agerande som genomsyrar banken?

Vid genomgången av intervjumaterialet framkom 87 situationer där bankpersonal ansett sig agerat kundorienterat, både i positiv och negativ bemärkelse. Det borde egentligen ha varit 104 händelser eftersom antalet intervjuade var 26 och det var 4 olika situationer som var och en skulle återge. Bortfallet förklaras främst av följande orsaker. Vissa intervju-personer kunde inte erinra sig konkreta händelser eller situationer. Det innebär att de exempelvis inte kunde komma på när de inte agerat kundorienterat. Det visade sig att det främst var svårt att minnas de situationer eller händelser där banken försvårat, eller inte underlättat ett kundorienterat agerande. Det andra skälet till att det blev färre situationer än maximalt är att intervjupersonen inte svarat så konkret som önskat på mina konkreta frågor. Jag har då valt att inte ta med de händelser som brustit i konkretion. Respondenten har alltså svarat "svävande" och undvikande på mina frågor. Trots att jag i vissa fall har upprepat och förtydligat en och samma fråga tre gånger.

Att antalet situationer som är negativa, när bankpersonalen själva inte ansetts sig vara kundorienterade eller att banken inte har varit det, är färre än antalet positiva situationer är inte så konstigt. Ett vanligt fenomen är att människor i allmänhet lättare minns positiva upplevelser och förtränger de negativa, samt att det finns ett visst naturligt motstånd mot att göra negativa uttalanden om sin arbetsgivare, trots att fullständig anonymitet utlovats.

Det har ändå varit möjligt att sammanfatta berättelserna till en hanterbar storlek. Efter att det har gjorts har händelserna skrivits ned på kort som kodats efter den procedur som jag tidigare redogjort för. Slutligen har korten sorterats och kategoriserats, vilket innebär att de flyttats om, lästs om och om igen för att eventuella mönster skall utkristalliseras. I tabell 4.1 återfinns de 14 kategorier som successivt växt fram.

Kategori- rubrik	Att möta nya kunder	Att sälja rätt saker	Att sälja till varje pris	Att vårda existerande kunder	Förmåga att hantera speciella situationer	Försäljnings-kampanjer	Förändringar i produkt-karaktäristiska
	Situationer där nya kunder kontaktas och hur bankpersonalen agerar i dessa möten	Innehåller exempel på situationer över hur bankpersonal agerar för att sälja rätt saker till rätt kund, det som de själva anser kunden menar att hon vill ha	Situationer där kundernas behov inte varit det primära. Målet har istället varit att sälja fler tjänster för att bl.a öka bankens marknadsandelar	Händelser där existerande kunder erhållit/krävt mer uppmärksamhet och därmed service än vanligt	Situationer som alla är unika och speciella, där ett "korrekt" beteende från personalens sida är omöjligt. Speciella problem i kund-säljar interaktionen som alla kräver sin unika lösning	Ett agerande från bankens sida, som av vissa ansågs kundorienterat och av andra inte, var att bedriva och initiera en försäljnings-kampanj med syfte att sälja försäkringar	Åtgärder där banken förändrat vissa produkter eller tjänsters egenskaper, t. ex. räntenivån eller införandet av nya avgifter. Förändringar som ofta är till det sämre för kunderna.
Kategori- rubrik	Förändringar i öppettider	Kundselektering	Misslyckande i kundrelationen	Offensiva säljtätgarder	Organisations-struktur	Regler och policy-förändringar	Vardagliga kundmöten
	Ett flertal respondenter nämnde att förändrade kontorsöppettider som exempel på ett (ej) kundorienterat agerande	Innehåller tre exempel där bankkontoren gjort lokal kundselektering, dvs. de har valt ut vissa kunder att rikta försäljnings-åtgärder mot.	Situationer där respondenterna inte själva ansett sig agerat kundorienterat. De är medvetna om att kunden behandlats fel.	Innehåller situationer och tillfällen där bankpersonalen agerat aktivt för att få existerande kunder att köpa ytterligare produkter	En kategori som samlar upp uttalanden som berör bankens organisatoriska utformning, speciellt vad det gäller delegering av ansvar och befogenheter	Innehåller exempel på regler och policy's som införts i banken under åren	Innehåller exempel på kundorientering i vardagen. T. ex. att möta kunden med ett leende.

Tabell 4.1 Sammanställning av bankpersonalens agerande gentemot kunder

I appendix A, återfinns en mer utförlig beskrivning av varje kategori och dess innehåll. Där finns också exempel på händelser som konstituerar de olika kategorierna.

Många av ovanstående kategorier förefaller i första anblicken vara överlappande, men studeras kategorierna i detalj framkommer vissa fundamentala skillnader. T. ex. kan kategorin *försäljningskampanjer* och kategorin *offensiva säljtåtgärder* tyckas vara två olika begrepp för samma fenomen. Men innehållet i kategorierna är dock väsentligt olika. Den förra kategorin utgörs av agerande som sker på central nivå och som har haft genomslag i hela banken medan den senare är agerande på en individuell nivå. Det är nödvändigt att poängtera att ovanstående kategorier är de som har haft störst inre konsistens och därmed varit de som haft störst yttre heterogenitet.

Det är svårt att finna tillfredsställande benämningar som på ett entydigt vis beskriver respektive kategori adekvat. Det är inte heller säkert att det finns språkliga begrepp som fångar den innebörd som eftersträvas, eftersom varje läsare i sin tur har unika tolkningar av varje begrepp. Det kommer alltid att vara möjligt att finna bättre och mindre otympliga benämningar på kategorierna, därför är det väsentligt att i detalj redogöra för innehållet i varje kategori och vad de är uppbyggda av. En sådan redogörelse återfinns alltså i appendix A

Två nya kategoriseringar

Det finns stora likheter mellan vissa av kategorierna. Det kan därför vara meningsfullt att samla ovanstående kategorier i ytterligare mer övergripande kategorier. En sådan kategorisering skulle kunna få följande utseende:

Försäljning

- Att sälja rätt saker
- Att sälja till varje pris
- Försäljningskampanjer
- Offensiva säljtåtgärder
- Kundselektering

Kundinteraktioner

- Att vårda existerande kunder
- Förmåga att hantera speciella och knepiga situationer
- Misslyckanden i kundrelationen
- Vardagliga kundmöten

Organisation

- Organisationsstruktur

Strategi

- Förändrade öppettider
- Regler och policyförändringar
- Förändringar i produktkaraktäristiska

Genom dessa mer övergripande kategorier minskar förstås den inre konsistensen. Överlappningen mellan de olika kategorierna blir också större. En annan metod för att belysa kategorierna är att dela upp dem efter frågedimensionerna. Det har nämligen visat sig i kategoriseringsprocessen att vissa kategorier huvudsakligen innehåller svar på en och samma fråga. I nedanstående sammanställning är det möjligt att utläsa vilka begrepp som beskriver ett kundorienterat agerande från bankens sida (organisatoriskt plan) samt vad bankpersonalen anser vara kundorientering respektive vad de inte anser vara kundorientering. För att en kategori skall anses vara den ena eller andra, har jag fastställt som kriterium att kategorin skall ha en kvalificerad majoritet (>66%) av svar från en av händelseintervjufrågorna. Det är orsaken till att samtliga kategorier inte återfinns nedan

Banken har agerat kundorienterat när:

- den har decentraliserat organisationen
- den har bedrivit en försäljningskampanj
- den har förändrat öppettiderna

Banken har inte agerat kundorienterat när:

- den har förändrat produktkaraktäristiska
- den vill sälja till varje pris
- den har förändrat regler och policy

Bankpersonalen har agerat kundorienterat när:

- de har mött nya kunder
- de har vårdat existerande kunder
- de har bedrivit offensiva säljåtgärder

Bankpersonalen har inte agerat kundorienterat när:

- relationen med kunden misslyckats
- de har ställts inför nya, knepiga och speciella situationer

Det huvudsakliga syftet med analysen var att öka förståelsen för bankpersonalens och bankens kundorienteringsagerande. Vi vet nu mer hur kundorientering tar sig uttryck i konkreta handlingar samt vi har fått exempel på vad som anses vara och vad som inte anses vara kundorientering. I detta sammanhang måste poängteras att om kundorienterat handlande på det personliga planet anses vara att bedriva *offensiva säljåtgärder*, så är det är inget som indikerar att ett icke kundorienterat handlande är att inte bedriva offensiva säljåtgärder. Kontrasten eller motsatsen till ett kundorienterat agerande är snarare att *misslyckas i kundrelationen*.

Skillnader mellan kontorschefer och övrig bankpersonal i fråga om kundorienterat agerande

Vissa skillnader i kundorienterat agerande har visat sig beror på om det är en kontorschef eller inte. I tabell 4.2 återfinns kontorschefers samt övrig personals svarsfördelning presenterad på respektive kategori.

	KC	ej KC
<i>Att möta nya kunder</i>	4	1
<i>Att sälja rätt saker</i>	4	1
<i>Att vårda och existerande kunder</i>	4	3
<i>Att sälja till varje pris</i>	0	6
<i>Organisationsstruktur</i>	5	2
<i>Förmåga att hantera speciella och knepiga situationer</i>	2	4
<i>Försäljningskampanjer</i>	3	2
<i>Förändringar i produktkaraktäristiska</i>	2	4
<i>Förändringar i öppettider</i>	4	4
<i>Misslyckande i kundrelationen</i>	2	6
<i>Offensiva säljåtgärder</i>	4	3
<i>Regler och policyförändringar</i>	4	5
<i>Vardagliga kundmöten</i>	2	3
<i>Kundselektering</i>	1	2

Tabell 4.2: Frekvenstabell över skillnader mellan kontorschefer och övrig bankpersonal

Ur tabell 4.2 går det att utläsa att kontorscheferna dominerar tre kategorier, dvs. de har kvalificerad majoritet, och övrig personal som inte är kontorschefer dominerar fyra kategorier. Jag har då valt att inte räkna med kategorin *kundselektering*, därför att den enbart innehåller tre enheter.

De kategorier som kontorscheferna dominerar är:

- Att möta nya kunder
- Organisationsstruktur
- Att sälja rätt saker

Kategorierna som den övriga bankpersonalen dominerar är:

- Att sälja till varje pris
- Förmåga att hantera knepiga och speciella situationer
- Förändring i produktkaraktäristiska
- Misslyckande i kundrelationen

Kontorscheferna nämner händelser där de *möter nya kunder* som exempel på kundorienterat agerande. Kontorscheferna tycks också i större utsträckning anse att banken agerat kundorienterat genom att strukturera banken i en mer decentraliserad organisation (*organisationsstruktur*). Den

sista kategorin som kontorscheferna dominerar är *att sälja rätt saker*. De poängterar alltså vikten av *att sälja rätt saker* tydligare och oftare. Den röda tråden som förbinder dessa tre kategorier är att de har klassificerats som kategorier som avser positivt kundorienterat handlande. Kontorscheferna dominerar alltså ingen kategori där det har varit fråga om ett icke-kundorienterat agerande, varken på det personliga planet eller på det organisatoriska planet.

Den bankpersonal som inte är kontorschefer dominerar de fyra kategorier vilka, till skillnad från kontorschefernas, alla är kategorier där det inte har varit fråga om kundorienterat agerande. Kategorin *att sälja till varje pris* och kategorin *förändring i produktkaraktäristika* är båda kategorier där banken centralt agerat icke-kundorienterat, de båda andra kategorierna *förmåga att hantera speciella situationer* och kategorin *misslyckande i kundrelationen* är kategorier av icke-kundorienterat agerande på det individuella planet.

En orsak till att den övriga bankpersonalen dominerar kategorier där det inte varit fråga om kundorienterat agerande kan vara att de arbetar närmare kunderna. Det innebär att det är de som får framföra de negativa beskeden och åtgärderna till kunderna. *Förändringar i produktkaraktäristiska*, som att nya avgifter införs eller räntor ändras, meddelas inte av kontorscheferna till kunden. Något som i sin tur kan leda till, "jobbiga" och speciella situationer för den övriga bankpersonalen. Det kan kanske t.o.m. med gå så långt att det kan bli frågan om misslyckande i kundrelationen. Detta är situationer och händelser som sannolikt drabbar den övriga bankpersonalen i mycket högre utsträckning än kontorscheferna.

Några mönster vad det gäller kundorienterat agerande som kan kopplas till kontorets storlek har inte identifierats. Däremot finns skillnader avseende enstaka variabler t. ex. är det främst kontorschefer på stora kontor tycks anse att en decentraliserad organisationsstruktur är exempel på kundorienterat agerande. Det är också främst storstadskontoren som sammankopplar offensiva säljåtgärder med kundorientering. Samtidigt är det kontoren som ligger på små orter, vilket i de flesta fall medför att kontoren också i sig är små, som anser att vården av existerande kunderna är viktig. På små orter känner man varandra bättre och relationerna blir därmed viktigare i och med att antalet kunder är färre. Inga kunder är heller anonyma utan bankpersonalen känner i stort sett alla kunder personligen. Det är som en respondent uttrycket det:

"Det är ju så att här känner vi 99% av alla kunder som kommer in. 95% av dem kan jag i stort sett säga vad de har för ärende när de kommer in genom dörren."

Det som framkommit i analysen bekräftar alltså vad man kunde förvänta sig.

Sammanfattning

Detta kapitel har visat att det var fråga om ett kundorienterat agerande som varit möjligt att kategorisera in i 14 olika kategorier som sedan i sin tur var möjliga att gruppera i fyra övergripande grupper. Den största gruppen med flest antal kategorier har benämningen försäljning. Vissa skillnader mellan kontorschefer och de som inte är det har funnits existera. Tydligt var att den övriga bankpersonalen dominerade kategorier där det inte varit och kontorscheferna dominerade kategorier där det har varit kundorienterat agerande. Den första delen av delsyfte 1 är därmed i det närmaste uppfyllt. I nästa avsnitt är det den andra delen av delsyfte 1 som kommer att vara i centrum, med andra ord kommer en beskrivning över bankpersonalens kundföreställningar att ske. Kategoribenämningar som beskriver kundorienterat handlande markeras också fortsättningsvis med *kursiv stil*. Beteckningar på kundföreställningskategorierna kommer att markeras med *kursiv och understruken stil*. I kapitel fem behandlas bankpersonalens kundbegrepp och de kommer att vara *kursiv och fet stil* på dessa.

KUNDFÖRESTÄLLNINGAR

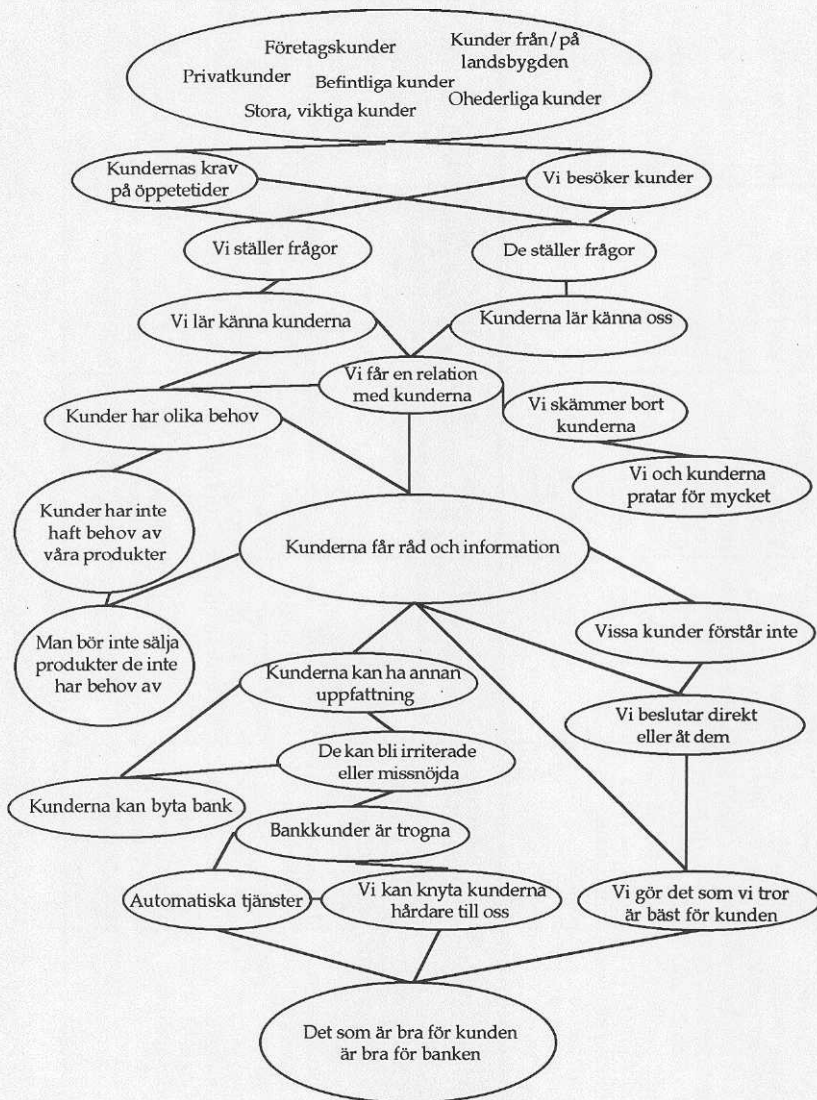
För att analysera kundorienterat agerande användes *en* analysmetod och *en* analys genomfördes. För att uppfylla återstoden av delsyfte 1 kommer det empiriska materialet att analyseras med ett flertal olika metoder. Lincoln och Gubas metodik kommer återigen att användas både på intervjumaterialet (uttalanden om kunderna) och på de begrepp som genererats med hjälp av Flexigrid. Det är sammantaget fyra analyser, som kommer genomföras av det empiriska materialet, som är insamlat med Flexigrid. I det första momentet av delsyfte 1 var målet att studera hur bankpersonalen agerar och handlar gentemot kunder. I detta avsnitt är målet att förstå hur bankpersonalen föreställer sig kunder.

1. Vilka är bankpersonalens kundföreställningar?
2. Är det möjligt att finna kollektiva kundföreställningar?

3. På vilket sätt varierar kundföreställningarna beroende på om kontoret är stort eller litet, om det är kontorschefer eller ej, om det är landsbygd eller stad.

Intervjumaterialet har återigen studerats, nu med utgångspunkt i kodning av alla uttalanden om kunder för att beskriva, ge information om och bedöma dem. För att avgöra om ett uttalande är att anse som en informationsenhet, enligt Lincoln och Gubas (1985) terminologi, måste enheten vara tolkningsbar i sig själv utan någon ytterligare information tillförs.

Det visade sig att det var möjligt att särskilja 210 informationsenheter, om kunder. Dessa föreställningar om kunder har sedan kategoriserats och tolkats enligt de tidigare nämnda tillvägagångssätten. Resultatet som erhöles vid analysen kan redovisas enligt figur 4.1.



Figur 4.1: Illustration över kundföreställningarnas strukturella uppbyggnad.

Ovanstående framställning av föreställningar om kunder kräver sin förklaring. Dels måste innehållet i kategorierna beskrivas, men det är också nödvändigt att beskriva strukturen. Det är 210 informationsenheter som bygger upp dessa 24 kategorier, enkel matematik ger att det i genomsnitt är nästan 9 uttalanden per kategori. En mer utförlig beskrivning av respektive kategori återfinns i appendix B.

Kategori- rubrik	Kunderna är olika	Kunders krav på öppettider	Att besöka eller söka upp kunder	Att fråga kunderna	Kunderna ställer frågor	Kunderna lär/skall känna oss	Att lära känna kunderna
	Kategorin innehåller "fakta" om kunderna. De skiljer sig åt på ett flertal olika sätt, vissa är privatkunder andra är företagskunder men det finns t ex också landsbygskunder och stadskunder	Kunderna har skilda möjligheter att besöka bankkontoret på de tider som de är öppna, därmed har de också mer eller mindre uttalade krav på när kontoren skall vara öppna	Kategorin innehåller uttalanden där bankpersonal är initiativtagare till möten med kunder. Det kan t ex vara fråga om företagsbesök	Bankpersonalen anser det vara nödvändigt att fråga kunderna om vad de önskar och vilket deras behov är	I vissa fall är det kunderna som ställer frågorna och de som är initiativtagare till kontakten mellan personal och kunder	Att kunderna skall känna personalen på kontoren anses vara viktigt.	Samtidigt som kunderna skall lära känna personalen anser personalen att det är viktigt att de lär känna kunderna och att det utvecklas en relation mellan dem.
Kategori- rubrik	Ha en relation med kunderna	Skämma bort kunderna	Kunderna pratar för mycket men också för lite	Kunderna har olika behov	Kunderna har haft behov av produkten	Man bör inte säga till kunder som inte har behovet	Kunderna får råd och information
	Ett flertal anser att det är viktigt att utveckla och etablera en relation till kunderna, vilket är det första steget mot att lära känna kunderna mer på djupet	Ett kategori med endast tre uttalanden som innehåller exempel på när man gör mer för kunden än vad som anses vara nödvändigt	Kategorin innehåller uttalanden om att kunderna pratar för mycket ("som om det vore ett socialkontor") och två uttalanden om att inte talar om vad de vill	Innehåller uttalanden som visar på att bankpersonal är medveten om och tänker på att kunderna har olika behov	Kunder har köpt produkter som de uppenbarligen har haft behov av men det också förekommit att de köpt produkter som de lika tydligt inte har haft behov av	Det finns en utbredd föreställning bland bankpersonalen att man inte bör säga till allt till alla. Man bör allra helst inte säga tjänster till dem som inte har behovet	Kategorin innehåller uttalanden om att kunder behöver råd och information över hur de bör agera i sin relation med banken. Något som de i de allra flesta fall också uppskattar
Kategori- innehåll							

Tabell 4.3a Sammanställning av bankpersonalens föreställningar om kunder

Kategori- rubrik	Kunder som inte förstår sitt eget bästa	Fatta beslut direkt och fatta beslut åt kunderna	Kunderna har en annan uppfattning	Kundern kan bli irriterade och missnöjda	Kunderna kan byta bank	Bankkunder är trogna kunder	Knyta kunden hårdare till sig
	Kategorin innehåller vissa fall agera oförnuftigt, t. ex. att de samtidigt har en hög inlåning och utlåning. Något som enligt bankpersonalen tyder på att de inte förstår sitt eget bästa	Kategorin innehåller uttalanden om att kunderna ibland inte kan besluta sig samt att många kunder blir imponerade över bankpersonalens beslutsförmåga	Innehåller uttalanden där kunderna och personalen har haft olika uppfattningar, speciellt om hur personalen bör agera i vissa situationer, som t.ex vid kreditberedning	Kategorin innehåller uttalanden om kunder som har blivit irriterade och missnöjda. Orsakerna till kundernas missnöje är varierande	Kategorin visar på bankpersonalens medvetenhet om att kunderna kan byta till konkurrerande bank ifall de inte är tillfredsställda	Kategorin innehåller uttalanden om att bankkunder generellt är trogna kunder	Det anses finnas en tendens mot ökat rörlighet bland bankkunder. För att motverka detta är det möjligt att knyta kunderna hårdare till sig
Kategori- rubrik	Automatiska tjänster	Att göra det som man tror är bäst för kunden	Det som är bra för kunden är bra för banken				
	Bankkunders inställning, uppfattning och behov rörande automatiska banktjänster är enligt bankpersonalen skiftande	En kategori som speglar bankpersonalens inställning i samarbetet med kunderna. Att de försöker göra det som de tror är bäst för kunden	Om kunderna är nöjda kommer banken också att bli nöjd. Har man gjort något bra för kunden har man i regel alltså också gjort något bra för banken				
Kategori- innehåll							

Tabell 4.3b Sammanställning av bankpersonalens föreställningar om kunder

DEN KOLLEKTIVA KUNDFÖRESTÄLLNINGEN

När arbetet med kategoriseringen av kunduttalanden fortskred visade det sig vara möjligt att placera de olika kategorierna i relation till varandra. Det fanns ett logiskt samband mellan de olika kategorierna eftersom det är självklart att bankpersonal börjar med att först föreställa sig vilka kunder man har, innan man föreställer sig hur relationen är med dem eller vilka tjänster de har behov av osv. Sättet att föreställa sig kunder förändras i takt med att relationen till dem utvecklas. Det är en utveckling som i efterhand kan förefalla självklar men som inte var lika uppenbar i kategoriseringsarbetets inledningsskede. Det var absolut inte självklart att kategorierna skulle spegla denna kundföreställningsutveckling.

Med utgångspunkt från att kundföreställningarna successivt utvecklas, beroende på relationen med kunden, var det nödvändigt att finna en mer systematisk metod för att åskådliggöra denna förändring på ett trovärdigt sätt. Hur de olika kategorierna binds samman och varför det existerar ett samband mellan vissa kategorier och inte mellan andra måste systematiskt beskrivas. Det är med andra ord nödvändigt att troliggöra figuren 4.1 över den kollektiva kundföreställningens strukturella uppbyggnad. Jag har valt två metoder för att göra detta. En bygger på resonemanget i kategori-genomgången och som redovisas i appendix B. Det har varit ett resonemang med utgångspunkt i att öppet redovisa vad de olika kategorierna består av. Därigenom har det blivit möjligt för läsaren att själv bedöma om relationerna mellan de olika kategorierna förefaller förnuftiga.

Den andra metoden är mer systematisk. Efter att kategoriseringsarbetet avslutats gick jag återigen igenom alla uttalanden. Skrev ner på det kort, som uttalandet stod på, den eller de kategoribeteckningar som jag ansåg att uttalandet hade ett samband med. Att det finns ett samband innebär att det finns en förnuftmässig koppling mellan uttalandet och de andra kategorier som uttalandet inte hade blivit insorterat i. Rent praktiskt innebär det att på varje kort finns också noterat vilka andra kategorier som uttalandet har ett samband med.

Att jag i mitt analysarbete av bankpersonalens föreställningar om kunder lyckats identifiera figur 4.1 beror alltså på dessa samband. Har det i en kategori funnits två eller flera uttalanden som har ett samband med en annan kategori, har detta samband åskådliggjorts med ett streck. Jag har valt

att inte illustrera alla samband, dvs. när det bara finns *ett* samband, därför att då skulle figuren bli alltför "plottrig". Slutresultatet är figur 4.1

Det bästa sättet att förklara vad jag avser med logiskt samband mellan uttalanden och kategorier är att ta ett exempel till hjälp. I kategorin man bör inte sälja till kunder som inte har behovet finns följande uttalande:

"Varför skall vi sälja försäkringar till dem som inte behöver det"

Detta uttalande har jag också ansett ha ett samband med de två närmast ovanstående kategorierna: kunderna har inte haft behov av våra produkter och kategorin att kunderna har olika behov. Finns det nu flera uttalanden i denna kategori som också har ett samband med dessa två kategorier illustreras detta samband alltså med ett streck mellan kategorierna. Ett annat exempel utgörs av följande uttalande:

"Jag jobbar som så att jag vill bygga upp en bra relation med dem på kundföretaget"

Ett uttalande som återfinns i kategorin får en relation med kunderna, har enligt min uppfattning mycket gemensamt med de två kategorierna vi lär känna kunderna och kunderna lär känna oss.

Genom dessa två exempel har jag redovisat hur illustrationen över den kollektiva kundföreställningen har utformats.

Poängteras bör att figur 4.1 bygger på aggregerad data och är en generalisering. Det individuella fallet kan därför avvika. Det är inte säkert att interaktionen mellan kund och bankpersonal utvecklas enligt figuren, då detta är en bild över hur bankpersonalen föreställer sig kunder och inte en illustration över hur kundens relation med personalen förändras.

SKILLNADER MELLAN KONTORSCHEFER OCH ÖVRIG BANKPERSONAL

	KC	ej KC
<u>Kunderna är olika</u>	16	25
<u>Kundernas krav på öppettider</u>	3	4
<u>Att besöka eller söka upp kunder</u>	3	2
<u>Kunder ställer frågor</u>	3	3
<u>Att fråga kunder</u>	3	5
<u>Kunderna lär/skall känna oss</u>	2	6
<u>Vi känner kunderna</u>	3	2
<u>Att ha en relation med kunderna</u>	8	6
<u>Att skämma bort kunder</u>	2	1
<u>Kunderna pratar för mycket men också för lite</u>	4	3
<u>Kunderna har olika behov</u>	5	9
<u>Kunderna har (inte) haft behov av produkten</u>	3	4
<u>Man bör inte sälja till kunder som inte har behovet</u>	6	3
<u>Kunderna får råd och information</u>	4	4
<u>Kunderna förstår inte sitt eget bästa</u>	3	4
<u>Att fatta beslut direkt och att fatta beslut åt kunderna</u>	2	3
<u>Kunderna har en annan uppfattning</u>	5	5
<u>Kunderna kan bli irriterade och missnöjda</u>	1	6
<u>Kunderna kan byta bank</u>	4	0
<u>Bankkunder är trogna kunder</u>	3	3
<u>Knyta kunden hårdare till sig</u>	4	1
<u>Automatiserade tjänster</u>	5	5
<u>Att göra det som man tror är bäst för kunden</u>	2	5
<u>Det som är bra för kunden är bra för banken</u>	3	4

Tabell 4.4: Frekvenstabell över skillnader mellan kontorschefer och övrig bankpersonal

Vissa skillnader i kundföreställningarna finns mellan kontorschefer och övrig personal eller inte, vilket presenteras i tabell 4.4. I tabellen är det möjligt att utläsa att kontorschefer dominerar klart två kategorier, dvs. de har kvalificerad majoritet (>66%), och övrig personal dominerar endast en kategori.

Kontorscheferna dominerar:

- Kunderna kan byta bank
- Knyta kunden hårdare till sig

Övriga bankpersonalen dominerar:

- Kunderna kan bli irriterade och missnöjda

Det är anmärkningsvärt att det är en så jämn fördelning, att det är endast tre kategorier som domineras av endera personalgrupperna. I sammanställning över det kundorienterade agerandet var det ju sju kategorier av fjorton, eller närmare bestämt 50%, där det var en betydande skillnad mellan kontorschefer och övrig personal. I föreliggande fall är det alltså tre av 24 eller närmare bestämt drygt 10%. Således är kundföreställningarna relativt likartade men det kundorienterade agerandet olika.

KOMPRIMERING AV 24 KATEGORIER

Vid en närmare betraktelse av kategorierna har det visat sig att det är möjligt att komprimera de 24 kategorierna till 10. Jag skall kort kommentera varför vissa av dem är möjliga att gruppera ytterligare.

Det finns stora likheter mellan ett flertal av kategorierna i tabell 4.3a och 4.3b. De är överlappande och beskriver, i vissa fall, samma fenomen ur två perspektiv. Likväl som det var möjligt att kategorisera händelserna i mer övergripande kategorier är det fullt möjligt att göra på samma sätt med kundföreställningarna. Det kommer att resultera i mer abstrakta och samtidigt mer generella kategorier, men det blir också möjligt att göra en ny figur över bankpersonalens kollektiva kundföreställning. En figur som är mer lättöverskådlig. Nackdelen med dessa mer övergripande kategorier är att viss intressant information går förlorad. Förhållandevis konsistenta kategorier med specifika benämningar grupperas ytterligare och får nya benämningar. Dessa blir mer diffusa därför att det blir än svårare att finna begrepp som beskriver kategoriinnehållet rättvisande.

Kunder är olika

I den förra kategorigenomgången presenterades sex "objektiva" dimensioner som bankpersonalen använde för att skilja kunder åt. Denna kategori är oförändrad. De olika dimensionerna var företagskunder, privatkunder, kunder från/på landsbygden, ohederliga kunder, stora viktiga kunder och befintliga respektive icke befintliga kunder. Poängteras bör att

det kan förekomma fall där en kund är företagskund, privatkund, stor och viktig kund och kanske till och med en kund från landsbygden på en och samma gång.

Mötesplatser och tillgänglighet

I huvudsak finns det två arenor där bankpersonalen och kunden träffas. Antingen är det när kunden kommer in på kontoret eller så besöker personal från banken kundens arbetsplats. Det är de två kategorierna: kundernas krav på öppettider och att besöka eller söka upp nya kunder som utgör denna nya kategori. Dessa kategorier binds samman genom att de båda behandlar platser där bankpersonalen och kunder möts. Indirekt är detta en fråga om tillgänglighet, vilket kommer till uttryck i kundernas krav på bankkontorens öppettider.

Kundrelationen utvecklas

Kategorin kundrelationen utvecklas bestod ursprungligen av fem kategorier. Det är kategorierna: kunderna ställer frågor, att fråga kunderna, kunderna skall/lär känna oss, att lära känna kunderna och att ha en relation med kunderna. De första fyra av dessa är åtgärder som resulterar i den femte kategorin att ha en relation med kunderna. Att kundrelationen utvecklas är en logisk följd av att man har besökt eller träffat kunden i fråga. Det är också en naturlig konsekvens av att personalen ställer frågor till kunderna och att kunderna ställer frågor till bankpersonalen. Det kanske inte går så långt att bankpersonalen blir vänner med kunderna, vilket enligt somliga intervju-personer var eftersträvansvärt, men det leder naturligtvis till att kunderna och bankpersonalen lär känna varandra bättre. Samtliga kategorier har det gemensamt att de leder till att kundrelationen utvecklas.

Om personalen har en utvecklad relation till kunderna kan vissa effekter noteras, enligt bankpersonalen. Det kan leda till att man blir varse kundernas behov men det kan också resultera i att bankpersonalens sociala funktion blir alltmer betydelsefull. Det kan dessutom innebära att bankpersonalen ger en hel del råd och information.

Kundernas behov

I samband med att kundrelationen utvecklas blir personalen också varse att kunderna har olika behov. En sådan situation är när det visat sig att personalen sålt produkter som kunderna inte haft behov av alternativt situationer där kunderna verkligen har haft behov av en produkt. Det kan

också tänkas att bankpersonalen blev medveten om kundernas olika behov, när banken centralt lanserade nya produkter varefter bankpersonalen skulle sälja dessa produkter. Det är alltså tre ursprungliga kategorier som bygger upp denna mer övergripande kategori. Kategorierna är: kunderna har olika behov, kunderna har (inte) haft behov av våra produkter och man bör inte sälja till dem som inte har behov av det. Det väsentliga i alla tre kategorierna är kunderna och deras behov.

Kunderna får råd och information

Kategorin kunderna får råd och information är den av de alla 24 ursprungliga kategorierna över föreställningar om kunder som inte var möjlig att gruppera in i en mer övergripande kategori. Orsaken till det är att kategorin kunderna får råd och information har mycket gemensamt med de flesta kategorier. Den har lika mycket gemensamt med kategorin att lära känna kunder som att kunderna har en annan uppfattning. Jag har därför valt att inte inbegripa den i någon övergripande kategori. Att just denna inte gick att införliva tyder på att den har en central roll som skiljer den från de andra. Om denna kategori endast har ett element har nästa kategori åtminstone två.

Kunderna kräver socialt engagemang

En välutvecklad relation med kunderna medför vissa konsekvenser som kan vara både positiva och negativa. Det kan bl. a. bli så att kunder som man känner väl, ges mer och kanske bättre service. I vissa fall kan det bli fråga om "för mycket" service. Kunderna kan bli bortskämda, dvs. kategorin att skämma bort kunderna är aktuell här. En mer välutvecklad kundrelation innebär också, enligt bankpersonalen, att kunderna tar mer tid. Kunder som personalen känner bättre pratar mer, dvs. kategorin kunderna pratar för mycket men också för lite är också aktuell här. Den sammanbindande länken mellan dessa två kategorier är den intensiva sociala interaktionen med kunden.

Kunder med annan uppfattning och missnöjda kunder

Att komma på nya, adekvata, korta och sammanfattande kategori-benämningar är svårt. Denna kategori inbegriper i alla fall uttalanden där bankpersonal och kunder har haft olika uppfattningar om saker och ting. I vissa fall leder detta till att kunderna blir irriterade och missnöjda. I andra fall kan kunderna bli missnöjda trots att bankpersonalen och kunderna har

haft samma uppfattning. Ett sådant tillfälle är i samband med centrala beslut, såsom förändrade avgifter, där personalen mot sin vilja måste förändra/försäkra för kunden. En konsekvens av att det förekommer missnöjda kunder bör vara att det genomförs åtgärder för att behålla och knyta kunderna hårdare till banken.

Att behålla kunderna

Denna övergripande kategori består av kategorierna: *kunderna kan byta bank, bankkunder är trogna kunder, automatiska tjänster* och till sist kategorin *knytta kunden hårdare till sig*. Samtliga dessa innehåller uttalanden om åtgärder att behålla existerande kunder och om riskerna att dessa byter till annan bank. Det händer förstås att kunderna byter bank men det anses att bankkunder generellt sett är relativt trogna sin bank. Genom att knyta kunderna hårdare till sig genom att bland annat sälja automatiska tjänster minskas kundernas rörlighet ytterligare och förutsättningarna för att behålla kunderna längre ökar.

Beslutsfattande och oförstående kunder

Vissa banktjänster är komplicerade, vilket innebär att kunderna kan ha svårt att förstå hur de fungerar. Andra banktjänster är enkla, men trots det kan vissa kunder ha svårt att förstå hur de fungerar. I båda fallen kan det underlätta om bankpersonalen hjälper till att fatta det avgörande beslutet. Således har kategorin *kunder som inte förstår sitt eget bästa* och kategorin *att fatta beslut direkt och att fatta beslut åt kunderna* mycket gemensamt. Dock är det så att de kunder som uppskattar att personalen i vissa frågor har befogenhet och kan fatta beslut direkt inte har mycket gemensamt med kunder som inte förstår sitt eget bästa, om jag skall tro bankpersonalen.

Vi gör vårt bästa för kunden och det är bra för banken

Basen till denna kategori utgörs av kategorier som har mycket gemensamt. Dessa är: *att göra det som man tror är bäst för kunden* och *det som är bra för kunden är bra för banken*. De är båda inriktade på nöjda kunder och bankpersonalens strävan efter att se till att kunderna förblir nöjda, vilket troligtvis resulterar i att bankerna tjänar pengar. Alla tidigare kategorier är att betrakta som deletapper fram till denna den sista. Etapper som på bästa och smidigaste sätt måste passeras, även om det ibland är möjligt att hoppa över en eller två. Den sista är dock den enda som i längden har betydelse och som genomsyrar alla de andra. Det är den som personalen ständigt bör ha i åtanke, när de arbetar. Förhoppningsvis önskar bankpersonalen att

kunderna skall bli nöjda eftersom dessa resulterar i en lönsam bank. Det är knappast troligt att personalen i någon situation inte strävat efter att göra kunderna nöjda.

En sammanfattning ger att de ursprungliga 24 kundföreställningskategorierna var möjliga att gruppera i 10 kategorier. De var:

Kunder är olika

Mötesplatser och tillgänglighet

Kundrelationen utvecklas

Kundernas behov

Kunderna får råd och information

Kunderna kräver socialt engagemang

Kunder med annan uppfattning och missnöjda kunder

Att behålla kunderna

Beslutsfattande och oförstående kunder

Vi gör vårt bästa för kunden och det är bra för banken

NÅGRA REFLEKTIONER ÖVER KATEGORISERING

Att kategorisera uttalanden är en arbetsam men nödvändig process. De båda kategoriseringarna som hittills är gjorda har väsentligen haft samma metodik. Först har intervjuer transkriberats därefter har intervjuerna noggrant lästs igenom och relevanta berättelser eller uttalanden har markerats. Berättelserna har sedan sammanfattats för att de skall bli överblickbara var för sig. Alla uttalanden, 210 st, och alla berättelser, 87 st, har därefter skrivits ut på separata kort. Därefter har dessa kort sorterats in i de kategorier som successivt vuxit fram. Att skriva ut varje berättelse eller uttalande på separata kort anser jag vara en absolut nödvändighet och en grundpelare för att kategoriseringsarbetet skall lyckas. Orsaken till det är flera.

Alla 210 uttalanden kan inte överblickas på en gång. Det är således omöjligt att i förväg avgöra vilka kategorier som kommer att växa fram. Den bekväma vägen brukar vara att gå igenom varje berättelse eller uttalande och direkt bestämma vilken kategori de skall tillhöra. Det är då inte nödvändigt att skriva ut varje uttalande på ett kort. Nackdelen med det tillvägagångssättet är att det är forskaren och hans förståelse som bestämmer vilken kategori uttalandet skall tillhöra. Det är med andra ord inte kategori-innehållet som primärt avgör vilken benämning kategorin skall ha.

Den som kategoriserar kan inte minnas mer än maximalt 7-8 kategorier och deras innehåll om inte deras benämningar formuleras på papper. Vid kategoriseringsarbetet av uttalandena var det 24 st kategorier som växte fram. En förutsättning för ett tillfredsställande kategoriseringsarbete är att det är enkelt att överblicka alla kategorier. Är det exempelvis endast två dimensioner som uttalandena sorteras efter är det möjligt att göra det "i huvudet" utan att skriva ner varje uttalande på separata kort, om det istället är fråga om många dimensioner är det nödvändigt att skriva ned varje uttalande för att undersökningen skall kunna genomföras.

En annan reflektion över kategoriseringsarbetet berör antalet enheter som borde utgöra en kategori. Det visade sig nämligen att antalet informationsenheter, enligt Lincoln och Gubas (1985) terminologi, var ungefär detsamma i både agerandekategorierna och kundföreställningskategorierna, detta trots att antalet informationsenheter var nästa tre gånger så många i det senare fallet. Det finns främst en orsak till att det är på det viset. När antalet enheter i en kategori är mer än tio är det för det mesta möjligt att dela upp kategorin på två nya. Det medför att den inre konsistensen hos en kategori alltid är ett relativt mått. Slutsatsen blir att det är en irrelevant uppgift att avgöra hur många informationsenheter, som en kategori minst bör bestå av.

En inblick i hur bankpersonalen föreställer sig kunder har erhållits och jag har schematiskt presenterat bankens kollektiva kundföreställning. Lincoln och Gubas (1985) kategoriseringsmetod är det tillvägagångssätt som hittills har utnyttjats. För att uppfylla delsyfte 1 helt, kommer jag fortsättningsvis till viss del att använda samma metod men på ett annat empiriskt material nämligen det material som insamlats med hjälp av Flexigrid, vilket kommer att ske i nästa kapitel.

5. BANKPERSONALENS KUNDBEGREPP

Det som återstår avseende delsyfte 1 är följande:

- Kategorisering av samtliga begrepp genererade med Flexigrid.
- Kategorisering och analys av de kluster som erhålls vid FOCUS- och PCA.
- Sammanställning och diskussion beträffande centralitetsvärden och superbegrepp.

Antalet kundbegrepp som kunde kategoriseras var 120. Dessa härstammar från flexigridintervjuerna och genererades genom att respondenten själv angav och formulerade de begrepp som de ansåg kunde användas för att skilja olika kunder åt. En mer utförlig diskussion om flexigrid-tekniken återfinns i kapitel 3. Intervjuarens möjlighet att påverka vilka begrepp som har genererats är mycket liten vilket är en stor fördel, däremot är forskarens betydelse vid kategoriseringsprocessen desto större.

I och med att kundbegreppen är korta, i antalet ord räknat, samt att de är konkreta lämnar de inte mycket utrymme för feltolkningar. Det medför att vissa kategorier blir relativt homogena med likartade begrepp.

En annan orsak till att kategorierna är relativt homogena är att begreppen är uppbyggda i två dimensioner som t. ex. begreppet *lönsam – olönsam*. Begreppen är precisa och därmed framgår det klart vad som respondenten avser. En illustration till hur begreppens tvåpolighet ger precision är följande exempel.

Två respondenter använde begreppen *affärsmässiga* respektive *affärsmässighet* för skilja kunder åt. Hade de inte också varit tvungna att använda sig av dessa begrepps kontraster vid beskrivningen av kunderna, hade det varit självklart att tolka dessa begrepp som beskrivande samma kundegenskap. Kontrasten eller andra dimensionen på begreppet *affärsmässiga* var *ej affärsmässiga* och kontrasten till *affärsmässighet* var *mänsklig kontakt*. Med begreppet *affärsmässiga – ej affärsmässiga* avsåg alltså respondenten kundens professionella affärskompetens, dvs. kundens kompetens att bedriva affärer. Med begreppet *affärsmässighet – mänsklig kontakt* avsåg respondenten vilken social relation som de trodde kunderna

ville ha med banken eller respondenten själv. Följaktligen resulterade detta i att dessa två begrepp sorterades in i två olika kategorier.

KATEGORISERING AV KUNDBEGREPPEN

Jag har valt att presentera alla kategorier och begrepp som utgör kategorierna i anslutning till genomgången av kategorierna. Kategoriseringsprocessen är därmed helt transparent, dvs. läsaren kan själv bilda sig en uppfattning om kategorierna är troliga. I tidigare kategoriseringar har detta inte av utrymmesskäl varit möjligt. Berättelserna var för långa och kunduttalandena för många. Flexigriddbegreppen är alla korta. Vissa kategorier kommer att presenteras tillsammans medan andra redovisas separat.

Tre "fakta" kategorier

Med "fakta" avses begrepp som är objektiva konstateranden av upplevda skillnader mellan kunder. Det bör dock poängteras att det är fråga om föreställningar om kunder. Det innebär att "fakta" i dessa fall inte är fakta i traditionell mening utan ett relativt mått på hur personalen uppfattar kunderna. En kategori beskriver åldersskillnaden mellan kunder, nästa informerar om de är privatkunder eller företagskunder och om de är familjeföretag eller inte. Slutligen beskrivs om kunderna är att anse som förmögna eller mindre bemedlade.

Kundernas ålder

yngre – äldre
ung – gammal
30 år - 65 år
60 åring – 35 åring

Redan i denna den första kategori framgår en tendens som visar på att begreppen och kategorierna är förhållandevis homogena och att risken för feltolkningar är liten. Det är fyra respondenter som har valt att skilja mellan kunderna beroende på vilken ålder de har. Det är fler respondenter som använder dimensionen huruvida kunderna är privatkunder, företagskunder, anställd VD eller om de är egna företagare.

Privat, företags- och/eller större företagskund

företagare – privatperson
företagskunder – privatkunder
familjeföretag – storföretag
större företag – fåmansföretag
egna företagare – anställd företagsledare
en ägare – fler ägare
egen företagare – anställd VD

Kundernas ekonomiska situation

arm – välsituerad
rik – fattig
likvid – svag likvid

Kundernas ekonomiska situation är också en kategori som innehåller få begrepp. Det är inte meningsfullt att införliva dessa begrepp i någon annan kategori då de är såpass konkreta och distinkta samt att det finns få överlappningar till andra begrepp.

Tvivelaktiga kunder

Det är en kategori där respondenterna valt att skilja mellan kunder efter dimensionen om de är att anse som hederliga och säkra kunder.

Tvivelaktiga kunder

ejsanningsgrann – sanningsgrann
genomhederliga – småluriga
riskkund – säker kund

Lönsamma kunder

Lönsamma kunder är en kategori där begreppen i ett flertal fall är identiska. I sammanställningen anges att det är fem respondenter som har valt exakt samma formulering. Ett förhållandevis vanligt sätt att skilja mellan olika kunder med tanke på det antal begrepp som utgör kategorin.

Lönsamma kunder

lönsam - olönsam (4 st)
lönsam – icke lönsam
viktig kund – mindre viktig
viktiga – mindre viktiga
vinstgivande – krävande

Tidigare har jag diskuterat risken att feltolka begrepp och därmed ge dem en annan innebörd än vad som intervjupersonen avsåg. För att ytterligare reducera risken för feltolkning bad jag, som tidigare nämnts, intervjupersonen att efteråt förklara vad som avsågs med varje begrepp. I fallet

vinstgivande - krävande avsåg t. ex. intervjupersonen med vinstgivande att det var "lönsamt för banken" och med krävande att det innebar att man "måste göra allt för kunden".

Kunders sätt att agera

Kategorin innehåller begrepp som beskriver skillnader mellan olika kunders handlingsförmåga. Kunder som "vågar" fatta beslut och som är aktiva och effektiva. Varken kategoribenämningen, *kundernas sätt att agera* eller handlingsförmåga är helt ideala benämningar.

Kunders sätt att agera

snabba på att ta beslut – tar lång tid
obeslutsamma – risktagare
driftig – mindre driftig
effektiva – pratsamma
aktiv – inaktiv
tveksamhet – beslutsam
riskbenägen – ekonomiskt försiktiga
aktiv – mindre aktiv
konsekvent – inkonsekvent

Även i denna kategori var det nödvändigt att vissa fall studera anteckningarna som gjordes i samband med intervjuerna för att i detalj bedöma vad intervjupersonerna menade med vissa begrepp. Exempelvis förklarades begreppet *aktiv* med formuleringar som att kunderna vet vad de vill och kundernas förmåga att ta initiativ. Konsekventa kunder beskrevs också som kunder, som ansågs veta vad de ville.

Kundernas kompetens, kunskap och intresse

Bankpersonalen bedömer tydligen kunder efter deras kunskap och kompetens. Då gäller det främst kundernas kunskaper rörande banktjänster och andra ekonomiska frågor. Något annat borde det vara svårt för bankpersonalen att ha någon klar uppfattning om. Det är dock en respondent som har valt att använda begreppen *yrkeskunnig – spelare*, där han med yrkeskunnig avsåg att kunden behärskade sin bransch. Motsatsen till yrkeskunnig var spelaren, en chanstagare både vad det gäller den egna affärsverksamheten samt relationen till banken.

Kundernas kompetens kunskap och intresse

kunnig – kunskapssvag
kunniga – okunniga
mycket kunniga – kunniga
kunnig – okunnig

kunnig i privatekonomi – okunnig
professionell framtoning – oprofessionell
affärsmässiga – ej affärsmässiga
intresserad av ekonomi – ointresserad
yrkeskunnig - spelare

Ordningsamma kunder

Flera har valt att strukturera kunder efter om de är ordningsamma eller inte. I mitt analysarbete har jag inte studerat korrelationen mellan olika kategorier. En rimlig gissning är dock att det finns ett samband mellan denna kategori och den föregående. Kunder som har ordning på saker och ting bedöms också som kunniga bankkunder. Detta framgår indirekt genom att en respondent har ansett att motsatsen till duktiga kunder är kunder som inte har någon ordning.

Noggranna och ordningsamma kunder

noggranna – mindre noggrann
duktiga – ingen ordning
strukturerad – spontan
ordning – oordning
korrekt – slarvig
ordning och reda, planerar – kör så det ryker

Detta är en kategori med en förhållandevis stor representation från respondenter på små kontor i små orter, fyra av sex är från små orter, med tanke på att småkontorens andel endast är 30%. Det finns inte heller någon kontorschefer som har bedömt kunderna efter denna dimension.

Öppenhet mot förändring

I denna kategori är kontorscheferna också underrepresenterade. Endast en kontorschefer återfinns i kategorin. Där ryms dimensioner som behandlar hur personalen bedömer kunders intresse för nyheter och förändringar, speciellt gäller det förändringar i produktkaraktäristiska. De formuleringar som förekommer har ett vitt spektrum. Det är kunder som är nöjda alternativt påverkbara, nyfikna, flexibla och/eller lyhörda för nya tjänster. Underförstått beskriver alla dessa formuleringar kunder som *lyssnar* till information och argument för nya produkter.

Öppenhet mot förändring

mottaglig för argument – orubblig egen uppfattning
lättpåverkad – svårpåverkad
påverkbar – opåverkbar
nöjda – vill utvecklas
flexibel – oflexibel

affäriinriktad – neutral, inga nya affärer
tekniska lösningar – standardprodukter
nyfiken – trög
lyhörd nya tjänster – byråkratiska ej ta beslut

Respondenten som använt *nyfiken – trög* avsåg nyfikenhet för nyheter.

Krävande och tidskrävande kunder

Kunder kan vara krävande på flera olika vis, vilket avspeglar sig i dessa två kategorier. Den första berör hur ofta kunder besöker eller kontaktar banken. Kategorin utgörs endast av tre begrepp. Det finns dock inget som tyder på att kunder som är ganska ofta i banken också skulle bedömas som tidskrävande.

Kontaktfrekvens

inne ganska ofta – inne mycket ofta
sporadisk kontakt – ofta kontakt
sällan besökare – flitig besökare

Kunder som är krävande kan också vara tidskrävande. Det ena förutsätter emellertid inte det andra. Att ställa höga krav behöver inte ta någon tid i anspråk. Nedanstående kategori behandlar båda fenomenen. Krävande kunder är förhållandevis vanliga vilket framgår av att det är relativt många (9 st eller 35%) som har använt denna dimension.

Krävande kunder

krävande – accepterande
krävande – omständlig
mer tuff – mindre tuff
tidskrävande – ej tidskrävande
stora krav – små krav
utnyttjar oss till max – liten utnyttjandegrad
tidskrävande – mer tidskrävande
påstridig – inte så påstridig
analytisk, krävande, kritisk – ej krävande

Trevliga – otrevliga kunder

Om kategorin *lönsamma kunder* var den mest homogena så är den här den näst mest homogena. Alla bedömningar i denna kategori, utom en, innehåller nämligen ordet trevlig. Det har därför varit en enkel process att avgöra vilka begrepp som skall ingå i just denna kategori. Bankkunder bedöms alltså i stor utsträckning efter om de är trevliga, någon respondent har istället använt ordet ödmjuk. Det är troligtvis en bedömning som vi alla

alltid gör av andra människor som vi träffar. Här handlar det emellertid om kunder och inte vilka trevliga människor som helst.

Trevliga och otrevliga kunder

trevlig, kunniga – arga
ödmjuk – icke ödmjuk
trevlig och rolig – kantig och tråkig
grinig och krävande – trevlig och öppen
trevliga, ödmjuka – otrevlig samarbetssvår
trevlig – mindre trevlig
trevlig – otrevlig (2st)
negativ - positiv
positivt jobb - negativt jobb
tacksamma – otacksamma

De tre sista begreppen i denna kategori bildade ursprungligen en egen kategori. Men då jag antagit, vilket förefaller sannolikt, att tacksamma kunder också är trevliga kunder har jag valt att placera även dessa tre begrepp i föreliggande kategori.

Öppna och personliga kunder

Kategorisering kan vara en invecklad process. Några definitiva regler eller gränser finns inte till hjälp, som avgör om ett begrepp skall ingå i en kategori eller inte. Forskarens tolkning spelar därför stor roll i kategoriseringsprocessen. Det finns i denna kategori ett flertal olika begrepp som intuitivt är olika benämningar på samma egenskap. Är en öppen kund och en kund som inte anses vara formell två olika begrepp på samma egenskap? Eller är en personlig kund samma sak som en öppen kund? Jag har tolkat det så att bankpersonal avser i stort sett samma kundtyp men de använder olika formuleringar när de i ena fallet menar att kunden är formell och i andra att de är opersonliga. Tolkningens möjligheter är många. Väsentligt i kategoriseringsarbetet är att försöka sätta sig in i vad bankpersonalen avser med de olika begreppen.

Formella, personliga eller öppna kunder

inbundna – enkla personer
kräver gullande – vill bli korrekt bemötta
personlig – mindre personlig
formell – informell
öppen – djup
pratar om allt – håller på integriteten
tillgänglig – otillgänglig
inte formell – formell
affärsmässighet enbart – mänsklig kontakt
personliga – anonyma
viktigt med god relation – affärsmässighet

praktiskt oberoende – vänskaplig
restriktiv – öppen
utåtriktad – inbunden

Respondenten som använde sig av begreppet *tillgänglig* – *otillgänglig* avsåg med detta förutsättningarna att "komma in på livet" på kunderna. I denna kategori har jag valt att lägga begrepp som är mindre värdeladdade, dvs. det är inte möjligt att bedöma om bankpersonalen anser att formella kunder är sämre eller bättre i något avseende.

Lättsamma, glada och humoristiska kunder

Om den förra kategorin var en värderingsfri kategori är denna kategori det inte. Arbete med lättsamma kunder är sannolikt att föredra framför besvärliga kunder. Besvärliga och allvarsamma kunder är knappast en positiv upplevelse i bankarbetet. Ett kännetecken för denna kategori är att den innehåller bankpersonals bedömningar över kundernas humör.

Lättsamma kunder

rolig – omständlig
svårbearbetad – lättsam
allvarsam – glad
lättsam – svår
humoristisk – allvarsam
lättsam – besvärlig
tjurig – lättsam
tysta – pratsam

Gränsdragningar i kategoriseringsarbetet är svåra, vilket åskådliggörs tydligt i det sista av ovanstående begrepp. En person som anses vara tyst och som inte säger så mycket är knappast att betrakta som lättsam. Formella personer är för det mesta inte pratsamma. Pratsamma personer kan å andra sidan vara lättsamma, men de kan också vara tjatiga. Poängen är att begreppet *tysta – pratsamma* kunde kanske lika gärna förts in i en av de tidigare kategorierna i och med att det finns kopplingar mellan formella personer och tysta personer. Jag har dock bedömt att föreliggande kategorisering är den mest korrekta.

Pengar och ekonomi

Denna kategori som har stark anknytning till banker och pengar, för det är fråga om kunder är att betrakta som snåla eller inte. Om det är någon kategori som skulle vara utmärkande för bankverksamheten så är det denna. Den behandlar kunders inställning till pengar och hur de skall

användas. Även om det här finns gränsdragningsproblem är de inte lika svåra. Frågan är om begreppen snål, ekonomisk och kostnadsmedveten är olika beskrivningar av samma egenskap. De som är kostnadsmedvetna misstycker nog om andra uppfattar dem som snåla. De som är snåla å andra sidan anser sig nog enbart vara kostnadsmedvetna.

Småsnål eller kostnadsmedveten

mycket ekonomisk – ekonomisk

snål – generös

sparsam – slösaktig

kostnader – service

småsnåla – lätta att ha att göra med

snåla – ifrågasätter ej

priskänslig, egna idéer – icke priskänslig

kostnadsmedveten – lätthanterlig

kostnadsmedveten – ej kostnadsmedveten

Därmed har den mest grundläggande kategoriseringen av begreppen som genomförts med flexigridmetoden genomförts. Det empiriska materialet som insamlats med denna metod kommer dock att utsättas för fortsatt analys och bearbetning.

SKILLNAD I BEGREPPSANVÄNDNING MELLAN KONTORS-CHEFER OCH ÖVRIG PERSONAL

Tabellen 5.1 visar en sammanställning över fördelningen mellan kontorschefer och bankpersonal som inte är kontorschefer.

	KC	ej KC
<i>Kundernas ålder</i>	1	3
<i>Privat, företags- och/eller större företagskund</i>	5	2
<i>Kundernas ekonomiska situation</i>	1	2
<i>Tvivelaktiga kunder</i>	2	1
<i>Lönsamma kunder</i>	2	6
<i>Kundernas sätt att agera</i>	3	6
<i>Kundernas kompetens, kunskap och intresse</i>	4	5
<i>Noggranna och ordningssamma kunder</i>	0	6
<i>Öppenhet mot förändring</i>	1	8
<i>Kontaktfrekvens</i>	2	1
<i>Krävande kunder</i>	3	6
<i>Trevliga och otrevliga kunder</i>	7	4
<i>Formell, personlig eller öppna kunder</i>	4	8
<i>Lättsamma kunder</i>	5	5
<i>Småsnåla eller kostnadmedveten</i>	5	4

Tabell 5.1: Skillnader i begrepp mellan kontorschefer och övrig bankpersonal

I tabell 5.1 är det möjligt att utläsa att kontorscheferna dominerar och utgör en kvalificerad majoritet (>66%) i en enda begreppskategori. Det är kategorin *privat, företags- och/eller storkund*. Bankpersonal som inte är kontorschefer dominerar å andra sidan tre kategorier. Det är kategorierna *lönsamma kunder, noggranna kunder och ordningsamma kunder* och *öppenhet mot förändring*. Det är 45 begrepp som har genererats av kontorscheferna och 67 begrepp har genererats av de som inte är kontorschefer. De som inte är kontorschefer använder alltså i genomsnitt fler dimensioner för att bedöma kunder.

Det har tidigare framkommit vissa skillnader mellan kontorschefer och den övriga bankpersonalens agerande gentemot kunder. Det som bl. a. visades var att den övriga personalen dominerade i kategorier där det inte varit fråga om kundorienterat handlande. En förklaring till detta kan vara att den övriga bankpersonalen arbetar närmare kunderna. Tendensen att det är den övriga bankpersonalen som i högre grad förekommer i situationer

där de inte kan agera kundorienterat, trots att de kanske vill det, blir än tydligare vid betraktelse av begreppskategorierna. Kategorin *noggranna och ordningsamma kunder* som domineras helt av bankpersonal som inte är kontorschefer är ett uppenbart exempel. Det är den övriga personalen som drabbas av kunder som inte har ordning på sina papper. Det är inte kontorscheferna som drabbas av kunderna som glömt sina kontonummer. Det är inte kontorscheferna som får sitta och räkna dagskassor på fredag eftermiddag, därför att kunden glömt bort att lämna in dem i tid.

En närmare betraktelse av kategorin *krävande kunder* visar att åtta begrepp härrör från bankpersonal som befinner sig "nära" kunder. Två av de tre kontorscheferna som använt detta begrepp är kontorschefer på små kontor på små orter. De har en total personalstyrka på maximalt fyra personer, vilket medför att dessa kontorschefer också arbetar relativt nära kunderna.

Den tredje begreppskategorin som den övriga bankpersonalen använder sig av för att beskriva skillnader mellan kunder har benämningen *öppenhet mot förändring*. Någon rimlig förklaring till varför de även dominerar denna kategori har jag inte funnit. Bankpersonal som är nära kunderna i sitt arbete använder sannolikt till viss del andra begrepp för att skilja mellan kunder, som kontorschefer på större kontor inte använder sig av. Ytterligare skillnader mellan kontorschefer och övrig personal vad det gäller sätt att skilja mellan kunder har inte framkommit.

Innan jag går vidare skall jag kort sammanfatta de olika kategorierna.

De kategorier som erhållits är:

- *Kundernas ålder*
- *Privat, företagskund och/eller större företag*
- *Kundernas ekonomiska situation*
- *Tvivelaktiga kunder*
- *Lönsamma kunder*
- *Kunders sätt att agera*
- *Kundernas kompetens kunskap och intresse*
- *Noggranna och ordningsamma kunder*
- *Öppenhet mot förändring*
- *Kontaktfrekvens*
- *Krävande kunder*
- *Trevliga och otrevliga kunder*
- *Formella, personliga eller öppna kunder*
- *Lättsamma kunder*
- *Småsnål eller kostnadsmedveten*

Bankpersonalen bedömer och skiljer mellan kunder huvudsakligen efter dimensionerna ovan. Orsaken till att endast de huvudsakliga dimensionerna anges är att några (8) begrepp inte var möjliga att sortera in i någon lämplig kategori. Det var t. ex. begrepp som man – kvinna, totalsyn – petig och framgångsrik – ej framgångsrik. Tydliga och klara begrepp var och en för sig och därför omöjliga att placera in i någon lämplig kategori.

Nästa steg blir att med hjälp av klusteranalys söka efter eventuella mönster bland bankpersonalens kundbegrepp.

KLUSTERANALYS

Det mest intressanta med klusteranalysen är att de olika begreppen knyts till varandra, dvs. det är möjligt att skapa en bild av bankpersonalens kundföreställningar. Antalet kluster som uppfyllde de uppställda kriterierna, vilka jag strax skall repetera, var 29 stycken. Det innebär att de är få för att en kategorisering skall vara meningsfull. Antalet superbegrepp är lika många som antalet respondenter (26 stycken). Även om det inte finns tillräckligt med underlag för att genomföra en kategorisering av kluster, enligt tidigare metodik, är det möjligt att skönja vissa mönster.

I detta avsnitt skall respondenternas begrepp ordnas i kluster. Begreppen har olika starka samband med varandra. Om det finns tillräckligt starka samband mellan två eller flera begrepp kommer dessa begrepp att bilda ett kluster. För att ett kluster skall bedömas vara adekvat, dvs. ha tillräckligt starka samband mellan de ingående begreppen, måste följande kriterier vara uppfyllda.

- Z-värdet större än 2.0. (Tschudi 1989)
- Z-värdet öka med minst 0.1 när ytterligare begrepp införes i klustret (Tschudi 1989).
- Ett begrepp kan bara ingå i ett kluster.

Låt oss ta ett exempel. Antag att det finns ett kluster bestående av begrepp 1 och 2 med ett z-värde på 2.5. Enligt Tschudis kriterier är detta ett adekvat kluster. När nästa begrepp, nummer 3, läggs till klustret så ökar z-värdet till 3.1, vilket innebär att det klustret som kommer att väljas ut består av begreppen 1,2 och 3, trots att både klustret 1,2 och klustret 1,2 och 3 uppfyller Tschudis kriterium.

Det konfenetiska värdet (se kapitel 3), som är ett mått på skillnaden mellan tolkningar som är djupt förankrade i det empiriska materialet till skillnad från mera spekulativa tolkningar, översteg i samtliga intervjuer utom tre det rekommenderade värdet 0.7. I dessa tre fall har de klustren kontrollerats mot resultatet i PCA-analysen. Om det skulle visa sig också i PCA-analysen att det inte förefaller vara ett väl sammanhållet kluster har flexigrid-intervjun i fråga inte genererat något kluster. Detta förekom i ett fall. Det var alltså 25 flexigridintervjuer som tillsammans genererade 29 kluster. Fyra intervjuer genererade två kluster var. Frågan är om det nu är möjligt att skönja några mönster bland alla dessa kluster.

Det finns ett klart och entydigt mönster. I det empiriska materialet som är baserat på kluster finns det ett begreppet *Lönsam för banken - mindre lönsam* vilket förekommer mycket frekvent. Närmare bestämt återfinns det i 19 av 29 möjliga kluster. 19 av 26 respondenter hade det i sitt kluster. Att lönsamhetsbegreppet skulle förekomma i så många kluster är förvånande trots att det är en dimension som alla respondenter bedömde kunderna efter. De två andra dimensionerna som alla respondenter använde, om "kunderna visste vad de vill ha" respektive om "bankpersonalen visste vad de vill ha", förekom inte alls lika frekvent, 13 respektive 9 gånger. Att lönsamhetsbegreppet förekom hos många respondenter är ett tecken på att det är ett relativt centralt begrepp med avseende på samtliga respondenter.

Ett flertal respondenter anser att lönsamhetsbegreppet är viktigt men det finns fler begrepp i de kluster där detta ingår. Dessa andra begrepp belyser hur bankpersonalen bedömer kunder. Är det kanske till och med möjligt att måla upp en bild på hur den lönsamma kunden ser ut enligt bankpersonalen? Svaret på den frågan är ett entydigt ja. Den lönsamma kunden har en tydlig profil.

Enligt bankpersonalen har den lönsamma kunden i stort sett bara positiva egenskaper. Det innebär att den lönsamma kunden är: klok, kunnig, vet vad han vill ha, trevlig, ödmjuk, glad, ordningsam, öppen och nöjd. Att lönsamma kunder har alla dessa positiva egenskaper, enligt bankpersonalen, är ett tydligt genomgående mönster. Vad som bedöms som positiva egenskaper är naturligtvis en subjektiv fråga, men positiva egenskaper i detta sammanhang är sådana som de ovan nämnda, satt i

förhållande till de motsatser som varje respondent också formulerat. Två exempel på sådana kluster återfinns nedan.

ordning - oordning
kunskap - okunskap
stora krav - små krav
lönsam - icke lönsam

glad - allvarsam
lättksam - svårbearbetad
Vi vet vad de vill ha - Vi vet inte
De vet vad de vill ha - De vet inte
Lönsam för banken - mindre lönsam

I tidigare resonemang framkom att det var i 19 fall som lönsamhetsbegreppet förekom och i 17 av de fallen är lönsamhetsbegreppet förknippat med positiva egenskaper. Det är alltså en överväldigande majoritet som anser att t ex glada och kunniga kunder också är lönsamma kunder.

Vad finns det för samband mellan lönsamhetsbegreppet och dessa begrepp som beskriver positiva egenskaper? Det är en fråga som bara är möjlig att spekulera i och som det inte går att finna något rätt svar på. Jag kan bara konstatera att det empiriska materialet ger entydiga och klara tecken på att dessa kopplingar är en realitet. Jag kommer att diskutera detta fenomen ytterligare i nästa kapitel. Genom att genomföra denna vidareutveckling av klusteranalysen har lönsamhetsbegreppets koppling till kundernas positiva egenskaper tydligt framkommit.

DE MEST CENTRALA BEGREPPEN

Syftet med att kategorisera kluster har varit att försöka se samband mellan begrepp. Det begrepp som har det största centralitetsvärdet beskriver dock bättre vilket *enstaka* begrepp som är det mest centrala. Hittills har det inte varit möjligt att uttala sig om vilka begrepp som är viktiga när bankpersonalen skiljer mellan kunder. Superbegreppet och det begrepp som har det största centralitetsvärdet speglar däremot bättre vilka begrepp som är viktiga för bankpersonalen, när de skiljer mellan olika kunder. Alltså, kluster beskriver vilka begrepp som har mest gemensamt med varandra, centralitetsvärdet beskriver vilket enstaka begrepp som har mest gemensamt med alla andra begrepp och superbegreppet beskriver de viktigaste begreppen. Skillnaden mellan det mest centrala begreppet och superbegreppet kan vara marginell men behöver inte vara det.

Om det var svårt att kategorisera kluster, då de bestod av flera begrepp, är det enkelt att kategorisera de begrepp som är de mest centrala, eftersom de endast utgörs av ett begrepp och är förhållandevis få (26 st). De centrala begreppen bildar fyra kategorier.

1. Vet vad de vill - Vet inte (4 st respondenter)
2. Lönsamhetsbegreppet (5)
3. Beskrivande adjektiv t. ex. ödmjuk-icke ödmjuk, trevlig - otrevlig (7)
4. De vet vad de vill - De vet inte (10)

Det är således fem respondenter som har lönsamhetsbegreppet och fyra respondenter som har begreppet *Vi vet vad de vill ha - Vi vet inte* som det mest centrala. Den tredje kategorin (beskrivande adjektiv) utgörs av följande begrepp:

ödmjuk - icke ödmjuk
positivt jobb - negativt jobb
trevlig - otrevlig
kunskap - okunskap
småsnåla - lätta att ha att göra med
Opåverkbar- påverkbar
tidskrävande - ej tidskrävande

Den fjärde kategorin är överraskande. Tio respondenter föreställer sig att det mest centrala begreppet är om *kunderna vet vad de vill ha eller inte*. Drygt en tredjedel av respondenterna anser alltså att detta är det mest centrala begreppet. Vad innebär nu detta? Det betyder att tio respondenter anser att om kunderna vet vad de vill så påverkar det i hög grad hur de kommer att bedömas efter de andra dimensionerna. Om jag som extern observatör kan se att bankpersonalen bedömer en kund som en som vet vad han/hon vill, kan jag troligtvis också avgöra om bankpersonalen anser att det är en kund som t. ex. är trevlig och kunnig. Dimensionen om kunderna vet vad de vill ha eller om de inte vet är viktig i bankpersonalens begreppsvärld. Det kanske t.o.m. är det viktigaste enstaka begreppet. Detta måste anses som besynnerligt då det är ett begrepp som bankpersonalen inte själva skapat. Att det är ett viktigt begrepp framkommer än tydligare när superbegreppet analyseras. Begreppet *De vet vad de vill ha - De vet inte* ingår nämligen som del i superbegreppet hos 15 av 26 respondenter.

Lönsamhetsbegreppet är det näst viktigaste. Om bankpersonalen delas upp i fyra kategorier så finns det en grupp som främst skiljer mellan kunder

Finns det nu några mönster bland superbegreppen? Tydliga mönster saknas men vissa små tendenser finns dock. Hos tre respondenter framkommer det att trevliga, ödmjuka och hederliga kunder är viktigt, hos tre andra respondenter framkommer att kundernas kompetens och kunskap är det viktigaste. Orsaken till att några mer tydliga mönster inte går att skönja är flera. En orsak är troligtvis att antalet intervjupersoner är för få för denna typ av analys. Ett tillräckligt underlag borde åtminstone utgöras av fyra gånger så många intervjupersoner. En annan orsak är att eftersom varje superbegrepp utgörs av tre begrepp är det svårt att avgöra vilka superbegrepp som beskriver samma sak. Två respondenter kanske har två identiska begrepp med det tredje begreppet är helt olikt. Frågan är om dessa två superbegrepp i huvudsak beskriver samma sak? Bedömningen är mycket svår att göra och helt beroende av tolkarens känslighet för det empiriska materialet.

En möjlighet till att beskriva superbegreppen kan vara att sortera in dem i förutbestämda kategorier, en annan är att gruppera bankpersonalen efter dem. Trots att det inte var möjligt att använda superbegreppet i denna studie anser jag det vara en metodik med hög potential för att gruppera personal, beroende på hur de föreställer sig kunder. Med ett mer omfattande empiriskt material skulle intressanta resultat kunna åstadkommas.

I och med att jag behandlat superbegreppet, dess innebörd och innehåll, avslutas därmed analysen med inriktning på kognitivt innehåll. Det som återstår är att analysera bankpersonalens kognitiva strukturer.

BANKPERSONALENS KOGNITIVA STRUKTURER

I metodgenomgången diskuterades olika mått på hur de kognitiva strukturerna kan analyseras och beskrivas. De mått som jag valde var *kognitiv komplexitet* samt *kognitiv intensitet*. Med kognitiv komplexitet avses bl. a. en persons förmåga att se andra personer, händelser eller situationer ur ett flertal olika perspektiv. Kognitiv intensitet illustrerar hur samtliga begrepp är korrelerade med varandra. Värdena på dessa mått antogs variera med det sammanhang i vilken individen arbetar

	Komplex.	Intensi.
Stort	50.2	0.51
Mellan	56.5	0.56
Litet	48.3	0.49

Tabell 5.2: Genomsnittlig kognitiv komplexitet och intensitet i förhållande till kontorsstorlek.

Med stort, mellan och litet i tabellen 5.2 avses kontorsstorlek. Som tidigare nämnts var det 5 kontor som klassificerades som stora. Fyra kontor som små och lika många var mellanstora. Kognitiv komplexitet kan anta ett värde mellan 0 – 100, där ett mindre värde antyder en högre grad av kognitiv komplexitet. Det högst noterade värdet som någon respondent hade var 68,2 och det lägsta värdet var 36,3. Totalt genomsnittligt värde är 51,2. Måttet på kognitiv intensitet kan anta värden mellan 0 och 1, där ett lägre värde antyder en högre grad av intensitet. Intensitetsvärdena varierade mellan 0,67 och 0,35. Det genomsnittliga värdet var 0,52. Ur tabellen 5.2 går det att utläsa att det genomsnittliga värdet för de stora kontorens kognitiva komplexitet var 50,2 och intensitetsvärdet var 0,51.

I tabellen 5.3 presenteras skillnader i komplexitet och intensitet beroende om respondenten är kontorschef eller inte. I tabellen framkommer att kontorscheferna har ett något lägre värde på både komplexitet- och intensitetsdimensionen, vilket antyder att kontorscheferna är att betrakta som något mer kognitivt komplexa.

	Komplex.	Intens.
KC	49.5	0.50
Ej KC	53,7	0,54

Tabell 5.3: Genomsnittlig kognitiv komplexitet och intensitet för kontorschefer och övrig bankpersonal

De två ovanstående dimensionerna för analys av de kognitiva strukturerna kan också kombineras, vilket syns i tabellen 5.4.

		Komplex.	Intens.
Stort	KC	50.7	0,50
	Ej KC	49.7	0.51
Mellan	KC	50.3	0.51
	Ej KC	63.1	0.61
Små	KC	47.4	0.47
	Ej KC	49.1	0.50

Tabell 5.4: Genomsnittlig kognitiv komplexitet och intensitet hos kontorschefer och övrig bankpersonal i förhållande till bankkontorets storlek.

Tendensen som visade att kontorscheferna är att betrakta som något mer kognitivt komplexa håller i sig. I tabell 5.4 har kontorscheferna på de mellanstora och små kontoren ett lägre värde, vilket anger en högre grad av kognitiv komplexitet. Kontorscheferna på de stora kontoren och den övriga personalen på de stora kontoren har i stort sett samma värde på de båda måtten. Kontorscheferna har dock ett något högre komplexitetsvärde medan den övriga bankpersonalen har ett högre värde på intensitetsmättet. Den största skillnaden föreligger dock mellan kontorscheferna och den övriga personalen på de mellanstora kontoren.

En ytterligare tidigare ej nämnd metod att skilja mellan de olika kontoren är använda avståndet från regionhuvudkontoret i Göteborg som skiljelinje mellan två kategorier. I tabell 5.5 utgörs ena kategorin av alla kontor som ligger mindre än tre mil från Göteborg och den andra av kontor som ligger mer än tre mil från Göteborg. Skälet till valet av tre mil som kriterium är att då infattas de närmaste kranskommunerna som Kungälv och Kungsbacka samt att tre mil är ett vanligt pendlingsavstånd, dvs. att det är rimligt att anta att de kunder som besöker kontoren i kranskommunerna mycket väl kan bo i Göteborg eller arbeta där.

		Komplex.	Intens.
Mindre än tre mil	KC	48.8	0.49
	Ej KC	51.9	0.53
Mer än tre mil	KC	50.2	0.50
	Ej KC	55.1	0.55

Tabell 5.5: Kognitiv komplexitet och intensitet hos kontorschefer och övrig bankpersonal beroende på bankkontorets avstånd från Göteborg

Det är speciellt en grupp av bankpersonal som skiljer sig från de andra. Det är den som består av icke kontorschefer från kontor som ligger mer än tre mil från Göteborgs centrum. Av de kontoren som ligger mer än tre mil från Göteborg har två kontor som definierats som stora, ett kontor är av mellanstorlek och fyra kontor är små. Av tabellen går det också att utläsa att skillnaden mellan de som är kontorschefer och de som inte är det, blir tydligare när kontoren grupperas på ovanstående sätt.

Vad innebär det nu att vissa är att betrakta som mer kognitivt komplexa? Jo, det innebär att kontorschefer har mer utvecklade kognitiva struktur vad gäller att skilja mellan olika kunder. Det betyder i sin tur att kontorscheferna antas ha en större förmåga att skilja mellan olika kunder samt dessa kunders framtida beteende (Bieri 1966).

Ovanstående resonemang innebär, med utgångspunkt från att matrisen över kognitiv komplexitet hos bankpersonalen beroende på bankkontorets avstånd från Göteborg är korrekt, att övrig personal på kontor belägna mer än tre mil från Göteborg har ett mer stereotypt sätt att se på kunder. Att kunderna faktiskt skulle vara mer "homogena" på denna typ av kontor är tänkbart, men motsägs av det faktum att kontorscheferna på samma kontor uppfattar kunderna på samma sätt som kontorscheferna gör på kontor inom tremilsgränsen.

Ingen diskussion har hitintills berört måttet över bankpersonalens kognitiva intensitet. Orsaken till detta är att det existerar en tydlig korrelation mellan kognitiv intensitet och kognitiv komplexitet. Jag har därför funnit det nödvändigt att genomföra en korrelationsanalys för bestämma korrelation mellan intensitets och komplexitetsmåttet.

En korrelationsanalys ger att korrelationen mellan bankpersonalens kognitiva komplexitet och intensitet är 0.97. Det innebär att det finns en mycket starkt samvariation mellan de båda måtten, vilket troligtvis inte är något unikt för bankpersonal utan snarare beror på att de båda måtten beskriver i stort sett samma sak.

Sammanfattning

Därmed är samtliga analyser som krävdes för att uppfylla delsyfte 1 genomförda. Innan jag övergår till delsyfte 2 skall jag kort rekapitulera vad som framkommit vid analysen för delsyfte 1.

För att uppfylla delsyfte 1 har ett flertal olika analyser genomförts. I kapitel 4 kategoriserades först händelseintervjuerna i 14 olika kategorier. De beskriver personalens kundorienterade agerande i positiv och negativ bemärkelse. Ett flertal av kategorier innehöll agerande som karaktäriserades som försäljningsinriktade. Kontorscheferna dominerade i kategorier där det varit fråga om kundorientering medan den övriga bankpersonalen dominerade i kategorier där det varit inte fråga om kundorientering

Kategoriseringsprocessen av bankpersonalens uttalanden där de bedömde kunder resulterade i 24 olika kategorier som i sin tur kategoriserades i 10 övergripande kategorier. Det var endast tre kategorier som dominerades av antingen uttalanden från kontorscheferna eller från den övriga personalen. De ursprungliga 24 kategorierna bildade också vad jag kallade den kollektiva kundföreställningen. Denna kundföreställning förändras och utvecklas uppenbarligen successivt beroende på hur välutvecklad kundrelationen är. Utveckling illustrerades i en graf. Kapitel 4 avslutades med några reflektioner över kategoriseringsmetodiken där jag bland annat konstaterade att en kategoris "mättnad" alltid är ett relativt mått.

I kapitel 5 kategoriserades först kundbegreppen. Processen resulterade i 15 olika kategorier som samtliga beskrev skillnader eller likheter mellan olika kunder. Därefter genomfördes en klusteranalys där vissa intressanta mönster framkom; dels var lönsamhetsbegreppet det helt klart mest frekvent förekommande dels ägde de kunder som betraktades som lönsamma också ett flertal andra "positiva" egenskaper. Lönsamma kunder betraktades som glada, trevliga, positiva, lättsamma osv.

Nästa analys bestod av två moment nämligen utsorteringen av de mest centrala begreppen samt att ta fram de s.k. superbegreppen. De mest centrala begreppen gick att gruppera i fyra olika kategorier men det var en grupp som dominerade och det var den som innehöll begreppet *De vet vad de vill ha - De vet inte*. Detta bekräftades ytterligare när superbegreppen analyserades.

Den sista analys som var nödvändig att genomföra för att uppfylla delsyfte 1 avsåg att beskriva hur bankpersonalen tänker på kunder. Mått som användes var kognitiv komplexitet och intensitet, där det senare måttet visade sig inte tillföra någon ytterligare information. De mest intressanta var att kontorscheferna hade en viss tendens att vara något mer kognitivt komplexa samt att personal som inte var kontorschefer på kontor som var belägna mer än tre mil från Göteborg var tydligt mindre kognitivt komplexa.

I delsyfte 1 har vi alltså fått en viss insikt i hur bankpersonalen föreställer sig och agerar mot kunderna, dvs. en kartläggning av bankpersonalens kundföreställningar, kundorienterade agerande och kundbegrepp har åstadkommits. Det som nu återstår är att koppla ihop kundorienterat agerande, kundföreställningar och kundbegrepp.

6. KOPPLINGAR MELLAN KUNDORIENTERAT AGERANDE, KUNDFÖRESTÄLLNINGAR OCH KUNDBEGREPP

Den huvudsakliga avsikten i delsyfte 2 är att koppla ihop de olika resultat som erhållits i delsyfte 1. Vad som eftersträvas är alltså att söka efter mönster för bankpersonalens agerande gentemot kunden och hur bankpersonalen föreställer sig kunder. Delsyfte 2 formulerades:

Delsyfte 2

Att analysera och diskutera skillnader och likheter mellan bankpersonalens agerande gentemot kunderna och deras kundföreställningar

Jag har tidigare poängterat vikten av systematik vid datasammanfattnings- och teoriutvecklingsprocessen. Trots att något nytt empiriskt material inte skall analyseras kvarstår kravet på systematik. Det är därför viktigt att det finns en plan över hur resultaten från delsyfte 1 kan kopplas ihop och sammanföras.

Kapitel 4 gav följande grupper av *kundorienterat agerande*:

- 14 kategorier om agerande gentemot kund
- 4 övergripande kategorier om agerande gentemot kund
- Kategorierna sorterade efter frågedimensionerna

I kapitel 5 utvecklades följande kundföreställningskategorier:

- 24 kundföreställningskategorier
- En kollektiv kundföreställning
- 10 mer övergripande kundföreställningskategorier

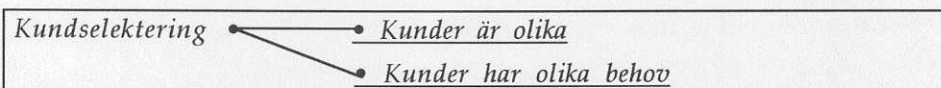
I kapitel 5 presenterades också *kundbegreppen*

- 15 kategorier baserade på kundbegrepp
- 29 kluster av kundbegrepp
- 26 centrala begrepp samt 26 superbegrepp

Jag skall här i kapitel 6 koppla ihop resultaten i kapitel 4 och 5. Förutom dessa möjliga relationer skall bankpersonalens kognitiva komplexitet också diskuteras.

KUNDORIENTERAT AGERANDE OCH KUND- FÖRESTÄLLNINGAR

Det var alltså 14 kategorier som beskrev bankpersonals agerande gentemot kunder och det var 24 kategorier som utgjorde kundföreställningskategorierna. En metod för att finna eventuella kopplingar mellan de olika kategorigrupperna är att studera vilka av kundföreställningskategorierna som går att koppla till kundagerandekategorierna. Att koppla ihop innebär att det skall finnas förnuftmässigt samband mellan respektive kategorier. Om bankpersonalen föreställer sig kunder på ett visst sätt borde det också manifesteras i handling. Man kan dock inte räkna med ett deterministiskt samband mellan tanke och handling. Det är möjligt att föreställa sig saker, ting eller människor på ett speciellt sätt utan att detta resulterar i eller avspeglar sig i handling. Å andra sidan om bankpersonalen medvetet agerar på ett visst sätt i relationen med kunden, borde det också finnas en tanke bakom det. Det bästa sättet att visa på detta är att illustrera en sådan koppling mellan kundorienterat agerande och kundföreställningar. En sådan koppling mellan kategorigrupperna anges i figur 6.1.



Figur 6.1: Kopplingar till kundselekteringar

En av kundagerandekategorierna har benämningen *kundselektering*. Denna kategori belyste det faktum att det var enbart vissa kunder som hade behov av en viss produkt som banken utvecklat, därför var det nödvändigt med en selektering av kunderna. Om nu bankpersonalen faktiskt skiljer mellan kunder och att detta också överförs i konkret handling, bör det finnas en kundföreställningskategori där det framkommer att bankpersonalen också föreställer sig att kunderna är olika, annars skulle det knappast vara möjligt med denna kundselektering. Bland kategorierna av kundföreställningsuttalandena finns det en som just har benämningen kunder är olika. En kategori där det visar sig att kunderna bedöms efter om de är företags- eller privatkunder, om de är kunder i banken eller inte, om de är att betrakta som stora och viktiga kunder eller inte osv. Det finns därmed en logisk koppling

mellan *kundselektering* och att *kunder är olika*. Figur 6.1 implicera att det är logiskt möjligt att utföra kundselektering eftersom det förekommer föreställningar att kunderna är olika. Föreställningen att kunder är olika är ett nödvändigt (om än inte tillräckligt) vilkor för handlingen kundselektering.

I figur 6.2 finns samtliga kopplingar presenterade. Det gäller dock att inte alltför ensidigt se på kategoribenämningarna då de inte alltid beskriver kategoriinnehållet precis utan det är kategoriinnehållet som är avgörande (se appendix A och B).



Figur 6.2: Samtliga möjliga kopplingar mellan kundorienterat agerande och kundföreställningar

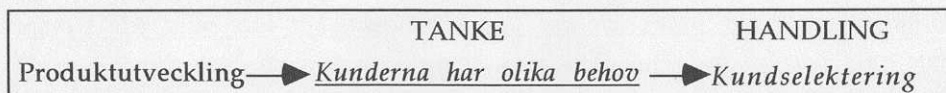
Det finns flera kopplingar till *kundselektering*. Om kundernas olikheter motiverar en kundselektering kan den åtgärden vara nödvändig därför att kunderna har olika behov. Kunderna är inte bara olika utan bankpersonalen anser också att de har olika behov. Instrumentet för handlingen kundselektering kan därmed vara produktutveckling. Utveckling av produkter som tillfredställer olika behov. Det var emellertid möjligt att

utläsa från kategorienheterna i kategorin *kundselektering* att produkterna i fråga utvecklades innan det potentiella kundsegmenten valdes ut. Exempelvis sa en intervjuperson följande:

"Det här med pensionssparkampanjen var kundorienterat. Vi har en produkt och vi söker upp kunder som vi tror har glädje av den."

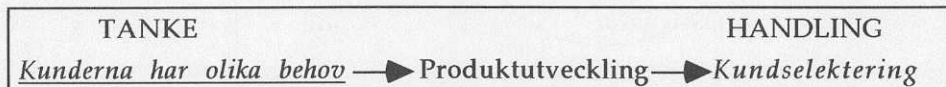
Produkten finns och det är nu frågan om vilka kunder som kan tänkas ha behov den, vilket resulterar i en selektering av kunderna.

En process som illustreras i figur 6:3.



Figur 6:3: Produktutveckling och kundselektering

Det finns ett annat tillvägagångssätt som förordas bl. a. av Kohli och Jaworski (1990). De menar att problemet är att identifiera kundernas olika behov. Utifrån de identifierade behoven skall sedan nya produkter utvecklas. På det viset blir produktutveckling eller lanseringen av de nya produkterna instrument för kundselektering. Detta kan illustreras, figur 6:4.



Figur 6:4: Hur produktutveckling bör ske enligt Kohli och Jaworski (1990)

Det finns alltså en diskrepans mellan teori och verklighet i detta avseende. Fortsättningsvis avser jag att successivt behandla de kundagerandekategorier där det finns kopplingar till kundföreställningskategorier. Nästa visas i figur 6.5.



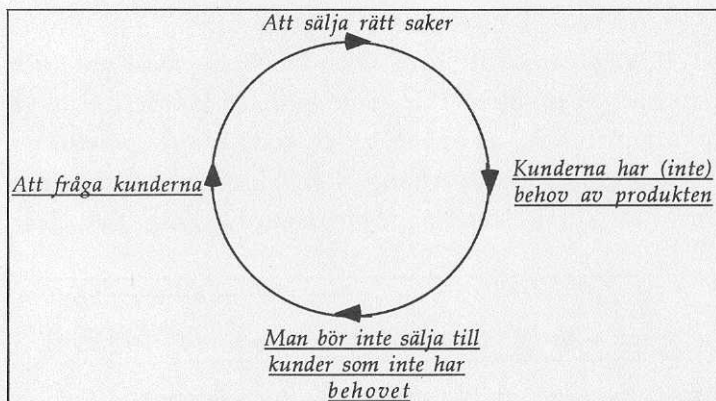
Figur 6.5: En logisk möjlig koppling till att möta nya kunder

Den första kundagerandekategorin som behandlades i genomgången, var att möta nya kunder. Bland kundföreställningskategorierna finns det speciellt en som har ett logiskt samband med denna kategori och det är att besöka eller söka upp nya kunder. Fundamentet bakom kundföreställnings-

kategorin är att bankpersonalen föreställer sig kunder som kan besökas och kunder som inte besöks. Kundagerandekategorien utgörs däremot av konkreta händelser, dvs. faktiska kundbesök som har gjorts.

Nästa kategori för kundagerande gavs benämningen *att sälja rätt saker*. Det primära är att bankpersonalen säljer rätt saker till rätt kund och sekundärt är att kunderna har olika behov. Bankpersonalens agerande skall leda till att kunderna erhåller de produkter som de har den största nyttan av.

Det är främst tre föreställningskategorier som är möjliga att koppla till denna kundagerandekategori. Det är kategorierna att fråga kunderna och att kunderna inte har behov av produkten, och man bör inte sälja till kunder som inte har behovet. Hur dessa tre kategorierna kan kopplas samman med kundagerandekategorin redovisas i figur 6.6.



Figur 6.6: Logiskt möjliga kopplingar till att sälja rätt saker

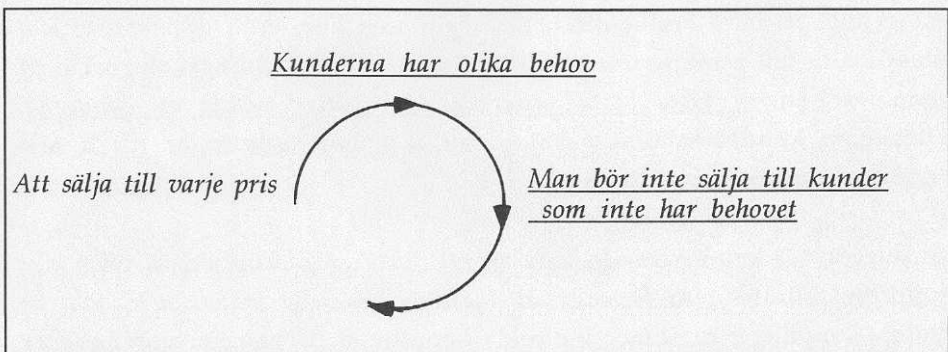
Figuren 6.6 tydliggör det samband som existerar, i detta fall, mellan tanke och handling. Tanke leder till handling som i sin tur påverkar tanken osv. Vad som är "rätt" saker för en kund varierar förstås över tiden och förändras kontinuerligt. Det medför att det ständigt kommer att vara kunder som verkligen har behov av en produkt och andra kunder som inte har samma behov. Finns det då en uttalad norm bland bankpersonalen att de inte bör sälja vissa produkter till kunder som inte har behovet medför det i sin tur att det är en förutsättning för att lyckas med att sälja "rätt", att bankpersonalen kommunicerar med kunderna, dvs. de frågar dem. Det är med andra ord nödvändigt med en kontinuerlig kommunikation mellan bankpersonal och kunder om kunderna skall erhålla "rätt" saker.

Att vårda existerande kunder —————> Att skämma bort kunderna

Figur 6.7: Logisk möjlig koppling till att vårda existerande kunder

Att vårda existerande kunder är nästa kundagerandekategori som skall diskuteras (se figur 6.7). Exempel på enheter som ingick i denna var situationer där kunder har fått mer uppmärksamhet från bankpersonalens sida än vad som normalt är brukligt. Det har inte varit situationer där personalen ansett sig göra mer för kunden än vad situationen krävde. Detta kan dock vara en balansgång vilket framkommer i kundföreställningskategorin att skämma bort kunderna eftersom denna kategori utgörs av uttalanden över att det är fullt möjligt för bankpersonalen att gå över gränsen. De går så långt i sitt kundvårdande arbete att det slutar med att de skämmas bort kunderna. Att göra mer för kunden än vad situationen egentligen kräver.

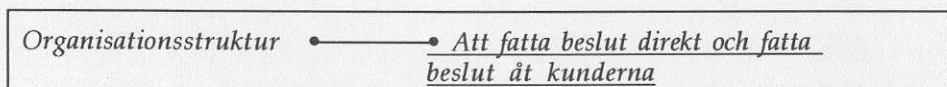
Jag konstaterade tidigare att det är logiskt möjligt att tanke föregår handling när kundernas olikheter och behov diskuterades och det är möjligt att se tanke och handling som en relation där handling påverkar tanke och vice versa, när det gällde att sälja rätt saker. Att bankpersonalen reflekterar över att det är möjligt att skämma bort kunderna är ett tecken på, i detta fall, att handling föregått tanke. Det finns inga andra kundföreställningskategorier som har en koppling till denna kundagerandekategori. De kategorier som skall diskuteras härnäst illustreras i figur 6.8



Figur 6.8: Logiskt möjliga kopplingar till att sälja till varje pris

Det kan tyckas att i de föregående kategorierna saknas en viss kritisk inställning till det egna beteendet från bankpersonalens sida. I kategorin att

sälja till varje pris ryms situationer där bankpersonalen har varit medveten om att fel har begåtts och det är i allmänhet banken centralt som har gjort fel. Kundernas intresse har inte kommit i första ledet utan snarare bankens. Bankens främsta syfte har varit att skaffa sig större marknadsandel. Att det är ett felaktigt handlande från bankens sida är personalen medveten om. Detta framkommer med all tydlighet eftersom det finns en kundföreställningskategori som behandlar just detta, nämligen den tidigare diskuterade kategorin som behandlar att kunderna har olika behov. Förutsatt att bankpersonalen anser att kunderna har olika behov, leder det oundvikligen till att de också anser att bankens agerande att *sälja till varje pris* är ett felaktigt beteende, då kundernas behov inte kommer i första hand. De har i en annan kundföreställningskategori uttryckligt sagt att man bör inte sälja till dem som inte har behovet. Min inledande syftning på att bankpersonalen i detta sammanhang saknar kritisk inställning är att de anser att det är "de andra" (man) i banken som säljer till varje pris, själva gör de det inte. Den uppmärksamme läsaren ser att det går koppla ihop figur 6.6 och 6.8.

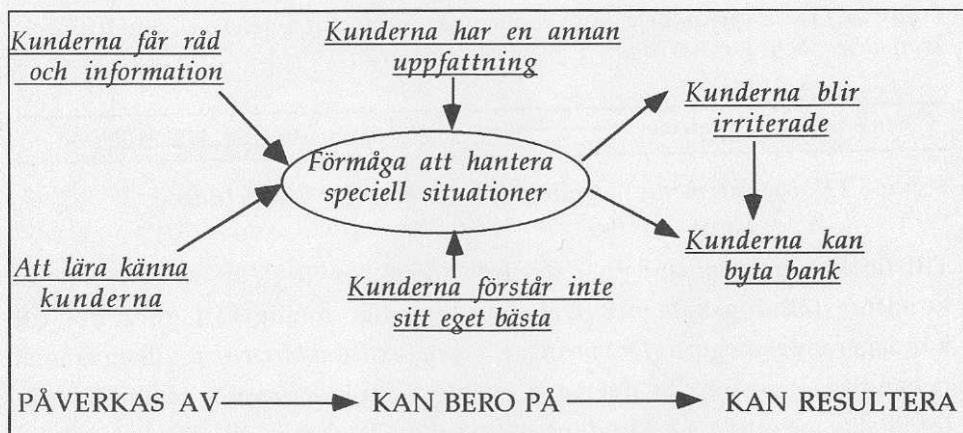


Figur 6.9: Logiskt möjlig koppling till organisationsstruktur

Nästa agerandekategori, som har en koppling till en kundföreställningskategori, är *organisationsstruktur*, se figur 6.9. Den berör det faktum att banken har en decentraliserad organisation, vilket bl. a. leder till att viss bankpersonal har personliga kreditbeviljningsbefogenheter. Personalens befogenhet att fatta beslut direkt är något som kunderna uppskattar. Det anser i alla fall bankpersonalen. Det finns en föreställningskategori med benämningen att fatta beslut direkt och att fatta beslut åt kunderna. Ytterligare kundföreställningskategorier som har kopplingar till denna kundagerandekategori finns inte.

En kategori för kundagerande som har ett flertal olika kopplingar till andra kundföreställningar är *förmåga att hantera speciella situationer*. Det är tydliga kopplingar samt mer indirekta kopplingar. Denna kategori beskrev situationer på det individuella planet där bankpersonalen ansett sig icke handlat kundorienterat. Skälet till att de inte kunde göra det var "yttre" omständigheter, dvs. de var inte själva orsaken till att de inte kunde agera kundorienterat. Hos bankpersonalen finns det kundföreställnings-

kategorier, som tar upp de förutsättningar som finns för att begränsa förekomsten av att dessa speciella situationer uppkommer. Det finns också föreställningskategorier som behandlar eventuella konsekvenser ifall sådana situationer trots allt skulle uppstå. Det finns också en kategori som lyfter fram en orsak till att dessa situationer trots allt ändå existerar. En orsak som är direkt kopplad till personalens uppfattningar om kunderna. Jag har försökt belysa hur alla dessa olika kategorier är kopplade till varandra i figuren 6.10

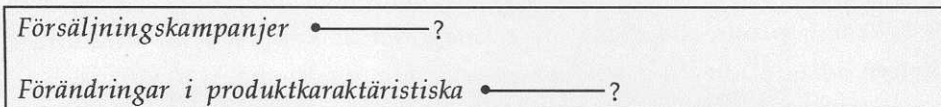


Figur 6.10: Logiskt möjliga kopplingar till förmåga att hantera speciella situationer

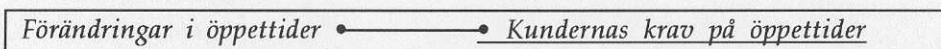
Orsaken till att det uppkommer speciella situationer är att bankpersonalen har en annan uppfattning än kunden i för kunden viktiga frågor. Även om bankpersonalen anser att de i sak inte är ansvariga för att det blir en konflikt så är de högsta grad inblandade. För att förhindra eller minimera risken att detta uppkommer är det enligt personalen viktigt att lära kunderna. Känner bankpersonalen kunderna tillräckligt väl är det i sin tur möjligt att ge adekvata råd och information. Ett annat skäl till att dessa speciella situationer uppkommer är att kunden inte förstår sitt eget bästa, vilket indirekt innebär att kunderna och bankpersonalen har olika uppfattningar. Dessa speciella situationer kan leda till att kunderna blir irriterade och missnöjda men de kan förstås också leda till att kunderna kan byta bank. Om detta blir följden beror till stor del på bankpersonalens förmåga att hantera dessa speciella situationer.

Kategorin kunderna skall känna oss förefaller vara nära besläktad med att lära känna kunderna och skulle därför vara också vara relevant i figur 6.10.

Trots att benämningarna är mycket lika, är tanken bakom väsentligt olika. Motivet för att kunderna skall känna bankpersonalen är nämligen, enligt bankpersonalen, främst att de skall känna sig "hemma". Syftet med att bankpersonalen skall känna kunderna är däremot att de därefter vet mer om kundernas behov.



Figur 6.11: Avsaknaden av kopplingar till kategorierna försäljningskampanjer och förändringar i produktkaraktäristiska.

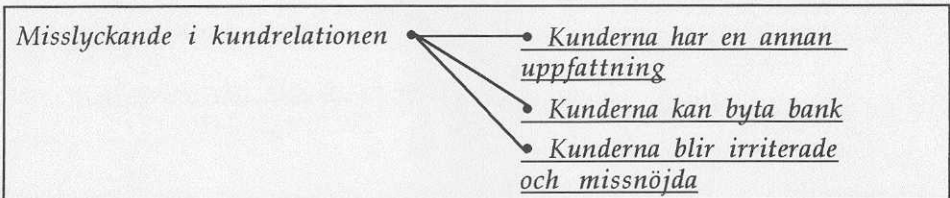


Figur 6.12: Logiskt möjlig koppling till förändringar i öppettider

Till *försäljningskampanjer* är det inte logiskt möjligt att relatera någon kundföreställningskategori. Det är inte heller möjligt att göra det till kundagerandekategorin *förändringar i produktkaraktäristiska*, vilken främst behandlar åtgärder där det varit negativa förändringar i produktkaraktäristiska, negativa ur kundens synpunkt. Orsakerna till att det saknas möjliga kopplingar till dessa två kundagerandekategorier kan vara följande. Antingen är det andra intressen, än kundernas väl och ve på lång sikt, som har prioriterats. Ett annat skäl är att detta är åtgärder som inte är förankrade ute på de av mig besökta kontoren, vilket i sin tur innebär att den intervjuade bankpersonalen inte kopplar ihop dessa konkreta åtgärder med kunder. Förändringarna sker alltså utan att personalen relaterar denna till motsvarande förändringar hos kunderna. Det är också möjligt att se försäljningskampanjer som ett led i att utbilda och förändra kunder, så att kunderna själva vet vad de vill ha och vad som är bäst för dem. Antagligen förbättras interaktionen mellan bankpersonal och kunder om kunderna vet vad de vill ha genom att personalen med större sannolikhet då kan tillfredsställa deras önskemål.

Kategorin *förändringar i öppettider* är en kundagerandekategori, liksom de två förra, som huvudsakligen berör handlandet på organisatorisk- eller företagsnivå. Till skillnad från de båda förra finns det till denna en tydlig koppling till en kundföreställningskategori. Kundföreställningar med benämningen kundernas krav på öppettider berör just det fenomenet att

bankpersonalen anser att kunderna ställer krav på bankkontorens öppettider. I detta fall finns det alltså en länk mellan organisatoriskt eller strategiskt agerande och de uppfattningar om kunder, som finns på bankkontoren, figur 6.12.

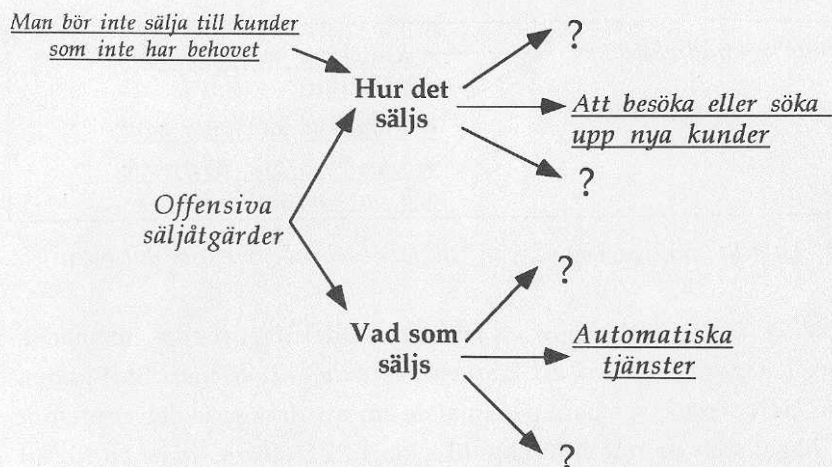


Figur 6.13: Logiskt möjliga kopplingar till misslyckande i kundrelationen

Misslyckande i kundrelationen är en kundagerandekategori som är snarlik den tidigare kategorin *förmåga att hantera speciella situationer*. Skillnaden är den att i den senare vet bankpersonalen om att de agerat fel gentemot kunderna, något som de inte uttryckte lika klart i den förra. Orsaken till att kundrelationen misslyckats beror inte på, enligt personalen, att kunderna handlat fel eller att bankpersonalen var tvungna att följa centrala direktiv eller beslut. Orsaken till misslyckandet är istället att bankpersonalen agerat "klumpigt" eller att kunderna och personalen helt enkelt har olika uppfattningar. Kundföreställningskategorier som det alltså finns kopplingar till är kunderna har en annan uppfattning, kunderna blir irriterade och missnöjda samt kunderna kan byta bank, se figur 6.13

Kundagerandekategorin *offensiva säljtjänster* tar upp uttalade åtgärder som strävar efter att öka försäljningen i detta fall är det främst fråga om individuella handlingar. De kundföreställningar som har mest gemensamt med denna kategori är att besöka eller söka upp kunder, se figur 6.14. En annan kategori som indirekt är relaterad till offensiva säljtjänster är automatiska tjänster. Det kan gälla automatiserade finansiella tjänster men det kan också avse bankomattjänster. Personalen anser att speciellt företag kan ha behov av dessa. Troligtvis diskuteras olika former av automatiska tjänster vid kundbesöken eftersom många av dessa underlättar, inte bara för kunden, utan det är också en lönsam affär för banken. Det finns också en kundföreställningskategori som visar hur de offensiva säljtjänsterna genomförs och det är man bör inte sälja till kunder som inte har behovet. Det är inte en dominerande kundföreställningskategori, i detta sammanhang, därför att tonvikten vid de offensiva säljtjänsterna är i första

hand att sälja och i andra hand kommer kundernas behov. Kunderna anses alltså inte veta vilka varor eller tjänster som de vill ha. Figuren 6.14 illustrerar två kategorier som är möjliga att koppla till de offensiva säljtätgärdena. Det kan förstås finnas flera, som figur 6.14 indikerar.



Figur 6.14: Logiskt möjliga kopplingar och influenser mellan olika kategorier

Agerandekategorin regler och policyförändringar tar upp händelser där det varit förändringar som i huvudsak har varit negativa för kunderna och som är beslutade på central nivå. I de flesta fall förefaller det vara regler och policyförändringar som skett utan att ha kunderna i åtanke, i varje fall är det inte åtgärder som har syftat till att förbättra för kunderna. Därför är det inte underligt att det inte är möjligt att koppla någon föreställningskategori till denna agerandekategori.

Även vardagliga kundmöten är svår att sammanföra med någon föreställningskategori. Denna agerandekategori består inte av "vardagliga kundmöten" i bokstavlig mening utan av situationer som man enligt bankpersonalen bör ta lärdom av.

"Att vara vänlig mot kunderna kostar inget, trots att det ibland kan vara negativa besked"

Denna sentens fungerar som norm för hur bankpersonalen bör agera i ovanliga situationer där kunderna kanske är ovanligt pratsamma. Kategorin vardagliga kundmöten utgörs av situationer där "man" bör agera normalt trots att kunderna inte gör det. Den kundföreställningskategori som har en

viss koppling till denna kundagerandekategori är *kunderna pratar för mycket men också för lite*. Speciellt den del som behandlar att kunderna pratar för mycket och som innehåller uttalanden om att bankpersonalen bör behålla sitt lugn och tålmod trots att vissa kunder aldrig slutar prata, samtidigt som kön i kassan växer. Ytterligare kopplingar har inte konstaterats.

Därmed har samtliga möjliga kopplingar mellan de kategorier som bygger på konkreta händelser och de som bygger på kundföreställningar diskuterats. Dessa båda kategorigrupper är de som innehåller flest antal kategorier och därmed flest antal möjliga kopplingar. Det var kopplingar som visade på samband mellan föreställningar om kunder och kundorienterat agerande. Även bristen på samband mellan kundföreställningar och kundorienterat agerande påvisades.

KUNDFÖRESTÄLLNINGARNAS UPPBYGGNAD OCH KUNDORIENTERAT AGERANDE - MÖJLIGA MÖNSTER.

I kapitel 4 framkom att det var möjligt att utveckla en kollektiv kundföreställning. Strukturen gjorde det möjligt att förstå hur bilden av kunden utvecklas allt eftersom relationen med kunden förändras. Om bankpersonalens kundföreställningar således modifieras borde det i sin tur innebära att agerandet och speciellt det kundorienterade agerande också utvecklas. Agerandet gentemot kunderna borde med andra ord vara i samklang med kundföreställningen. En kund som personalen har stor erfarenhet av, dvs. välutvecklade kognitiva strukturer, borde rimligen bemötas med ett annat beteende och handlande från bankpersonalens sida än en ny kund. Ett resonemang som leder in på möjligheten att koppla ihop den kollektiva kundföreställningen med kundagerandekategorierna.

Det tillvägagångssätt som användes var att agerandekategorierna återigen sorterades. De kategorier, som innehåller exempel på agerande som bankpersonalen gör gentemot nya och okända kunder, placerades före kategorier som innehåller exempel på agerande som görs mot existerande och välkända kunder. En sortering som kunde genomföras efter att respektive kategoris innehåll noggrant studerats.

Syftet är att skapa en förståelse för vilka föreställningar som personalen har när de agerar i interaktionen med kunden. Skillnaden mot tidigare

resonemang är antagandet att sättet att handla gentemot kund förändras i takt med att relation med kunden fördjupas.



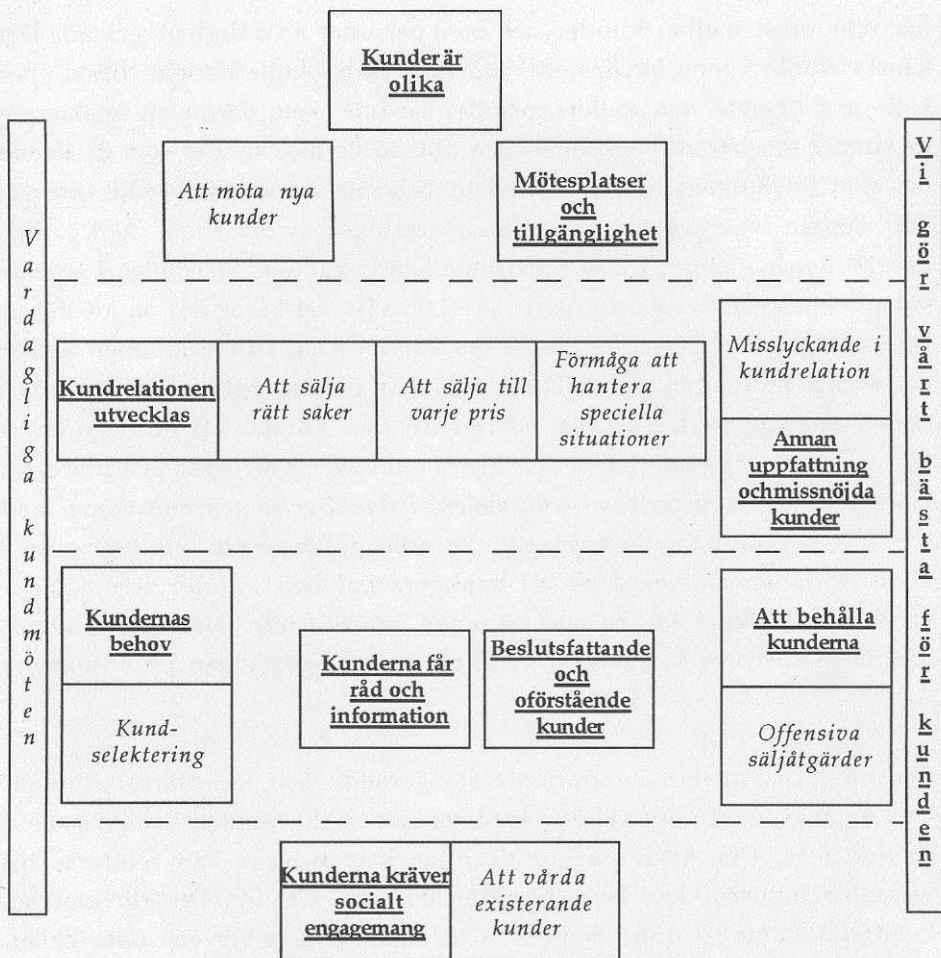
Figur 6.15 Kundagerandekategorier ordnade efter kundkännedom

Figuren 6.15 är resultatet av sorteringen av agerandekategorierna i en ordning där handlingar mot nya kunder har placerats överst och handlingar som berör "gamla" kunder har placerats längst ner. Placeringen av vissa kategorier skulle säkert kunna ifrågasättas. Det grundläggande mönstret är dock korrekt, dvs. *att möta nya kunder* kommer bland de första kategorierna och *offensiva säljtjänster* någonstans i mitten samt att kategorin *att vårda existerande kunder* bland de sista kategorierna. Ett bra sätt att göra den grundläggande strukturen trovärdig är att visa på ett exempel. Kategorin *att möta nya kunder* innehåller situationer där bankpersonalen kommit i kontakt med kunder som de inte har någon erfarenhet av. De har därför inga utvecklade föreställningar rörande dessa kunder. Kategorin *offensiva säljtjänster* innehåller å andra sidan exempel på agerande gentemot kunder som bankpersonalen anser vara i behov av vissa tjänster. Det är fråga om åtgärder som är riktade mot existerande kunder och som bankpersonalen i viss mån känner. Vissa kategorier har placerats på samma nivå, eftersom det inte varit möjligt att avgöra vilken som skall placeras före respektive efter en annan.

Några av kategorierna kan tyckas ha fått besynnerliga placeringar, vilka därför är nödvändiga att kommentera. Kategorin *förmåga att hantera speciella situationer* har sin placering p.g.a. att dessa situationer uppkommer

när relationen mellan kunder och bankpersonal är dåligt utvecklad. Det kanske skulle kunna hävdas att *kundselektering* skulle infogas direkt efter kategorin *att möta nya kunder* men det har inte skett, därför att selektering av kunder innebar att bankpersonalen riktade sig mot kunder som de kände och som förväntades ha ett visst behov och som de själva kanske inte vet om. Samma argument ligger bakom placeringen av *offensiva säljtåtgärder*, dvs. att dessa åtgärder riktas enbart mot kända kunder. En kategori som är svårplacerad var *att sälja till varje pris*, till viss del beror det på att det ur kategoriinnehållet är svårt att tolka hur välutvecklad kundrelationen är när dessa säljtåtgärder genomförs. Den har fått sin placering därför att den klart skall föregå kategorin *offensiva säljtåtgärder* men komma efter kategorin *att sälja rätt saker*. Kategorin *vardagliga kundmöten* var också svårplacerad. Placeringen av kategorin *misslyckanden i kundrelationen* motiveras med att det är relationer som är på väg att upphöra. Ett misslyckande i kundrelationen kan bero på att bankpersonal och kunder inte känner varandra tillräckligt väl. En mer ingående inblick i hur välutvecklad kundrelationen är i varje kategori får man från kategorigenomgången i appendix A.

Kopplingarna mellan kundorienterat agerande och kundföreställningar med utgångspunkt i hur välutvecklad relationen till kunden är illustreras i figuren 6.16. Den visar på hur de olika kategorierna kan relateras till varandra. Figuren skall läsas uppifrån och ner. Det innebär alltså att en kundrelation längst upp i figuren är att betrakta som ny och outvecklad. Längst ner i figuren finns de kategorier som behandlar situationer eller föreställningar, som är dominerande i en välutvecklad relation.



Figur 6.16: Kopplingar mellan kundorienterat agerande och kundförelställningar beroende på hur välutvecklad kundrelationen är

I de fall där det är fråga om kategorier som tolkats som överensstämmande, se kommande avsnitt, är ramarna som omsluter kategorierna förenade. De kategorier som inte har en matchande partner är placerade separat. De två kategorierna *vardagliga kundmöten* och *vi gör vårt bästa för kunden* är placerade till vänster respektive till höger om figuren. Tanken bakom placeringen är att åskådliggöra att de genomsyrar hela kundrelationsprocessen.

I figuren framgår att jag har valt att använda de övergripande kundförelställningskategorierna. Kriteriet för överensstämmelse mellan de båda kategorigrupperna är alltså kundrelationens fördjupning. Principen

har varit att kundrelationen skall vara lika mycket utvecklad i både kundagerande- och kundföreställningskategorin. Några krav på att respektive kategoriers innehåll också skall vara matchande existerar alltså inte. Det finns överensstämmelse mellan kategorier som är mer tydliga och andra som är mindre tydliga. Jag skall på de kommande sidorna argumentera varför jag funnit det möjligt att para ihop vissa kategorier och inte andra.

Kunder är olika är en föreställningskategori som innehåller värdeneutrala omdömen om att kunder är av typen: privatkunder, företagskunder, stora kunder, osv. Den har placerats tidigt i utvecklingsprocessen eftersom bankpersonalen, relativt snabbt skapar sig en uppfattning om vilken typ kunden är. Den är dock en kundföreställningskategori som inte har funnit sin motpart bland kundagerandekategorierna.

Kategorierna *att möta nya kunder* respektive mötesplatser och tillgänglighet är två kategorier som förefaller vara matchningsbara (de redovisas separat i figur 6.16) men en närmare betraktelse av kategoriinnehållet visar att så inte är fallet. En förklaring kan vara att mötesplatser och tillgänglighet främst innefattar bankpersonalens uppfattningar om var möten med kunder förekommer. Ingen skillnad går att utläsa, från kategoriinnehållet, om dessa mötesplatser varierar beroende på om det är en ny eller gammal kund. Orsaken, till att jag valt att placera denna kategori tidigt i processen, är att det måste finnas mötesplatser, för att en interaktion mellan bankpersonal och kunder över huvud taget skall vara förekomma. Kategorin *att möta nya kunder* innehåller enbart situationer som är riktade mot nya kunder, därför har den placerats i initialfasen.

Kategorin *förmåga att hantera speciella situationer* utgörs av tillfällena som uppkommit beroende på att bankpersonal och kunder inte etablerat en relation, vilket går att utläsa ur kategoriinnehållet. Att personalen engagerar sig i *att sälja rätt saker* till kunden är också ett tecken på att de inte känner kunden tillräckligt väl. Detta problem, att sälja rätt saker, skulle minska om bankpersonalen lär känna kunderna i fråga och deras behov bättre. I den övergripande föreställningskategorin kundrelationen utvecklas ingår kategorierna att fråga kunderna och kunderna frågar, vilka båda är exempel på hur bankpersonalen föreställer sig den process, som syftar till att reducera bankpersonalens osäkerhet om vad kunder vill ha.

Att sälja till varje pris speglar bankens intresse i att sälja mycket och helst snabbt, enligt bankpersonalen i vissa fall för snabbt. Ett viktigt kriterium, som binder samman de kundorienterade insatserna i denna kategori, är att det är fråga om intensiva försäljningsåtgärder som riktas mot de kunder som personalen "tror" har ett behov av produkten ifråga. Dessa försäljningsåtgärder syftar bl. a. till att etablera kontakt med kunder för att utröna om de är potentiella kunder. Kundrelationen är med andra ord under utveckling.

Är ett misslyckande i kundrelationen att betrakta som ett led i utvecklingen av kundrelationen eller inte? Det är en frågeställning väl värd att diskutera. Jag ser det snarast som ett hinder som försvårar en fördjupning av kundrelationen. Två kategorier där överensstämmelsen är stor både vad det gäller innehåll och kundrelationsfas, dvs. kundrelation är lika utvecklad, är kategorierna *misslyckande i kundrelationen* och kunder med annan uppfattning och missnöjda kunder. Bankpersonal som uppfattar eller föreställer sig kunder som missnöjda gör det beroende på att det varit konflikter dem emellan. Det skulle innebära att kategorin *misslyckande i kundrelationer* aktualiseras innan bankpersonalen skapar sig sin uppfattning rörande missnöjda kunder.

Allt eftersom som kundrelationen växer fram blir bankpersonalen alltmer medveten om kundernas olika behov. Personalen är inte bara medveten om att kunderna har olika behov, de vet också i grova termer, vilka kundgrupper som de anser ha ett behov av en specifik produkt. Kategorin *kundselektering* innehåller situationer där det varit riktad marknadsföring mot kunder som av bankpersonalen bedömts vara i behov av en viss produkt.

Kunderna får råd och information relaterades tidigare till agerandekategorin *förmåga att hantera speciella situationer*. Bakgrunden till den kopplingen var att om kunderna fick råd och information skulle dessa situationer inte uppstå. Råd och information antogs därmed fungera preventivt. I figuren 6.16 framgår att det inte har varit möjligt att finna en matchande agerandekategori till föreställningskategorin kunderna får råd och information, när hänsyn tas till både kategoriinnehåll och kundrelationsstadium. Dessa *speciella situationer* uppstår alltså i en tidigare kundrelationsfas.

Beslutsfattande och oförstående kunder utgjordes ursprungligen av två separata kategorier som inte har mycket gemensamt. Det som binder dem samman är att de båda berör föreställningen beslut och beslutsfattande. Bankpersonalen upplever att kunder ser positivt på att personalen kan fatta beslut. I andra sammanhang anses det nödvändigt att fatta beslut åt kunderna eftersom de kanske inte vet vad de vill. Det är anmärkningsvärt att det inte finns någon kundagerandekategori som stämmer in på dessa två föreställningskategorier. Förutsatt att kunderna uppskattar bankpersonalens beslutsförmåga, borde det rimligen göra avtryck i sättet att handla gentemot kunderna, speciellt det kundorienterade agerandet. Så är med andra ord inte fallet.

Den sista kundföreställningskategori som kan kopplas till en kundagerandekategori, förutsatt att kundrelationerna befinner sig på samma utvecklingsstadium, är **att behålla kunderna** kopplat till agerandekategorin *offensiva säljtåtgärder*. Bankpersonalen anser att kunderna har behov av automatiska banktjänster. De är också medvetna om att kunderna kan byta bank, därför måste de försöka knyta dem hårdare till banken. Åtgärder som genomförs för att detta skall kunna ske, ryms inom kategorin *offensiva säljtåtgärder*. Försäljningsåtgärderna riktas mot existerande, kända kunder, dvs. kundrelationen är förhållandevis välutvecklad. Personalens oro för att kunder skall byta bank, samt kunskapen om deras antagna eller verkliga behov av automatiska tjänster, resulterar i säljtåtgärder där bankpersonalen söker upp kunder.

Kunderna kräver socialt engagemang är en kategori som speglar bankpersonalens föreställning över hur långt kundrelationen kan fördjupas. Kunder som kräver socialt engagemang och därmed också en högre grad av service är kunder, enligt bankpersonalen, där relationen är välutvecklad. Det är som en intervjuperson säger:

"Jag upplever det som att du blir mycket mer benägen att hjälpa till om det är en person du känner. Jag menar, om det kommer fram en bekant till dig och ber dig om hjälp med någonting, så ställer du liksom upp till de där 110%. Om det däremot kommer fram en vilt främmande människa, så kanske du gör det du skall men inte så himla mycket mer. Inte säkert att du tar i om du säger så va. Men är det din kompis eller din granne eller någonting sådant där, så tar du i lite extra."

Kända kunder får mer tid och service än mindre kända kunder. Oavsett om bankpersonalen är medveten om föreställningen att kända kunder kräver

mer, är det fråga om ett stadium i kundrelationsprocessen där partnern bland kundagerandekategorier är *att vårda existerande kunder*. Jag har valt att placera dessa kategorier i en separat fas.

De sista kategorierna är *vardagliga kundmöten* och **vi gör det bästa för kunden**. Det som dessa har gemensamt är främst att de inte har någon matchande partner. De kan inte heller förknippas med någon speciell kundrelationsfas. Båda genomsyrar nämligen alla kategorier i respektive grupp, de förekommer i alla faser. "Alla kunder skall mötas med ett leende oavsett om det är en ny eller gammal kund". Det innebär att vardagliga möten sker både med välkända och okända kunder. Bankpersonalen anser också att de gör det bästa för kunden i alla lägen, oavsett om det är en ny eller gammal kund.

FYRA UTVECKLINGSFASER

De streckade linjer som delar figuren 6.16 i fyra faser har inte tidigare diskuterats. De grundläggande särdragen som karakteriserar de olika faserna måste därför beskrivas.

I arbetet med att koppla kundorienterat agerande till kundföreställningar har det framkommit att kundrelationsprocessen utgörs, i huvudsak, av fyra faser.

- Initierande fas,
- Utvecklings- och etableringsfas
- Huvudfas
- Fördjupningsfas.

Dessa faser är i viss mån överlappande och de olika kategorierna tillhör således inte uteslutande den ena eller den andra fasen. Trots det anser jag att det ur det empiriska analysarbetet framkommit att dessa fyra faser karakteriserar relationsprocessens huvudsakliga utveckling.

Initieringsfasen innehåller insatser som riktas mot helt okända/nya kunder. Det är också där som bankpersonalen skapar sig de första och grundläggande föreställningarna om kunden. Föreställningar som till en början är dominerande och upptar en stor plats i personalen föreställningsvärld för att därefter mattas av. Personalen skapar sig t. ex. snabbt en uppfattning om kunden är privat- eller företagskund, något som finns kvar under hela

kundrelationsprocessen men får en alltmer undanskymd roll. Bankpersonalen är medveten om situationen men reflekterar inte över den.

Nästa steg i relationsprocessen är den fas när kundrelationen kan utvecklas (utvecklings- och etableringsfasen) och det avgörs om det skall bli någon relation över huvud taget. Kunden blir kund, dvs. om personen i fråga kommer att göra återbesök. Bankpersonalen vet på det här stadiet mycket litet om kunderna och deras behov men det är nu som personalen skapar sig en uppfattning om vad kunderna vill ha och vad de inte vill ha. Bankpersonalens agerande gentemot kunderna karaktäriseras än så länge av en viss osäkerhet.

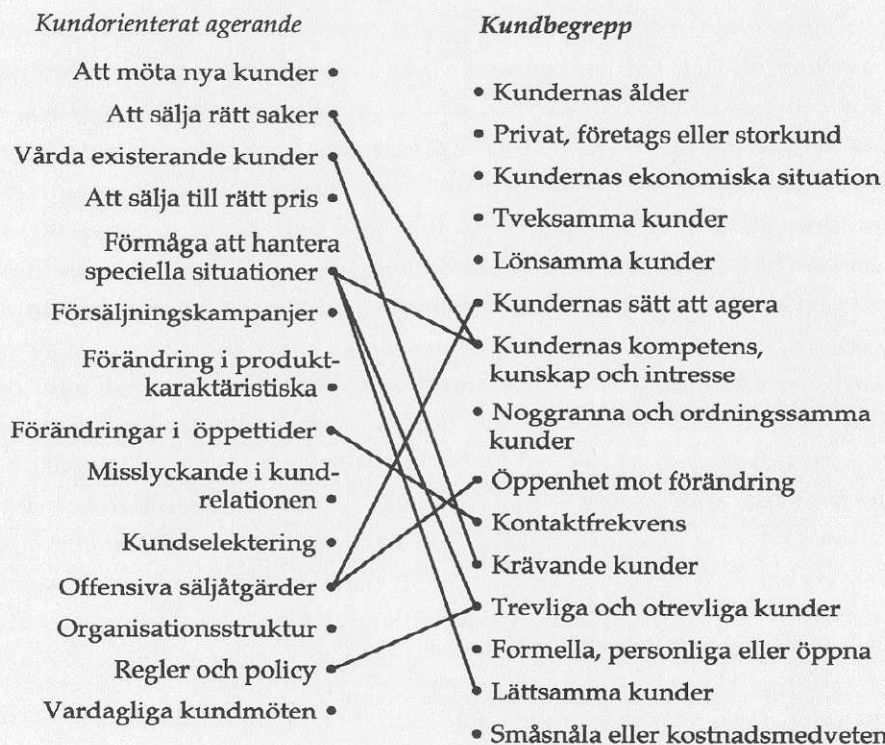
Under huvudfasen har bankpersonalen en god uppfattning om kundernas behov och önskemål. Åtgärder bedrivs för att se till att kunderna blir ännu mera knutna till banken. Selektiva åtgärder sätts in mot kundgrupper som bedöms ha vissa behov. Bankpersonalen är tryggare i sin roll gentemot kunderna, misstag förekommer inte lika ofta. Syftet med åtgärderna i de inledande faserna är att utveckla kundrelationen mot huvudfasen. De flesta kunderna blir kvar i denna fas men somliga går även vidare till nästa fas

Enbart några kunder når fördjupningsfasen. En del kunder vill inte och andra får inte möjligheten. Fasen utgörs av handlingar där relationen fördjupas och det kan gå så långt att bankpersonal och kunder successivt blir vänner. Vissa andra kunder kanske enbart önskar en strikt affärsmässig relation. Ytterligare andra kanske "pockar" på att de vill ha mer uppmärksamhet och service. Det finns också de personer som inte är intresserade av det affärsmässiga förhållandet utan mer är ute efter den personliga relationen, vilket bl. a. tar sig uttryck i att de är inne på bankkontoren allt som oftast bara för att prata väder.

Genom att strukturera kundrelationsprocessen i dessa faser ges möjlighet till att utläsa vilka kundföreställningar och vilket agerande gentemot kunderna som är förknippat med varje fas.

7. KOPPLINGAR MELLAN KUNDORIENTERAT AGERANDE OCH KUNDBEGREPP

I det föregående avsnittet behandlades bankpersonalens kundorienterade agerande i förhållande till deras kundföreställningar. Avsikten med innevarande avsnitt är att spåra relationer mellan personalens kundbegrepp, som genererats i flexigriddintervjun med deras kundorienterade handlande. Antalet kundbegrepps-kategorier är 15 stycken. Samtliga logiskt möjliga relationer mellan de båda kategorigrupperna återfinns i figur 7.1.



Figur 7.1: Logiskt möjliga kopplingar mellan kundorienterat agerande och kundbegrepp

EXISTERANDE KOPPLINGAR

Det förra analysavsnittet inleddes med att logiskt möjliga kopplingar till kategorin *kundselektering* diskuterades. Denna inleder även detta avsnitt. Att dela upp kunderna i olika segment är motiverat förutsatt att de på något sätt är olika och därmed möjliga att klassificera. Samtliga kundbegrepp tar upp skillnader och likheter mellan bankkunder som alla skulle vara

lämpliga dimensioner att klassificera kunderna efter. Kundselektering anses av bankpersonalen vara ett kundorienterat agerande. Detta genomföres också i praktiken, eftersom en agerandekategori har den benämningen. Nu är det dock ett mycket begränsat antal enheter som utgör kategorin *kundselektering* och det är inte fråga om någon varaktig och genomgående kundselektering. De episoder som utgör denna kategori, är tillfälliga och sporadiska selekteringar, som görs därför att en produkt som banken för tillfället lanserar inte är lämplig för alla kunder. Grunden till den kundselektering som sker, går alltså inte att spåra till något specifikt kundbegrepp.

Att sälja rätt saker •————• *Kundernas kompetens, kunskap och intresse*

Figur 7.2: Logiskt möjlig koppling till att sälja rätt saker

Att sälja rätt saker är en kategori som koncentreras på bankpersonalens uppfattning att rätt kund skall ha rätt sak. Möjligheten för bankpersonalen att handla på detta sätt påverkas i hög grad av kundernas intresse och kompetens för banken och dess produkter, se figur 7.2. Kategorin *kundernas kompetens, kunskap och intresse* innehåller dimensioner som skiljer mellan kundernas allmänna kunskap och intresse för ekonomiska frågor. Eftersom kategorin ifråga existerar i bankpersonalens föreställningsvärld visar det att de använder sådana begrepp för att skilja kunder åt. Det är därför rimligt att anta att det finns ett samband mellan bankpersonalens ambition att sälja rätt saker och deras bedömning av huruvida kunderna är "ekonomiskt kompetenta" eller inte. Det är med andra ord svårare att sälja rätt saker till dem som inte vet vad de vill ha än till dem som vet vad de vill ha. Med stöd av ovanstående argument anser jag det vara möjligt att koppla kundbegreppet *kundernas kompetens och intresse* till det kundorienterade agerandet *att sälja rätt saker*.

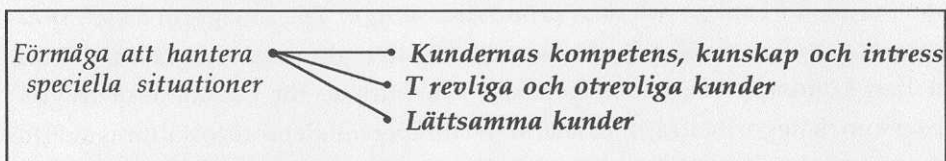
Att vårda existerande kunder •————• *Krävande kunder*

Figur 7.3: Logiskt möjlig koppling till att vårda existerande kunder

Att vårda existerande kunder är en kategori som har en koppling till kundbegreppet *krävande kunder*, figur 7.3. Krävande kunder är en mångtydig kategoribenämning. Kunder kan vara krävande på flera sätt. De kan ställa stora krav, vilket bankpersonalen inte upplever som negativt. De kan

också ställa sådana krav att de blir påfrestande, dvs. det är en negativ upplevelse för bankpersonalen. Slutligen kan kunderna också vara tidskrävande. De krav som är förknippade med att vårda existerande kunder är främst av det första och sista alternativet. De är tidskrävande därför att de får mer uppmärksamhet. Bankpersonalen anser inte att de krav som kunderna vid dessa två alternativ ställer är negativa därför att samtliga tillfällen som utgör kategorin är situationer där personalen ansett sig agera kundorienterat.

En fråga som kan ställas är: är de kunder som erhåller denna "extra vård" också krävande? Det finns tecken som tyder på att så är fallet. I kategorin *att vårda existerande kunder* har de små kontoren en relativt hög representation, nästan 62% av händelserna är hämtade från dessa. Det är intressant att ungefär samma förhållande råder vad gäller de som valt att använda begreppet krävande för att beskriva skillnader mellan olika kunder. 67% av de kundbegrepp som ingår i denna kategori är kommer från bankpersonal som arbetar på små kontor.



Figur 7.4: Logiskt möjliga kopplingar till förmåga att hantera speciella situationer

Förmåga att hantera speciella situationer är en kategori där bankpersonalen kan motivera sitt beteende med att det inte finns några klara normer för hur de bör genomföra sitt uppdrag. En orsak till att sådana situationer uppkommer kan vara att kunderna och bankpersonalen har olika uppfattningar. Ett annat skäl är att personalen anser att kunderna inte förstår sitt eget bästa. Det är därför intressant att försöka förstå varför personal och kunder har olika uppfattningar.

Först konstateras att dessa situationer är tillfällen då personalen inte kunnat agera kundorienterat. De är därmed inte är ansvariga. Antingen är det kundens fel eller också är det bankens regler som varit tvingande. Det är därför rimligt att anta att bankpersonal anser att de kunder som inte vet sitt eget bästa och som har en annan uppfattning inte anses vara kompetent. Det leder till att kundbegreppskategorin *kundernas kompetens, kunskap och*

intresse kan kopplas till denna agerandekategori, figur 7.4. Kunder som personalen är oense med är sannolikt inte heller de som anses vara trevliga och lättsamma. Det är därför möjligt att koppla de båda kundbegreppskategorierna *trevliga och otrevliga kunder* samt *lättsamma kunder* till *förmåga att hantera speciella situationer*.

Förändringar i öppethållande •————• Kontaktfrekvens

Figur 7.5: Logiskt möjlig koppling till förändringar i öppettider

Förändringar i öppettider beskriver kundorienterat handlande på organisatorisk nivå, dvs. det är beslut som är taget på central nivå i banken. Trots detta är det möjligt att koppla ett kundbegrepp till denna kategori. Kunderna, enligt bankpersonalen, skiljer sig åt med avseende på hur ofta de besöker ett kontor. Detta framkommer i kundbegreppskategorin *kontaktfrekvens.*, figur 7.5. Relationen mellan de båda kategorierna utgörs av att det antas att det finns ett samband mellan en kunds besöksfrekvens och vilka öppettider ett kontor har. Detta samband indikerar trots allt att det är möjligt att koppla ihop organisatorisk agerande och bankpersonalens kundbegrepp. Detta innebär också att det kan finnas ett samband mellan individers begreppsvärld och organisationers beteende.

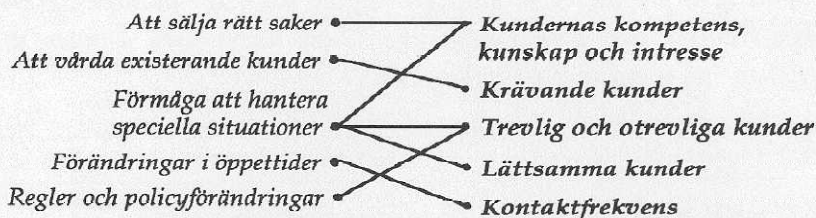
Regler och policyförändringar •————• Trevliga och otrevliga kunder

Figur 7.6: Logiskt möjlig koppling till regler och policyförändringar

Regler och policyförändringar är något som påverkar både kunder och personal, vilket illustreras i ett flertal exempel när jag studerar denna kategoris innehåll. Kunder som är trevliga bryr sig inte om en kontroll av en check eller ett uttag, medan de som bedöms som otrevliga eller inte vill samarbeta troligen protesterar. Med anledning därav är det befogat att koppla begreppskategorin *trevliga och otrevliga kunder* till *regler och policyförändringar*, figur 7.6. En sådan koppling visar hur bankens centrala initiativ påverkar bankpersonalens föreställningar gentemot kunder.

Detta var den sista kategorin som beskriver bankpersonalens kundorienterade agerande och som det var möjligt att koppla ett eller flera kundbegrepp till. Sammanlagt är det sju kopplingar som jag har funnit,

dessa finns sammanfattade i figur 7.7. Teoretiskt skulle 210 kopplingar mellan de båda kategorigrupperna kunnat existera.



Figur 7.7: Förenklad bild över logiskt möjliga kopplingar mellan kundorienterat agerande och kundföreställningar

Innan jag går vidare skall jag först nämna några ord om de kategorier som beskriver kundorienterat handlande och som det inte varit möjligt att relatera några kundbegreppskategorier till.

KOPPLINGAR SOM SAKNAS

Att möta nya kunder beskriver speciellt bankpersonalens möten med nya kunder. Om det funnits en kundbegreppskategori med benämningen *ny - gammal kund* hade det varit möjligt att koppla kategorin *att möta nya kunder* till denna. Nu är det dock inte så och därför är det inte heller möjligt att koppla något kundbegrepp till denna kategori. Den främsta orsaken till att det inte finns något sådant begrepp är troligtvis att jag instruerat respondenterna i flexigriddintervjun att endast tänka på kunder som de har kunskap om, vilket jag ansåg vara en förutsättning för att bedömningar över huvud taget skulle bli adekvata. Det är således troligt att bankpersonalen valt bort att bedöma eventuella nya kunder eftersom de inte hade tillräckligt kunskap och kännedom om dem.

Kategorin *förändringar i produktkaraktäristiska* innehåller situationer där det förekommit förändringar i produkttegenskaper. Dessa förändringar mottages troligen helt olika från kund till kund. Visserligen är det knappast någon som med glädje tar emot besked om försämrad ränta. Bankpersonalen bedömer inte heller kunder som lättsamma eller trevliga, beroende på om det kan ta emot ett negativ budskap med "ett leende på läpparna" eller inte. Det är därför inte möjligt att koppla någon kundbegrepp till detta icke kundorienterade agerande.

Misslyckande i kundrelationen är en kategori som till skillnad från *förmåga att hantera speciella situationer* innehåller tillfällen där bankpersonalen ansåg att de själva var orsaken till att det inte hade handlat kundorienterat. En trolig orsak till att det inte är möjligt att koppla något kundbegrepp till denna kategori är att dessa "misslyckanden" inträffar oberoende av hur bankpersonalen föreställer sig kunden. Kundernas egenskaper spelar en oväsentlig roll i sammanhanget. "Olyckorna" i arbetet skulle uppstått oberoende av vilken kund som hade blivit utsatt för den.

Organisationsstruktur är en kategori som innehåller moment som beskriver organisatoriskt handlande till skillnad från individuellt handlande. Banken som organisation anses, främst av kontorscheferna, ha agerat kundorienterat när den valt att lägga en stor kreditbeviljningsrättighet på bankkontoren. Den har decentraliserat visst kreditansvar. Det har dock inte varit möjligt att spåra det kundorienterade agerandet att decentralisera vissa befogenheter till något specifikt kundbegrepp.

Vardagliga kundmöten utgjordes av situationer som man enligt bankpersonalen, bör ta lärdom av. En möjlig orsak till att det inte går att koppla något kundbegrepp till denna kategori är att kategorin utgörs av situationer som personalen anser vara vägledande för hur man i allmänhet bör agera gentemot kunder.

Mellan de tre kategorierna att *sälja till varje pris*, *offensiva säljåtgärder* och *försäljningskampanjer* och kundbegreppskategorierna finns det inte några rimliga samband. De kunder som möter dessa försäljningsaktiviteter är de som anses ha ett behov av banktjänsten i fråga. Om dessa aktiviteter skall bli framgångsrika bör de därför riktas mot kundgrupper som är någorlunda öppna för förändring och mot kundgrupper som anses våga agera och fatta beslut. Med utgångspunkt från det empiriska materialet kan det visas att några sådana överväganden inte görs varken under säljåtgärdernas initiering eller under det följande förloppet. Det innebär att kopplingen till kundbegreppskategorierna *öppenhet mot förändring* och *kundernas sätt att agera* saknas. Förmodligen beror det på att när dessa tre (icke) kundorienterade aktioner bedrivits har de inte haft sin utgångspunkt i hur bankpersonalen bedömer eller kategoriserar kunder.

Sammanfattningsvis kan jag alltså konstatera att det existerar sex kopplingar mellan kundorienterat agerande och kundbegrepp samt att det är fyra

kategorier hos respektive kategorigrupp som står för dessa kopplingar. Det är också möjligt att konstatera att det saknas rimliga samband mellan det som bankpersonalen beskriver som kundorienterat agerande och följande kundbegrepp:

- Kundernas ålder
- Privat, företags- och/eller större företagskund
- Kundernas ekonomiska situation
- Tvivelaktiga kunder
- Lönsamma kunder
- Kundernas sätt att agera
- Öppenhet mot förändring
- Noggranna och ordningsamma kunder
- Formella, personliga eller öppna kunder
- Småsnåla eller kostnadsmedvetna

Tio begreppskategorier saknar alltså kopplingar till ett kundorienterat agerande. En slutsats som jag kan dra på grundval av de resultat som framkommit i innevarande avsnitt är därför att en klar majoritet av de kundorienterade handlingar som banken och bankpersonalen bedriver, både i positiv och negativ bemärkelse, inte utgått från bankpersonals syn på skillnader mellan kunder. Frågan är om inte en kundorienterad organisation borde basera sina kundorienterade aktiviteter på de skillnader som de anser existera mellan kunder.

RESULTATEN FRÅN KLUSTERANALYSEN KOPPLAT TILL KUNDORIENTERAT AGERANDE

Nästa moment är nu att relatera bankpersonalens kundorienterade agerande till de resultat som erhöles när begreppsklustren diskuterades. Varje kluster består av respondentens begrepp som är kategoriserade. Kategoriseringen har genomförts med hjälp av FOCUSanalys (se kapitel 3).

Det mest påtagliga resultatet som redovisades vid klusteranalysen var lönsamhetsbegreppets mycket höga frekvens. Av 24 respondenter hade 19 detta i sitt kluster. Ett annat resultat var att bankpersonalen kopplade ihop lönsamma kunder med andra positiva egenskaper som trevlig, glad, lättsam, kunnig, osv. Finns det nu några samband mellan dessa resultat och kategorierna som beskriver det kundorienterade agerandet?

Samband mellan kundorienterat agerande och lönsamhet saknas!

En närmare betraktelse av de kategorier som beskriver kundorienterat agerande visar att lönsamhetsbegreppet lyser med sin frånvaro. Det finns ingen kategori som tar upp situationer där lönsamma kunder diskuteras. Inte heller finns det någon kategori där bankpersonalens agerande visar att kunder behandlas annorlunda beroende på om de är lönsamma eller inte. Enligt personalen finns det alltså inte någon koppling mellan det som de beskriver som kundorienterat handlande och lönsamma kunder.

Det finns flera kategorier som tar upp handlingar som strävar efter att göra kunder mer lönsamma för banken, samt handlingar som syftar till att göra banken mer lönsam. Inte någon av dessa handlingar är dock inriktade på de kunder som anses vara mer lönsamma. Ett exempel på sådant agerande, som tar sig i uttryck i kategorier, är *försäljningskampanjer* som lanserades av banken centralt. Andra exempel är när bankpersonalen *mött nya kunder* och bedrivit *offensiva säljåtgärder*. I de två senare kategorierna framkommer inte att kundorienterat agerande gentemot nya kunder skulle vara annorlunda även om kunderna ansågs vara lönsamma. Detsamma gäller de situationer där det har varit fråga om offensiva säljåtgärder som troligtvis genomförts på identiskt sätt oberoende av om kunderna bedömts som lönsamma eller inte. Jag kan alltså konstatera att lönsamhet och lönsamhetsbegreppet inte är förknippat med kundorienterat handlande.

Lönsamma kunder och kundorienterat agerande – en indirekt koppling

I klusteranalysen redovisades också att egenskaper, som i allmänhet betraktas som positiva, var starkt förknippade med lönsamhet. Lönsamma kunder är också trevliga, lättsamma osv. I förra avsnittet kopplade jag ihop kundbegrepp med kundorienterat agerande. Genom att utgå från dessa kopplingar är det indirekt möjligt att skapa sig en uppfattning om vilka kundorienterade handlingar som är förknippade med lönsamma kunder. Av de kundbegreppskategorier som bedömts innehålla kundegenskaper som bankpersonalen förknippar med lönsamhet, är det tre kategorier som har kopplingar (se figur 7.7) till kundagerandekategorier. Dessa är:

- Kundernas kompetens, kunskap och intresse
- Trevliga och otrevliga kunder
- Lättsamma kunder

Dessa har i sin tur kopplingar (se figur 7.7) till följande kategorier avseende kundagerande.

- Att sälja rätt saker
- Förmåga att hantera speciella situationer
- Regler och policyförändringar

Av dessa kundagerandekategorier är det möjligt att skapa sig en uppfattning om lönsamt kundorienterat arbete från de två första. Kategorin *regler och policyförändringar* ger oss inte någon information eller kunskap om kunder, vilket jag tidigare konstaterat. Den är därför inte användbar i detta sammanhang.

Det är nu möjligt att visa att synen på lönsamma kunder och kundorienterat agerande kan sammanföras. Till att börja med kan det konstateras agerandet att *sälja rätt saker* till kunderna betraktas som en lönsam kundorienterad handling.

Dessutom är de lönsamma kunderna *kunniga, intresserade och kompetenta*, vilket i sin tur medför att bankpersonalen troligtvis kan sälja rätt saker till dem. Sannolikheten för att kunderna skall erhålla det som bäst tillfredsställer deras önskemål ökar med all säkerhet, om kunderna själva har en god kunskap om vad de vill ha.

Slutligen måste de negativa speciella situationerna undvikas om kunderna skall betraktas som lönsamma. Dessa speciella situationer ansågs, som tidigare konstaterats, bero på kunderna samt banken centralt. Bankpersonalen kan trots det vidta förebyggande åtgärder så att dessa situationer inte uppkommer. En möjlig åtgärd kan då vara att ge råd och information till kunderna, en annan är att bankpersonalen lär känna kunderna bättre.

En sammanfattning betonar att en förutsättning för att kundorienterade handlingar också skall betraktas som lönsamma är att de riktas mot kunder som är kunniga, kompetenta och intresserade av ekonomiska frågor. Det bör också vara kunder som inte blir inblandade i det som har betecknats som speciella situationer.

BANKPERSONALENS CENTRALA BEGREPP OCH KUNDORIENTERAT AGERANDE

Det centrala begreppet

Varje respondent har ett begrepp som beräknats vara det mest centrala, en procedur, som jag tidigare utförligt redogjort för i kapitel 3. Totalt är det 26 begrepp, lika många begrepp som respondenter. Dessa begrepp var möjliga att kategorisera i fyra kategorier.

Det vet vad de vill ha - De vet inte (10 st)

Lönsamma kunder - olönsamma (5 st)

Vi vet vad de vill ha - Vi vet inte (4 st)

Övriga, men en dominans av begrepp typ trevliga - otrevliga (7 st)

Bland dessa är det vanligaste begreppet *De vet vad de vill - De vet inte*, därför kommer detta att diskuteras närmare med avsikten att undersöka om det är relevant att koppla det till kundorienterat agerande. Begreppet i fråga är således för ett flertal av bankpersonalen det mest centrala (alltså det högsta centralitetsvärdet, se definition kapitel 3) och därmed det viktigaste begreppet. Låt mig förklara vad det innebär med exemplet Helena.

Helenas mest centrala kundbegrepp var *30-65 år*, andra begrepp som hon använder för att skilja mellan kunder är bl. a. *formell – informell, teoretiker – praktiker och påverkbar – opåverkbar*. Förutsatt att man känner till hur hon bedömer kunden A efter dimensionen 30-65 år kan det vara möjligt att avgöra hur hon bedömer kunden A efter de andra dimensionerna. I alla fall skulle ett sådant antagande vara mer troligt än om jag bara visste hur hon hade bedömt A efter dimensionen *informell – formell*. Anledningen till det är att begreppet *30- 65 år* är Helenas mest centrala.

Eftersom begreppet *De vet vad de vill – De vet inte* är bankpersonalens mest frekvent förekommande centrala begrepp är det intressant att relatera det till personalens kundorienterade agerande. Utgångspunkten för resonemanget är antagandet att tanke påverkar handling. Det innebär, med andra ord, att beroende på hur bankpersonal bedömer kunder efter *De vet vad de vill – De vet inte* påverkar det i sin tur hur interaktionen mellan kund och bankpersonal utvecklas. Vilka som är personalens mest centrala begrepp har alltså blivit klarlagt, men vad som inte har diskuterats är hur detta kan antas påverka det kundorienterade handlandet.

Kundorienterat agerande och kunder som vet vad de vill

En fråga jag ställer mig, när jag söker efter spår efter begreppet *De vet vad de vill ha- de vet inte* bland de kategorier som beskriver det kundorienterade agerandet, är följande. Skulle bankpersonalens agerandet varit annorlunda om kunderna var sådana som visste vad de ville? Frågan, om agerandet skulle blivit annorlunda om kunderna inte visste vad de ville, måste naturligtvis också ställas. Det är rimligt att anta att det finns ett samband mellan följande kategoriers innehåll och om kunderna bedömts som att de vet vad de vill.



Figur 7.8: Logiskt möjliga relationer mellan kunder som vet vad de vill och bankpersonalens agerande

Det finns inga kategorier representerade som har ett innehåll som domineras av kundorienterat agerande på ett övergripande organisatoriskt plan (se tidigare gruppering i kapitel 4). Jag kan därför dra den slutsatsen att kundorienterat agerande på organisatoriskt plan i mycket liten utsträckning påverkas av om kunderna vet vad de vill ha. Kundorienterade åtgärder på ett organisatoriskt plan kan emellertid påverka kunderna, dvs. sådana åtgärder som t. ex. säljkampanjer kan påverka vad kunderna vill.

Jag kan också notera att alla kategorier, med ett undantag, är sådana som består av en majoritet av situationer där det har varit fråga om individuell kundorientering. Därför bör man dra slutsatsen att kundorienterat agerande på det individuella planet påverkas i stor utsträckning av om kunderna vet vad de vill. Detta är troligtvis den viktigaste enskilda faktorn.

Den första kategorin att diskutera är *att vårda existerande kunder*. I de situationer som konstituerar denna kategori är det i de flesta fall kunderna som är initiativtagare och som vill ha vissa specialtjänster utförda. De vet vad de vill men de är inte lika säkra på hur det kan genomföras. Ett exempel är företagskunden som ville ha kreditupplysningar på några av sina kunder. Ett annat exempel är privatkunden, som är orolig för räntorna vid ett

husbygge och vill låsa räntan på lånen innan huset var färdigbyggt. Kunden är initiativtagare och vet klart och tydligt vad han/hon vill.

Kategorin *förmåga att hantera speciella situationer* har tidigare diskuterats. Därvid visades hur denna kategori kan kopplas till kunders kompetens och intresse. Jag finner därför ingen anledning att återigen ta upp det resonemanget. Slutsatsen var att kompetenta kunder vet vad de vill, vilket resulterar i att missuppfattningar mellan kunder och bankpersonalen reduceras. En ytterligare slutsats var att dessa situationer uppstår eftersom kunderna ibland inte förstår sitt eget bästa.

Misslyckanden i kundrelationen innehåller tillfällen där kunder blivit irriterade och missnöjda över bankpersonalens agerande. Den främsta anledningen till att sådana situationer uppträder är att personalen och kunderna har haft skilda uppfattningar. Ur kundperspektiv innebär det att personalen inte gjort som kunden önskat.

Att sälja rätt saker är också det en kategori som jag tidigare diskuterat utförligt. Resonemanget gick då ut på att bankpersonalens uppfattning var att rätt kund skall ha rätt tjänst. Möjligheten för bankpersonalen att agera efter detta motto påverkas i hög grad av kundernas kompetens för bankens produkter. Det är med andra ord svårt att sälja rätt saker till dem som inte vet vad de vill. Kunderna påverkar också, i denna kategori, i hög grad bankpersonalens agerande gentemot kund.

Kategorin *offensiva säljtåtgärder* innehåller situationer som i begränsad utsträckning påverkas av om kunderna vet vad de vill. Det är den kategori som har den mest otydliga kopplingen till begreppet *De vet vad de vill ha - De vet inte*. Betecknande för denna kategori var att det är bankpersonalen som är initiativtagare. Orsaken till det är främst att personalen vill sälja men också att de tror att vissa kunder eller kundgrupper har behov av en särskild tjänst. Offensiva säljtåtgärder är alltså åtgärder som aldrig skulle bli aktuella om personalen var övertygad om att kunderna visste vad de ville ha.

En intressant iakttagelse vad det gäller denna kategori är att de handlingar som utgör kategoriinnehållet utspelar sig samtliga (7 st) på kontor i städer. Fem av sju berättelser kommer från Göteborg. En tolkning av detta är att bankpersonalen på kontoren på de mindre orterna inte engagerar sig i

offensiva säljåtgärder. Orsaken till att dessa bedrivs på stadskontoren är troligtvis att bankpersonalen där inte vet vad kunderna vill. På små kontor är situationen annorlunda.

Implikationer för bankkunder

Efter diskussionen om bankpersonalens mest centrala begrepp och kundorienterat handlande är det lämpligt med en summering av de resultat som har uppnåtts. Ovanstående analys har gjort det möjligt att beskriva det agerande från bankpersonalens sida som en kund kan förväntas möta beroende på om denne har blivit bedömd som en kund som vet vad den vill eller inte.

Om bankpersonalen bedömer en kund att vara en som vet vad han/hon vill kan kunden rimligen förvänta sig ett agerande från personalens sida som karaktäriseras av att vara mer "vårdande". Det finns inte någon egentlig gräns för hur mycket service en kund kan erhålla. Grundregeln är dock att "säger du inget får du inget". Den andra grundregeln anger att bankpersonalen bara kan utföra sådana tjänster som ligger inom deras kontroll. Det är med andra ord meningslöst att begära 0% i ränta. En tredje grundregel betyder att vet kunden vad han/hon vill underlättar det personalens arbete i det avseendet att det är blir lättare att "sälja rätt". Slutligen är sannolikheten något mindre att uppleva det som beskrivits som "offensiva säljåtgärder" om man tidigare gjort klart vad man vill, förutsatt att man är kund på ett mindre kontor. Det som återstår för att delsyfte 2 skall anses vara uppfyllt är att relatera bankpersonalens sätt att tänka till hur de agerar. Frågan jag skall svara på är alltså, om graden av kognitiv komplexitet påverkar agerandet.

KOGNITIV KOMPLEXITET KOPPLAT TILL AGERANDE

Analysen av bankpersonalens kognitiva struktur gav främst några intressanta resultat. Det visades att kontorscheferna var något mer kognitivt komplexa än övrig bankpersonal. Dessutom framkom att övrig bankpersonal på bankkontor som låg mer än tre mil från Göteborg var mindre kognitivt komplexa.

Kontorschefers kognitiva komplexitet och deras kundorienterade agerande

Personer som bedöms som mer kognitivt komplexa har en större förmåga att använda fler dimensioner när de t. ex. skall skilja mellan olika kunder. Bieri (1955) anser att det finns en positiv relation mellan hur en persons kognitiva strukturer skiljer mellan olika människor och hur väl den

personen kan förutsäga beteendet hos dessa människor. Om Bieri har rätt borde detta i sin tur innebära att personer som har en högre grad av kognitiv komplexitet har en större förutsättning för att anpassa det egna beteendet till andra människor, dvs. agera kundorienterat. Kontorschefer befanns ju vara något mer kognitivt komplexa och det medför att ovanstående resonemang borde gälla även dem.

Kontorschefernas handlingsrepertoar gentemot kunderna, när det gäller kundorienterat handlande, torde alltså innehålla fler ingredienser än den övriga bankpersonalens. Det skulle i så fall vara ett tecken på att kontorschefernas något mer komplexa kognitiva strukturer även avspeglar sig i deras sätt att agera gentemot kunder. Vid genomgången av kundagerandekategorierna framkom snarare att det var den övriga bankpersonalen som hade en något bredare repertoar gentemot kunder än vad kontorscheferna hade, eftersom det visade sig att de hade en kvalificerad majoritet i fem kategorier och kontorscheferna dominerade tre (se kapitel 4). Jag kan alltså inte finna att personer som är mer kognitivt komplexa också skulle ha större möjlighet att anpassa sitt eget beteende till andra människor.

Ett motsatt förhållande borde därför också gälla dvs. personer som är mindre kognitivt komplexa borde ha en mer begränsad handlingsrepertoar. I analysen över bankpersonalens kognitiva strukturer framkom att personal som inte var kontorschefer på kontor belägna mer än tre mil från Göteborg var mindre kognitivt komplexa. Denna grupps handlingsrepertoar gentemot kunder borde därför vara något mer begränsad. Är det nu möjligt att finna något empiriskt belegg för detta? Svaret på den frågan är som tidigare nej. Det finns inget som tyder på det i det empiriska materialet. Snarare är det tvärtom, eftersom vid analysen av kundagerandekategorierna och vid analysen av begreppskategorierna visade det sig, att de som inte var kontorschefer hade en större repertoar. De hade större handlingsrepertoar och de använde fler begrepp för att skilja mellan kunder. Det senare tyder alltså på att de som är mindre kognitivt komplexa har en mer differentierad kognitiv struktur (se t. ex. Ims 1987, Huff 1990).

Enligt Zajonc och Wolfe (1966), Goodman (1968) Löwstedt (1989) har personer med en högre hierarkisk position en mer differentierad bild av den egna organisationen. Jag kan alltså konstatera att personer med lägre hierarkisk position har en mer differentierad bild av kunderna.

8. SLUTSATSER OCH RESULTATDISKUSSION

Jag har analyserat och beskrivit vad bankpersonalen avser med kundorienterat agerande, kundföreställningar och kundbegrepp samt kopplingar dem emellan. Det som först och främst återstår, är att behandla teoretiska och praktiska konsekvenser av de gjorda analyserna, men också att diskutera de metodologiska bidragen samt förslag på fortsatt forskning.

KUNDORIENTERING PÅ TVÅ PLAN

Vid analysen av bankpersonalens berättelser framkom att kundorienterat agerande består av agerande på olika plan, ett individuellt och ett organisatoriskt. Kundorienterat agerande får därför olika innebörd beroende på vilket plan som behandlas. Agerande på det organisatoriska planet påverkar i hög utsträckning kundorienteringen på det individuella planet, men inte tvärtom.

Det *individuella* kundorienterade agerandet kan delas upp i två grupper. Den ena gruppen består av de åtgärder som traditionellt betecknas marknadsföring och försäljning, dvs. utåtriktade åtgärder. I den andra återfinns handlingar som karaktäriseras av att de sker i samspel med kunden. De har fått beteckningen kundinteraktioner där kunden, i de flesta fall, är initiativtagare till interaktionen.

Kundorienterat agerande på det *organisatoriska* planet kan grupperas i organisation, produktutveckling och strategi. Banken kan arbeta kundorienterat genom att den förändrar organisationen – organisationsstrukturen. Den kan också bestämma att företaget skall sälja nya produkter – förändra produktkaraktäristiska. Ytterligare en möjlighet för företaget att agera kundorienterat är att göra förändringar i strategin eller policyn. Det senare är åtgärder som direkt påverkar bankpersonalens arbetssituation.

Kundorientering på ett individuellt plan

En beteckning på de två grupper som utgör kundorienterat agerande på det individuella planet är "agera" och "parera". Agera står för sådana kundorienterade åtgärder, som karaktäriseras av att vara marknadsförande och speciellt säljande. Parera står för gruppen som innehåller situationer som i stor utsträckning berodde på initiativ från kunden.

Agera

Försäljning och marknadsföring är åtgärder som är riktade ut från företaget - externa. Kundorientering består huvudsakligen av dessa externt riktade åtgärder. Bankpersonalen är i stor utsträckning initiativtagare till kontakten med kunden. Bankpersonalen agerar - de gör saker. De agerar kundorienterat genom att se till att de möter nya kunder. De ser till att de säljer rätt saker, rätt saker för kunden, bedriver försäljningskampanjer och söker upp kunder som de tror har ett behov av en produkt. Agera är därför en adekvat beteckning på dessa åtgärder. Kotler (1993) skulle troligtvis ange att detta agerande ligger i linje med försäljningskonceptet:

"The selling concept holds that consumers, if left alone, will ordinarily not buy enough of the organization's products. The organization must therefore undertake an aggressive selling and promotion effort." (Kotler 1993, s. 15)

Det bästa argumentet för att *agera* är en lämplig beteckning på dessa kundorienterade åtgärder, är att dessa utföres på bankpersonalens initiativ. Det är de som agerar. Om så inte var fallet skulle inte dessa åtgärder över huvud taget aktualiserats. Hur kunderna reagerar på och upplever bankpersonalens agerande, förefaller vara av sekundär betydelse.

Parera

Kunderna reagerar emellertid på bankpersonalens agerande. I vissa fall i betydande grad. Reaktionen kan bero på personalens insatser men också på de åtgärder som genomförs på det organisatoriska planet. Resultatet blir i många fall missnöje eller besvikelse, vilket bankpersonalen måste parera. Gör de inte det kan kundernas reaktioner accelerera och i värsta fall sluta med att kunderna byter bank. Bankpersonalen parerar genom att utveckla förmågan att hantera knepiga och speciella situationer, situationer där kunden förstås spelar en huvudroll. De måste också parera vid sådana tillfällen som tidigare har benämnts misslyckande i kundrelation, eftersom kunden måste förbli kund. Kunder vet att bankpersonalen parerar, vilket kan utnyttjas både medvetet och omedvetet, men det leder till att bankpersonalen måste "vårda" kunderna extra mycket. Att dessa "vårda"-situationer uppstår beror alltså till stor del på att kunderna är medvetna om att bankpersonalen kommer att parera.

Kundorientering på ett organisatoriskt plan

Kundorienterat agerande på det organisatoriska planet innefattar främst åtgärder som oftast försvårar, men ibland också underlättar, det individuella kundorienterade arbetet. Förändringar i produktkaraktäristiska är ett typiskt exempel på försvårande åtgärder eftersom sådana förändringar i de flesta fall är negativa för kunden. Om det i praktiken ger detta resultat är av mindre betydelse, det väsentliga är att bankpersonalen upplever att så är fallet. Att det främst är de negativa förändringarna som uppmärksammas beror sannolikt på att kundernas missnöje sätter tydligare spår hos bankpersonalen än nöjet när det är frågan om positiva förändringar.

Förändringar i öppettider är ett typiskt exempel på förändringar, som inte alltid är negativa för kunderna, men upplevs av ett flertal av bankpersonalen att vara det. Orsaken till det är att banken centralt har bestämt att öppettiderna skall förändras. "En bank skall inte vara öppen till klockan tre längre." Det direktiv som gick ut till kontoren var: "Ni får ha vilka öppettider ni vill, men ni skall dock inte längre stänga klockan tre. Inte heller får ytterligare resurser tas i anspråk, ingen ytterligare personal får anställas." En kontorschef kommenterade detta med:

"Kan inte kunden komma klockan tre, kan de inte heller komma klockan fyra"

Citatet speglar tämligen väl bankpersonalens inställning beträffande bankens centrala direktiv om förändrade öppettider.

Även på det organisatoriska planet handlar kundorientering om att agera - att göra saker, handlingar som är riktade mot kund. Kundorientering innebär också en beredskap att kunna parera kundernas reaktioner på banken och bankpersonalens agerande.

Ovanstående resonemang medför naturligtvis vissa praktiska konsekvenser, vilka skall diskuteras senare i detta kapitel. De teoretiska implikationerna av detta skall närmast diskuteras. I referensramen, kapitel 1, formulerades definitionerna på kundorientering och på marknadsorientering. Det är intressant att jämföra dessa definitioner med vad som framkommit ovan.

EN ÅTERKOPPLING TILL DEFINITIONEN PÅ MARKNADSORIENTERING OCH KOHLI OCH JAWORSKI (1990)

I litteraturgenomgången konstaterade jag att ett kritisk moment vid marknadsorientering var att samla in information. I mina analyser har det inte funnits något tecken på att banken har gjort så, dvs. samlat in information om kunderna. Det finns sannolikt ett flertal skäl till att så är fallet. Jag har inte i intervjuerna frågat efter marknadsorienterade åtgärder utan kundorientering. Dessutom kan jag ha frågat fel personer eller rättare sagt att de, som jag har intervjuat, inte är medvetna om att banken samlar in information om kunderna. Den mest troliga orsaken är att åtgärder eller s.k. strategiska förändringar, som berör kunder, sker utan att systematisk information om kunderna noteras. Det finns inget som tyder på att information om kunders behov och önskemål har insamlats varken före eller efter att någon av de identifierade åtgärderna på det organisatoriska planet har genomförts. Bankpersonalen har inte heller illustrerat kundorienterat agerande från bankens sida genom att vid intervjuerna nämna situationer där banken registrerat information om kunder. Det innebär att banken inte är marknadsorienterad eller alternativt så är inte definitionen på marknadsorientering, härledd ur litteraturen, adekvat.

Vid litteraturgenomgången framkom att Kohli och Jaworskis (1990) definition på marknadsorientering var den enda i det refererade materialet, som var empiriskt grundad. Deras definition innehöll följande grundelement. *Insamlandet av kunskap och information* om eventuella faktorer som kan påverka kundernas nuvarande och framtida behov. Det kan vara konkurrenser, lagstiftning, opinionsgrupper osv. *Spridning av denna kunskap* om kunder till samtliga avdelningar och enheter inom företaget. *Agera efter de nyvunna kunskaperna* om kunderna. Exempel är utveckling av nya produkter och val av kundsegment

Jag skall nu kommentera dessa grundelement för att undersöka om jag har funnit samma resultat som Kohli och Jaworski (1990). Jag har tidigare konstaterat att insamlandet av kunskap ej observerats i min studie.

Spridningen av den vunna kunskapen inom företaget, var det andra grundelementet. Det finns inte några tecken på att åtgärder bedrivits för att sprida eventuell kunskap om kunderna inom företaget varken från det

organisatoriska planet till det individuella planet eller tvärtom. Inte heller från regionkontor till lokalkontor. Den troliga orsaken till detta förhållande är helt enkelt att bankpersonalen på bankkontoren känner till kunderna bäst. Kunskapen om kunderna finns lokalt på kontoren.

Om de agerar efter de nyvunna kunskaperna blir ett rent hypotetiskt resonemang efter vad som konstaterats tidigare. Vi vet dock att det agerande som sker på det organisatoriska planet, riktat mot kunderna när det gäller produktförändringar, upplevs som negativt av bankpersonal och kunder. Det innebär dock inte att alla åtgärder som genomförs på det organisatoriska planet är negativa för kunden. Valet av en decentraliserad organisationsstruktur, som tar sig uttryck i att främst kontorschefer har stora kreditbeviljningsrättigheter, upplevs som positivt. Förutsatt att detta är ett val som grundar sig på kunskaper om kundernas behov och krav är det en åtgärd där det är möjligt att påstå att banken har agerat marknadsorienterat.

Jag kan alltså konstatera att även den mest "gedigna" definitionen på marknadsorientering stämmer illa med vad som framkommit i min studie. Därför skall jag diskutera några orsaker till detta förhållande.

Ett väsentligt skäl till den stora diskrepansen är valet av intervjuobjekt. Kohli och Jaworski (1990) studerade chefer (managers), som intervjuades om hur ett marknadsorienterat företag bör göra - om det finns sådana företag är en annan fråga. Jag har intervjuat chefer och personal som har daglig och frekvent kontakt med kunder, där fokus har legat på vad de faktiskt gör och inte vad de anser att man bör göra.

Ytterligare ett skäl till den stora avvikelserna är att min intervjuteknik och analysmetod bygger på att fånga upp konkreta händelser eller situationer och systematiskt analysera dem. Kohli och Jaworski (1990) använde en mer traditionell intervjuteknik. I analysarbete har de, som de själv säger:

The information obtained from these interviews affords novel insights into the meaning, causes and consequences of a market-orientation. Though a large number of new insights emerged from the study, we focus on the more 'interesting' ones and those with the greatest potential for stimulating future research." (Kohli och Jaworski 1990, s. 2)

Marknadsorientering varierar i stor utsträckning från bransch till bransch och mellan olika länder. I vissa branscher kan kundernas behov och önskemål variera mycket snabbt. Där blir adekvat information om

kundernas för tillfället aktuella behov mycket mer betydelsefull och sätter därmed också tydliga spår i organisationen. Inom andra branscher kan kundernas behov och önskemål vara relativt stabila över tiden, vilket medför att information och kunskap om kundernas behov inte är så intressant. Den studerade banken synes därför tillhöra denna senare kategori.

En orsak skulle kunna vara att jag har i mina intervjuer frågat efter konkreta kundorienteringsåtgärder och inte marknadsorientering, vilket Kohli och Jaworski gjorde. Argumentet skulle då vara att olikheter i frågeställningar ger olika svar, något som jag har diskuterat tidigare. Förklaringen var att detta i denna studie är av marginell betydelse, eftersom marknadsorientering i praktiken, i det konkreta handlandet, är mycket lika om inte överensstämmande med kundorientering i praktiken.

Kohli och Jaworskis (1990) studie över marknadsorientering är den enda studie vars huvudsakliga syfte har varit att belysa fenomenet marknadsorientering. Någon motsvarande studie finns, mig veterligen, inte beträffande fenomenet kundorientering. Det har dock genomförts ett flertal studier där kundorientering har funnits med och definierats men inte empiriskt undersökts. Jag vill dock relatera de definitioner på kundorientering som har förekommit i dessa studier till de resultat jag erhållit.

ÅTERKOPPLING TILL NÅGRA KUNDORIENTERINGS-DEFINITIONER

Vid litteraturgenomgången formulerade jag en övergripande definition på kundorientering, vilket var ett försök att jämkä samman de i litteraturen funna definitionerna. Kundorientering definierades som följer (Saxe och Weitz 1982, Hoffman och Ingram 1990, Kelley 1990):

Värderingar, uppfattningar eller föreställningar hos individuella personer som är beroende av den rådande företagskulturen/företagets kollektiva inställning till "företagsfilosofin" marknadsföringskonceptet och som avspeglas i individuella personers praktiska beteende.

Vid behandlingen av den teoretiska referensramen gjordes den intuitiva bedömningen att kundorientering är en konkret företeelse. Trots det ger definitionen ovan få ledstjärnor över hur kundorientering manifesteras i praktiken, eftersom den är alltför generell. En drivkraft bakom denna studie

har varit att ge kundorienteringsbegreppet ett mer påtagligt innehåll men också en större förståelse för vad kundorientering kan innebära.

Jag kan alltså konstatera att den av mig formulerade definitionen i vissa avseenden fortfarande håller. Kundorientering är en fråga om individuella personers praktiska beteende, vilket överensstämmer med nämnda definition samt de erhållna resultaten från denna studie. Att värderingar, uppfattningar och föreställningar är av väsentlig betydelse för handling har varit en grundläggande utgångspunkt. Beskrivningen av kundorientering ger dock ringa besked om vilka föreställningar det kan bli frågan om och hur de kan påverka handling.

Den mest tveksamma delen av är beroendet av *den rådande företagskulturen/företagets kollektiva inställning till "företagsfilosofin" marknadsföringskonceptet*. Det kundorienterade arbetet på det individuella planet påverkas av ett flertal faktorer. Den rådande företagskulturen kan förstås vara en sådan faktor, men eftersom det inte har ingått i studien kan jag inte uttala mig om företagskulturens påverkan annat än i det avseendet att ingen respondent refererat till "företagskulturen". Att bedöma företagets kollektiva inställning till företagsfilosofin marknadsföringskonceptet är än svårare uppgift, då inte någon enhetlig eller ens dominerande definition existerar. Det jag däremot vet genom denna studie, är att kundorienterade arbetet som bedrivs på ett organisatoriskt plan i hög grad påverkar det kundorienterade arbetet på det individuella planet. Vi vet också att kundorienterade insatser påverkas av flera faktorer som t. ex. bankkontorets läge och vilken hierarkisk position man har i företaget. Slutsatsen blir att det är en generell definition på kundorientering inte ger något att ta fasta på.

SKILLNADER I KUNDFÖRESTÄLLNINGAR

För att beskriva det kundorienterade arbetet gjordes en analys av det empiriska materialet. Analysen av bankpersonalens kognitiva strukturer, eller med ett annat ord kundföreställningar, genomfördes på flera sätt, som vart och ett syftade till att belysa bankpersonalens föreställningar om kunder ur olika perspektiv.

Vid de tidigare kategorigenomgångarna är det främst innehållet som diskuterats, något som gett en bild över vad bankpersonalens kundföreställningar innehåller. Dessa resultat kommer inte att repeteras här. Istället kommer de skillnader och likheter mellan kontorschefer och övrig

personal som visat sig i analysen att presenteras. Jämförelsen mellan små och stora kontor kommer också att belysas. Slutligen behandlas i detta avsnitt kundföreställningens utvecklingsprocess.

Storstad - Liten stad

Vid analysen framkom att bankpersonal på små kontor i små orter ansåg att deras kunder var annorlunda än de s.k. storstadskunderna (se appendix B) Bankpersonalen på stora kontor i städer ansåg däremot inte att storstadskunderna var annorlunda. Slutsatsen som drogs av detta var att bankpersonalen på mindre orter skilde mellan kunder från små orter och kunder från städer, men samma åtskillnad gjorde alltså inte bankpersonalen på de större kontoren. Ytterligare en avvikelse föreföll finnas mellan bankpersonalens kundföreställningar. Bankpersonalen på små orter ansåg att kunderna ibland pratade för mycket, medan bankpersonal på större orter i vissa fall ansåg att kunderna pratade för lite. Det finns trots detta inget som tyder på att bankpersonalen på små orter anser att det är viktigare med en djupare relation än bankpersonalen på stora kontor gör. Om så var fallet skulle det avspeglas i några av de andra kundföreställningskategorierna som t. ex. kategorin *kunderna kräver socialt engagemang*.

Jag konstaterade att bankpersonal på små och stora orter anser att kundrelationen är viktig. Skillnaden mellan stora och små kontor ligger istället på det konkreta handlingsplanet. Handlingskategorierna visar att det är bankpersonalen på de små kontoren som känner kunderna bättre. Detta medför vissa praktiska konsekvenser exempelvis att de måste vårda kunder samt lyssna på deras i vissa fall långdragna prat. Skillnaden mellan kontoren ligger alltså inte främst i tanke utan i handling.

Kontorschef – övrig personal

En total sammanställning över samtliga kategorier visar att kontorschefer dominerar fem och den övriga bankpersonalen dominerar åtta kategorier. Förkortningarna står för kundorienterat agerande (KA), kundföreställningar (KF) och kundbegrepp (KB). Ett plustecken (+) betyder att det är en kategori där det varit fråga om kundorienterat agerande och ett minustecken (-) betyder att det inte har varit det. Uteblivit tecken tyder på att en bedömning inte har varit möjlig att göra.

De kategorier som kontorscheferna dominerar är:

- Att möta nya kunder (KA +)

- *Organisationsstruktur* (KA +)
- *Att sälja rätt saker* (KA)
- *Kunderna kan byta bank* (KF)
- *Knyta kunden hårdare till sig* (KF)

Kategorier som den övriga personalen dominerar är:

- *Att sälja till varje pris* (KA -)
- *Förmåga att hantera speciella situationer* (KA -)
- *Förändringar i produktkaraktäristiska* (KA -)
- *Misslyckanden i kundrelationen* (KA -)
- *Kunderna blir irriterade och missnöjda* (KF)
- *Lönsamma kunder* (KB)
- *Noggranna och ordningsamma kunder* (KB)
- *Öppenhet mot förändring* (KB)

Det finns vissa genomgripande skillnader mellan kontorschefer och övrig bankpersonal, både vad gäller kundorienterat agerande och kundföreställningar. Kontorschefernas kategorier är mer normativa och den övriga bankpersonalens är mer deskriptiva. Den normativa tendensen hos kontorscheferna tar sig konkret uttryck i kategorin *att sälja rätt saker*. Kategorin *att knyta kunderna hårdare till sig* har också inslag av normativitet eftersom kontorscheferna anser att man bör göra detta, men som i mindre utsträckning verkligen görs. Motsvarande normativ kategori saknas bland den övriga bankpersonalen. De dominerar istället kategorier där de deskriptiva inslagen är stora, som t. ex. kategorierna *lönsamma kunder* och *förmåga att hantera speciella situationer*, där de normativa inslagen är mindre.

Kontorscheferna har mer distans till kunderna både fysiskt och mentalt. Skillnaden mentalt tar sig bl. a. uttryck i att de associerar situationer där det varit problem med kunder med att kunderna kan byta bank. Den övriga bankpersonalen upplever direkt och konkret kundernas missnöje när det förekommer problem i kundrelationen. Att den övriga bankpersonalen befinner sig fysiskt närmare kunder framkommer genom att de "drabbas av" de "slarviga" kunderna. Mer mentalt nära, som den övriga bankpersonalen är, avspeglas bl. a. genom att de gör bedömningar över om kunderna är öppna för förändringar eller inte. För att kunna göra sådana bedömningar krävs, enligt tidigare resonemang, god personkännedom och en närhet till kunderna

Kontorschefer och den övriga bankpersonalen skiljer sig också till viss del genom att bankpersonalen upplever mer direkta konsekvenser i interaktionen med kunderna av de åtgärder som genomförs. Det är bankpersonalen som dominerar kategorin *förändringar i produktkaraktäristiska*. Denna som utgörs av åtgärder som banken centralt har beslutat och som nästan alltid har drabbat kunderna negativt. Det är också den övriga bankpersonalens förmåga som sätts på prov när det är fråga om speciella situationer. De påverkas direkt medan kontorscheferna snarare ser detta indirekt.

Jag kan alltså konstatera att den övriga bankpersonalen och kontorscheferna upplever kunderna olika, dvs. deras kundföreställningar är olika. Jag har också beskrivit några olika dimensioner över hur de skiljer sig åt. De dimensioner som var olika för kontorschefer från den övriga bankpersonalen var:

- Normativitet – Deskriptivitet
- Distans – Närhet
- Indirekt – Direkt

Enligt bl. a. Weick (1979) och Smircich och Stubbart (1985) är organisationer och dess omgivning:

"...created together (enacted) through the social interaction processes of key organizational participants. What people refer to as their environment is generated by human actions and accompanying intellectual efforts to make sense out of these actions" (Smircich och Stubbart, 1985, s. 726)

Vilka är "key organizational participants" i en kundorienterad organisation? Det har visats att den sociala interaktionen mellan bankpersonal och kunder tar sig olika uttryck beroende på om det är kontorschefer eller inte. Kundorienterade åtgärder kommer därför att variera beroende på vilka som identifieras som "key organizational participants" – kontorschefer, övrig personal eller de som är strategiskt ansvariga, eftersom de alla upplever omgivningen (kunderna) olika. Det är viktigt för en organisation att vara medveten om detta eftersom det är direkt avgörande för hur väl strategiska åtgärder, syftande mot omgivningen, faller ut.

Kundföreställningarnas utvecklingsprocess

Kognitiv utveckling och kognitiva processer är områden som har studerats intensivt. Litteratur som jag diskuterat tidigare i detta sammanhang är bl. a. Piaget (1954), Shiffrin och Schneider (1977), Brief och Downey (1983) och Argyris och Schöns (1978). Hur kundföreställningarna förändras beroende på kundrelationens utveckling har redan redovisats, men en förutsättning för att kundföreställningarna kontinuerligt skall kunna modifieras är att de inte är alltför rigida. Välutvecklade kognitiva strukturer är mer stabila och svårföränderliga samtidigt som de också är mer abstrakta och komplexa (se t. ex. Löwstedt 1989, Fiske och Taylor 1984). Kundföreställningarna utvecklas i takt med kundrelationen och är en ständigt pågående process samtidigt som nya kunder hela tiden kommer till, som det inte finns några etablerade föreställningar om. Det innebär alltså att personalens kundföreställningar påverkas av kundrelationens utveckling men också av deras kund-erfarenhet. Analysen av den kognitiva komplexiteten resulterade i att kontorscheferna befanns vara något mer kognitivt komplexa. De skulle med andra ord ha mer välutvecklade kundföreställningar, enligt tidigare resonemang, vilket förefaller logiskt i och med att de generellt har större erfarenhet av kunder.

Resultatet, att kontorschefer är något mer kognitivt komplexa, både överensstämmer med och motsäger tidigare forskning. Det överensstämmer med Zajonc och Wolfes (1966) och Löwstedts (1989) resultat att personer med högre hierarkisk position också har mer komplexa kognitiva strukturer. Det motsäger emellertid vad Lidström-Widell (1995) kommer fram till:

"... att människan bygger upp en komplex och specifik tankestruktur kring det som ligger nära henne själv genom arbetsuppgifternas utförande och en enkel och abstrakt kring det som är avlägset" (s. 167)

När den övriga bankpersonalen utvaldes så var det enda kriteriet, förutom att det självklart inte skulle vara kontorschefer, att de skulle ha mycket kundkontakter och arbeta nära kunderna. Enligt Lidström-Widells slutsatser skulle det i så fall innebära att den personalen, till skillnad från kontorscheferna, skulle vara de som hade de mest komplexa kognitiva strukturerna, i alla fall när det gäller kunder.

Ytterligare resultat pekar på att sambandet mellan högre hierarkisk position och kognitiv komplexitet inte är något självklart. Kolbs (1984) modell över inläring pekar på att ju fler varv som görs i inlärningscykeln desto mer

välutvecklade blir de kognitiva strukturerna. De konkreta erfarenheterna av olika handlingar har också blivit fler. Implicit framgår det i Kolbs modell över lärande att ökad kognitiv komplexitet leder till större och bredare handlingsrepertoar. I analysen över bankpersonalens kundorienterade agerande visade det sig att kontorscheferna snarare hade en mer begränsad repertoar än den övriga bankpersonalen hade. Resultaten är alltså motstridiga. Därför är det nödvändigt att diskutera några orsaker till varför det är så.

En förklaring är förstås att eventuella mätfel har smugit sig in, hos Zajonc och Wolfe, hos Löwstedt eller hos mig. Jag kan inte bedöma hur "väl" de andra författarna mätt kognitiv komplexitet. Redovisningen i metodavsnittet ger emellertid belägg för att det är en minimal risk att min metod ger upphov till "felaktiga" mätningar. Orsaken till de motstridiga resultaten kan därför inte förklaras med mätfel.

Det behöver inte vara fråga om mätfel utan att det kan vara olika saker som har mätts, dvs. definitionen på kognitiv komplexitet är inte överensstämmande. Denna risk diskuterades i metodavsnittet, eftersom det finns ett flertal olika definitioner på kognitiv komplexitet. Enligt min bedömning är det dock samma fenomen som i samtliga fall avses att mätas och studeras (se t. ex. Kelley 1955, Zajonc och Wolfe 1966, Fransella och Bannister 1977, Ims 1987, Schneider och Angelmar 1993). Smith och Stewart (1977) påpekade att antalet indikatorer på kognitiv komplexitet varierar, vilket är ett uppenbart problem. I ett flertal av de studier där kognitiv komplexitet har uppmärksamats, har det också förekommit unikt utvecklade indikatorer på kognitiv komplexitet (Ims 1987, Löwstedt 1989, Dunn och Ginsburg 1986). Indikatorer är mycket svåra att replikera i andra studier. Sammanfattningsvis kan jag konstatera att det är samma egenskap som ovan nämnda arbeten har avsett att studera men risken finns att det är olika fenomen som i realiteten har undersökts, eftersom indikatorerna på kognitiv komplexitet var olika.

Ytterligare en förklaring till de motstridiga resultaten är att kognitiv komplexitet är ett relativt mått, där generalisering är omöjlig eftersom det finns betydande avgränsningsproblem. Bieris (1955) definition av kognitiv komplexitet, som är vanligt förekommande (se t. ex. Ims 1987, Fransella och Bannister 1977, Smith och Stewart 1977) och som jag tidigare har behandlat måste i så fall modifieras och förbättras. Detsamma gäller ett flertal andra

definitioner på kognitiv komplexitet (se t. ex. Dunn och Ginsburg 1986, Eden och Ackerman 1992, Huff 1990). Bieri noterade att en mer kognitivt komplex person har mer differentierade dimensioner för att föreställa sig personer eller fenomen, än vad andra har. Om nu kognitiv komplexitet är ett relativt mått innebär det att denna syn på kognitiv komplexitet är ofullständig och måste kompletteras, eftersom ingen hänsyn tas till det som Lidström-Widell (1995) kallar *synfält*. Synfält är den rumsliga värld som människor ser, lever i och hämtar sina erfarenheter från. Det egna synfältet i en organisation påverkas t. ex. i hög grad av den egna arbetssituationen. Ett av Lidström-Widells resultat var just att synfältet påverkade den upplevda komplexiteten i upplevda kausala samband. En slutsats är alltså att om kognitiv komplexitet skall analyseras och jämföras mellan olika personer måste synfältet vara detsamma.

Kognitiva strukturer har en mer varaktig och bestående karaktär än en persons handlingsrepertoar. Kontorscheferna har tidigare tillhört skaran övrig bankpersonal, vilket således innebär att de också haft den övriga bankpersonalens mer omfattande handlingsrepertoar, något de tydligen inte längre har. Kontorscheferna utvecklade de komplexa kognitiva strukturerna, angående kunder, när de arbetade nära kunderna och handlingsrepertoaren utvecklades parallellt. När de sedan blev kontorschefer och därmed oundvikligen kom längre ifrån kunderna reducerades eller begränsades handlingsrepertoaren snabbare än den kognitiva komplexiteten. Jag diskuterade tidigare de kognitiva strukturernas stabilitet (se t. ex. Ross et al 1975, Fiske och Taylor 1984, Björkegren 1989). Enligt Brief och Downey (1983) är vi mer intresserade av att utveckla och belägga våra kognitiva strukturer än att testa dem. Detta resonemang är möjligt att applicera på ovanstående förhållande, vilket innebär att välutvecklade kognitiva strukturer är mer stabila mot utveckling och avveckling än vad mindre välutvecklade kognitiva strukturer är.

Det finns alltså ett antal förklaringar till de i vissa avseenden motstridiga resultaten. Vilken av de ovanstående förklaringarna som är den mest rimliga måste lämnas över till den fortsatta forskningen. En slutsats av ovanstående resonemang är dock att kognitiv komplexitet är ett tvivelaktigt mått på hur "kognitivt komplex" en person är.

Innan diskussionen kring kundföreställningens utvecklingsprocess avslutas kan det vara lämpligt att relatera denna studie till andra arbeten, där

föreställningar har undersökts. I tidigare studier med likartad karaktär som denna (jmf. Löwstedt 1989, Lidström-Widell 1995), är det främst faktorer som antas förändra organisationsbilden som har behandlats. Möjliga faktorer som då har diskuterats är exempelvis förändringar i formella organisationen eller förändringar i arbetsuppgifter. Hur organisationsbilden eller organisationsföreställningen i sig förändras eller utvecklas har däremot förblivit okänt. Figuren över den kollektiva kundföreställningens utvecklingsprocess kan därför ses som ett första försök att beskriva hur kollektiva föreställningar kan utvecklas och förändras.

Lönsamma kunder

Denna studie vägleds av ett kognitivt perspektiv. Det innebär en tonvikt på människors förmåga att hantera information för att därigenom nå kunskap om hur vi uppfattar och använder information. De kognitiva strukturerna fungerar också som bas för bedömningar av ny information eller nya situationer (Anderson 1980, Fiske och Taylor 1984, Björkegren 1989). Kognitiva strukturer är således mentala strukturer som används för att sortera, kodifiera och utvärdera relevanta stimuli (Björkegren 1989). När kognitiva strukturer studeras är alltså fokuserad på hur individers tidigare teorier, erfarenheter eller koncept formar ny information.

Vid analysen av bankpersonalens sätt att skilja mellan kunder framkom vid klusteranalysen att lönsamhetsbegreppet var frekvent förekommande. Dessutom kopplade bankpersonalen ihop lönsamma kunder med andra positiva egenskaper som trevliga, glada, lättsamma och kunniga. Hur kan nu detta förstås utifrån ett kognitivt perspektiv?

En möjlighet är naturligtvis att lönsamma kunder, ur bankens synpunkt, har dessa positiva egenskaper. Att det helt enkelt råkat bli så att lönsamma kunder faktiskt också är glada, trevliga osv. Det kan vara en förklaring, men knappast en rimlig sådan. Utgångspunkten i den fortsatta diskussionen är att bankpersonalen, vid intervjutillfället, inte med säkerhet vet vilka som är de lönsamma kunderna. Därmed inte sagt att de inte kan ta reda på det. En mer trovärdig förklaring är att detta är ett utslag av selektiv perception. Selektiv med avseende på vad man lär sig, uppfattar och minns. I detta fall är det alltså frågan om systematiska "fel" i den selektiva perceptionen och systematiska fel förutsätter ett systematiskt ursprung - kognitiva strukturer. Vad beror nu dessa fel på? Några riktigt bra förklaringar finns inte, men jag skall resonera över några eventuella orsaker.

I kapitel 2 diskuterades skillnader mellan vad som brukar kallas prototyper och schemata respektive kognitiva strukturer. Förutbestämda uppfattningar om en typisk kategorimedlem kallas prototyp (Anderson 1980). Skillnaden mellan prototyp och schemata är marginell. Hos prototypen finns alla attributen medan i ett schemata kan vissa av attributen utelämnas. En prototyp är en hypotetisk konstruktion av det mest typiska för den kategorin, däremot är schemata en komposition som konstrueras av en ofta ej komplett uppsättning kännetecken som förekommer tillsammans i en kategori (Anderson 1980, Fiske och Taylor 1984). Antag då att bankpersonalen föreställer sig några olika kundprototyper. Det kan vara den typiskt glada kunden som har attributen glad, trevlig och lätttsam. Det kan också vara den typiskt griniga kunden som har attributen missnöjd, sur, otrevlig osv. När bankpersonalen blir tvingade att avgöra om kunderna skall klassas som lönsamma eller inte väljer de att bedöma kundprototypen glada kunder också som lönsam eftersom lönsam är en positiv egenskap på samma sätt som de andra attributen glad, trevlig och lätttsam. Detta kan vara en förklaring. En grundförutsättning för att resonemanget skall vara korrekt är dock att lönsamhetsbegreppet inte ingår i eller är en del av bankpersonalens olika kundprototyper.

En liknande förklaring är att utgå från begreppen kognitiva strukturer, schemakonceptet eller kundföreställningar som är centrala begrepp i denna studie. Ett sådant synsätt förutsätter att lönsamhetsbegreppet inte ingår i bankpersonalens föreställningar om kunder. Istället används andra dimensioner som kunnig, aktiv eller lätttsam för att skilja mellan kunder. När bankpersonalen i intervjusituationen måste i skilja mellan lönsamma kunder och andra, blir det därför naturligt att koppla ihop en positiv egenskap med andra positiva egenskaper, dvs. att koppla ihop lönsamma kunder med glada, trevliga och kunniga kunder. Slutsatsen blir då följaktligen att lönsamhetsbegreppet inte ingår i bankpersonalens kundföreställningsvärld.

Schroder et al (1967) har visat att en persons komplexitet i de kognitiva strukturerna ökar över tiden men de minskar när komplexiteten i omgivningen blir för stor. Hedberg och Jönsson (1978) menar vidare att organisationer med stabila omgivningar kan ha fördel av att utveckla komplexa beslutsmodeller och kognitiva strukturer, medan organisationer i turbulent och föränderliga omgivningar måste reducera komplexiteten.

Bankpersonalen möter många kunder dagligen, vilka alla är olika. Att utveckla komplexa beslutsriterier för varje kund är då omöjligt. Anledning till att lönsamhetsbegreppet inte ingår i bankpersonalens föreställningsvärld kan därmed förklaras med att de agerar i en alltför komplex omgivning.

KOPPLINGAR MELLAN KUNDORIENTERAT AGERANDE OCH KUNDFÖRESTÄLLNINGAR

I delsyfte 2 var motivet att finna och diskutera sammanhanget mellan handling och tanke, vilket är detsamma som att finna kopplingar mellan kundorienterat agerande, kundföreställningar och kundbegrepp. Ett flertal olika kopplingar och dess implikationer diskuterades utförligt. I några fall saknades också kopplingar, något som ibland var förvånande.

Produktutveckling och lärande

Den första relationen mellan handling och tanke som diskuterades var produktutvecklingsprocessen. En process som skiljer sig från den normativa modellen (se t. ex. Kohli och Jaworski 1990, Grönroos, 1990), eftersom produktutvecklingen var det inledande momentet och därefter genomfördes en kundselektering. Processen kännetecknas av att vara linjär men den borde vara cirkulär, enligt den normativa modellen, eftersom föreställningen att kunderna är olika rimligen borde påverka hur produkten utvecklas.

Ett annat sammanhang mellan handling och tanke är baserat på bankpersonalens ansträngningar att sälja rätt produkter. Bankpersonalens ansträngningar att sälja rätt produkter påverkades av om kunderna haft behov av en tidigare produkt och vad som kommit fram när bankpersonalen frågat kunderna. En process som är cirkulär, dvs. handling påverkar tanken som i sin tur påverkar handling osv.

Det är alltså fråga om en linjär och en cirkulär process. Att den ena processen är linjär beror möjligen på att bankens produktutveckling sker utan hänsyn till att kunderna har olika behov.

Det är tänkbart att det är två processer som sker på två olika nivåer, och där den cirkulära processen sker på individuell nivå – individuell utveckling och lärande. Den linjära processen genomföres på en mer övergripande organisatorisk nivå, dvs. produktutvecklingen sker inte ute på kontoren utan centralt i banken. Ett antagande som leder in på en

diskussion om organisatoriskt och individuellt lärande. Det individuella lärandet, den cirkulära processen, stämmer väl överens med bl. a. Kolb (1984) och Hedbergs (1981) utvecklade principer över individuellt lärande. Det organisatoriska lärandet, den linjära processen, stämmer däremot dåligt med de teoretiska principerna över hur organisatoriskt lärande går till (se t. ex. Hedberg 1981, Sitkin 1991))

"Organizational learning includes both the process by which organizations adjust themselves defensively to reality and the processes by which knowledge is used offensively to improve the fits between organizations and the environment"(Hedberg 1981, s. 3)

Om överensstämmelsen mellan bankens lärande och vissa forskares teorier om organisatoriskt lärande är bristande så finns det naturligtvis ett flertal möjliga förklaringar. Bolman (1976) menar att organisatoriskt lärande är "learning experiences for key decision makers". En tänkbar förklaring skulle då vara är att bankpersonal på kontoren inte är betrakta som "key decision makers". En annan möjlig förklaring är att detta inte är att betrakta som organisatoriskt lärande eftersom det inte är ett cykliskt förlopp, vilket anses var en förutsättning för lärande. Organisationen har således inte lärt sig något. Den mest troliga slutsatsen är dock att det är en variant av den senare förklaringen dvs. att det inte varit frågan om något lärande, varken för "key decision makers" eller andra som till exempel bankpersonal på kontoren. Det har inte varit fråga om någon process där kunskap har använts offensivt för att öka överensstämmelsen mellan organisationen och dess omgivning (Hedberg 1981). Detta blev tydligt när kopplingar mellan kundföreställningar och kundorienterat handlande tidigare analyserades. Att man i arbetet med produktutvecklingsprocessen inte utnyttjade den kunskap som fanns bl. a. hos kontorspersonalen har visat sig genom att denna var väl medveten om att kunderna hade olika behov och att de var allmänt kritiska till banken centralt när det var fråga om agerandet "att sälja till varje pris".

Tanke och handling i kundrelationsprocessen

Figuren 6.16 visar på hur kundrelationsprocessen utvecklas både med avseende på kundorienterat handlande och kundföreställningar. En väsentlig aspekt på försöken att matcha kundföreställningar och kundorienterat agerande är att det är fråga om olika handlingar och olika kundföreställningar beroende på hur välutvecklad kundrelationen är.

Tidigare gjordes bedömningen att kundorientering i stor utsträckning är situationsanpassad, dvs. kundorientering fick olika innebörd beroende på

exempelvis bransch eller länder. Detta är en bedömning som gäller fortfarande och som inte har ändrats med anledning av denna studie. Men ett resultat av denna avhandling är att kundorientering och kundorienterat handlande får olika innebörd beroende på hur välutvecklad kundrelationen är. Analysen av kundorienterat agerande och kundföreställningar visade att det var möjligt att urskilja utvecklingsstadier i kundrelationsprocessen, som skiljer sig ifråga om kundföreställningar och kundagerande. Dessa stadier var:

- Initieringsfasen
- Utvecklings- och etableringsfasen
- Huvudfasen
- Fördjupningsfasen.

En viktig dimension för att urskilja mellan adekvat kundorienterat handlande är alltså i vilket stadium kundrelationen befinner sig.

EN ÅTERKOPPLING TILL FORSKNINGSFRÅGAN

Den inledande forskningsfrågan i kapitel 1 var: vad är och innebär kundorientering i en bank? Avslutningsvis skall jag försöka besvara den frågan genom att sammanfatta de resultat som erhållits.

Kundorientering i bank får olika innehåll beroende på vilken nivå som studeras. I avhandlingen har det framkommit att kundorientering får olika innebörd beroende på om det är fråga om individer eller organisationer. Det är alltså möjligt och nödvändigt att betrakta kundorientering ifrån minst två perspektiv. Ett perspektiv som inriktas på kundorienterade åtgärder som en organisation bedriver och ett annat perspektiv som avser kundorientering på individnivå. Följaktligen innebär det att en organisation kan anses vara kundorienterad utan att vissa individer är det men också tvärtom. Det innebär dock inte att kundorienterade åtgärder på individnivå inte påverkas av åtgärder som genomförs på organisatorisk nivå och vice versa. Svaret på den inledande forskningsfrågan är alltså: det beror på. Det beror på vilken nivå som avses – individ eller organisationsnivå. Ett flertal exempel på vad kundorienterat agerande är och inte är, på respektive nivå, har redovisats på annat ställe i avhandlingen.

Det kundorienterade agerandet på respektive nivå påverkas i sin tur av en rad olika faktorer. Jag har främst behandlat faktorer som kan tänkas påverka

det kundorienterade handlandet på individuell nivå men viss inblick har också givits i vad som karaktäriserar och påverkar kundorientering på organisatorisk nivå. Åtgärder på individuell nivå var möjliga att beteckna som antingen agerande eller parerande. En förutsättning för kundorientering är alltså handling. Att söka upp kunder är exempel på sådana handlingar. Bankpersonalens interaktion med kunden är dock inte någon okomplicerad relation. Den utvecklas och förändras kontinuerligt, vilket medför att kundorientering på individuell nivå får olika innehåll och innebörd beroende på hur välutvecklad kundrelationen är.

Bankpersonalens kundföreställningar påverkar också hur kundrelationen utvecklas. Kundföreställningarna är varierande och långt ifrån självklara. Det medför att bankpersonalens föreställning om kunden, i stor utsträckning påverkar det kundorienterade agerandet.

Den grundläggande tanken bakom kundorientering är att det på lång sikt, för vissa företag, skall vara mer lönsamt än en standardiserad massproduktion (se t. ex. Deshpandé et al 1993). Om högre lönsamhet skall uppnås bör organisationer och dess personal rimligtvis anpassa sitt kundorienterade handlande efter om kunden i fråga är lönsam eller inte. Interaktionen mellan bankpersonal och kunden utvecklas rimligtvis olika beroende på om kunderna ifråga är lönsamma eller inte. Kundorienterat agerande bör därför få olika innebörd beroende på om kunden är att anse som lönsam eller inte. Det har emellertid visat sig att bankpersonalens förmåga och förutsättningar för att sakligt bedöma kunder som lönsamma i högsta grad är bristfällig. Detta medför att bankpersonalens kundorienterade agerande inte anpassas efter om kunderna faktiskt är lönsamma eller inte.

I avhandlingen har det också framkommit att innebörden av kundorientering blir olika beroende på om bankkontoret ligger i en stor eller liten stad samt om det är en kontorschef eller inte som interagerar med kunden. En viktig faktor för hur det kundorienterade arbetet på den individuella nivån bedrivs är de åtgärder som genomförs på organisatorisk nivå, åtgärder som i de flesta fall påverkar det kundorienterade arbetet negativt. Hur ett företag eller annan organisation bör handla för att minimera problemet med denna negativa påverkan behandlas i nästa avsnitt.

METODMÄSSIGT BIDRAG

När kognitiva metoder används presenteras resultaten ofta i form av en kognitiv karta (se t. ex. Huff 1990). Termen karta kan dock vara något missledande för det antyder att denna är en modell över en persons kognition, vilket det ofta inte är. En kognitiv karta är mer en visuell bild över vissa begränsade begrepps eller elements relationer, som kan vara till stöd för undersökaren vid förståelsen om andra personers tänkande, men det är inte en karta över hur denna person tänker. Enligt Eden (1992) beror kvaliteten på den framtagna kognitiva kartan på om det finns en kognitiv teori som motiverar konstruktionen av den kognitiva strukturen men som också stödjer och underlättar själva utvecklandet av den kognitiva kartan. Dessutom är den kognitiva kartans kvalitet beroende på hur det empiriska materialet har samlats in.

Det finns kognitiva metoder, där själva datainsamlingsprocessen (t. ex. speciella former av intervjuer) anses vara det problematiska, dvs. att få respondenten att "avslöja" sina kognitiva strukturer. Andra metoder problematiserar inte insamlingsmetoden utan istället är det analysen av datamaterial som är väsentlig (t. ex. vid textanalys).

Ett av de viktigaste bidragen i denna avhandling är redogörelsen för hur en kognitiv metod och kritisk-händelse metod kan användas för att samla in empiriskt material samt att analysera det. Den valda kognitiva metoden, som bygger på Kelley-metodik, visade sig fungera väl, speciellt med avseende på det insamlade materialets kvalitet. Den löser problemet med att få respondenterna att avslöja sina kognitiva strukturer. Jag är övertygad om att denna metodik med stor tillförlitlighet kan användas för att kartlägga grundläggande föreställningar i organisationer både avseende externa förhållanden, t. ex. rörande kunder, samt interorganisatoriska föreställningar. En förutsättning är dock att empiriinsamlingen sker med stöd av ADB.

Kritisk-händelse metoden används i många situationer. Den fungerar väl för att samla in empiriskt material. Jag har visat på hur det är möjligt att strukturera och analysera empiri insamlat med kritisk-händelse metoden genom användningen av Lincoln och Gubas (1985) kategoriseringsmetodik. Detta tillvägagångssätt kan både praktiker och forskare använda när det är önskvärt att skaffa sig kunskap om hur en organisation fungerar.

Ett avhandlingsprojekt är i högsta grad en lärandeprocess, med stora ambitioner och förväntningar. Inledningsvis fanns det förväntningar på främst möjligheterna att koppla samman kundföreställningar och kundorienterat agerande men också på de matematiska metoder som fanns för att mäta en persons kognitiva komplexitet. Det gick förhållandevis lätt att koppla samman kundföreställningar genererade från intervjuerna med det kundorienterade agerandet. Problemet var i det fallet inte att finna eventuella relationer utan att göra dem trovärdiga. Det blev emellertid större problem att koppla samman kundorienterat agerande och bankpersonalens kundbegrepp. De samband som visade sig existera var förhållandevis få. Resultatet kan tolkas så att banken inte är att betrakta som kundorienterad eftersom bankpersonalen är medveten om att det är större skillnad mellan kunder än vad de visar i handling. Det är också tänkbart att det är två skilda metoder som har använts. En metod som fångar upp de grundläggande tankestrukturerna som fungerar som vägledning vid normala situationer samt en metod som fokuserar på ovanliga situationer. Det skulle i så fall innebära att bankpersonalens kundorienterade agerande inte är ett normalt beteende, vilket leder till samma slutsats.

Genom att använda dataprogrammet Flexigrid har det varit möjligt att mäta bankpersonalens kognitiva komplexitet och intensitet men det hade också varit möjligt att mäta kognitionernas differentiering, organisation och segmentering om så varit önskvärt (se kapitel 4). De resultat som jag erhållit visar dock att både kognitiv komplexitet, men framför allt kognitiv intensitet är två mycket tvivelaktiga mått. Jag ställer mig skeptisk till de tidigare forskningsresultat som bland annat visat på ett samband mellan kognitiv komplexitet och hierarkisk position. En förutsättning för att studier, där syftet är att kartlägga kognitiva strukturer, skall bli trovärdiga, är att de använder rigorösa undersökningsmetoder. Flexigridtekniken skulle kunna vara en sådan metod.

Användningen av mer än en metod i ett och samma forskningsprojekt brukar benämnas triangulering (se t. ex. Lindfors Johansson 1993). Eftersom varje datainsamlingsmetod har sina begränsningar och bara ger *en* bild av det studerade fenomenet kan triangulering vara att föredra. Den insamlade datan påverkas alltid till viss del av metodvalet därför har en förhoppning varit att två metoder skulle ge forskningsresultaten ökad trovärdighet. Oavsett om de tolkningar över samband som tycks föreligga mellan kund-

orienterat agerande, kundföreställningar och kundbegrepp är "korrekta" eller inte, ger en kombination av två metoder större djup och bredd åt det studerade fenomenet än vad bara en metod hade gjort. Denna avhandling bör därför ha kastat ett nytt ljus över en banks sätt att agera gentemot kunder samt hur bankens personal skiljer och bedömer kunder.

PRAKTISKA KONSEKVENSER

De resultat som framkommit kan få vissa praktiska konsekvenser för företag. Emellertid måste företaget också handla för att minimera problem som då kan uppstå.

Den första implikationen är att företag bör agera pragmatiskt. Med det menas att man bör överge de stora och "fina" teorierna som t. ex. att "allt man gör skall utgå från kundernas behov" och "vi skall ha 100% tillfredsställda kunder". Istället bör företag först och främst arbeta efter principen att åtgärder eller förändringar som genomförs inte skall försvåra för den personal som interagerar med kunden. Problemet för kundkontaktpersonal är inte att centrala åtgärder inte underlättar utan det är snarare så att de flesta av dessa åtgärder försvårar deras arbete.

För att förebygga en negativ effekt, av centralt initierade förändringar bör det finnas rutiner för hur dessa påverkar arbetet för personalen med mycket kundkontakt. Det måste föras en dialog mellan den personal som berörs av förändringarna och de som beslutar om dem.

En organisation bör också klargöra för sina medlemmar att det finns en kognitiv "störning", nämligen att en vanlig kundföreställning bland bankpersonalen är att lönsamma kunder också är trevliga, kunniga och kompetenta osv. Det är viktigt att sprida denna kunskap i organisationen om det eftersträvas att de lönsamma kunderna skall bemötas och behandlas på ett speciellt vis.

Jag har inte studerat kundorientering i allmänhet utan endast i en bank, därför kan jag bara uttala mig därom. Men vad som gäller de flesta verksamheter är att personalens relation till kunder ständigt utvecklas och förändras. En relationsutveckling som jag har delat upp i faser. Att kundrelationerna befinner sig i olika faser kan utgöra underlaget till en kundselektering vid exempelvis en försäljningskampanj. En förutsättning för en framgångsrik kampanj är att personalen som skall genomföra den

praktiskt också ges direktiv på hur de bör agera mot nya respektive "gamla" kunder. Inbjudan till kunden måste troligtvis också anpassas efter hur välutvecklade relationen är och inte bara efter om de är t. ex. privat- eller företagskunder. Det kundorienterade agerandet måste anpassas efter kundrelationsfas.

Slutligen har avhandlingen visat att kunderna (omgivningen) uppfattas och föreställs olika i organisationen bl. a. beroende på hierarkisk position hos respondenten. De förändringsåtgärder som ett företag genomför, där relationen till kunder påverkas, bör därför vara förankrade i alla "verkligheter".

FORTSATT FORSKNING

En studie av detta slag, som är induktivt orienterad, leder till att nya forskningsområden öppnas och att möjligheterna till fortsatt forskning inom föreliggande område snarare blir fler än färre. Denna studie väcker alltså fler frågor än den besvarar.

Jag har enbart inriktat mig på en bank med dess bankkontor och personal. Genom att göra det har en viss insikt erhållits i vad kundorientering och kundföreställningar kan innebära. Det skulle vara intressant att vidga detta perspektiv till att inkludera andra organisationer.

En fortsatt forskning skulle kunna ha en mer komparativ karaktär. Med utgångspunkt från mina resultat avseende kundorienterat agerande, kundföreställningar och kundbegrepp, skulle studier kunna genomföras i andra banker, i andra vitt skilda organisationer eller t.o.m., organisationer i andra länder. Sådana studier skulle kunna besvara frågor om de resultat jag erhållit är unika för denna bank eller om de är mer generella. En intressant frågeställning är om det är stor skillnad mellan föreliggande bank och dess personals kundbegrepp och andra företag och dess personal. En sådan studie skulle kunna vara enkel att genomföra med hög reliabilitet, och med resultat som skulle kunna ge värdefull insikt i vilka dimensioner personal föreställer sig kunder. Fortsatt forskning på andra organisationer i och utanför Sverige skulle också kunna ge ökad insikt om kundorientering till exempel är kulturellt betingat eller inte och om kundorientering i andra länder skiljer sig från kundorientering i Sverige.

Frågan om den studerade banken är att betrakta som kundorienterad eller inte, i förhållande till andra banker eller företag, har inte behandlats. Anledningen är förstås att det endast är möjligt att göra en sådan bedömning om det finns något att jämföra med. Det är därför nödvändigt att studera andra organisationer för skaffa sådant jämförelsematerial.

Förutom att ytterligare forskning skulle kunna ge ökad bredd åt mina resultat är det också möjligt att gå mer på djupet. Det är möjligt att gå högre upp i organisationen och göra studier på högre chefer eller alternativt matcha bankpersonalens syn på kundorientering med kundernas uppfattning. Den sistnämnda studien skulle kunna utformas så att kunderna beskriver och ger exempel på när de anser att bankpersonalen agerar kundorienterat, på samma sätt som bankpersonalen har gjorde. En annan möjlighet är att studera kundernas begrepp över hur de tror att bankpersonalen föreställer sig dem. Det blir då möjligt erfara om kunderna använder samma eller liknade begrepp som bankpersonalen gör, när de skall beskriva sig som bankkunder.

ENGLISH SUMMARY

Background and purpose of the study

During recent decades the service sector has grown considerably. The conditions of competition within this sector are different to those of the manufacturing sector, partly because of the characteristics of services. For example, in the production of manufactured goods the consumer does not physically enter the process until after the product is ready for sale. In the production of a service the consumers are a part of the production process and most of the time they interact with the seller. In this study it is assumed that the way an organization and its personnel perceive the customer will influence the interaction between the customer and the organization. Therefore, as the possibilities of competing using production facilities disappear, the way a service company handles the relationship with its customer becomes even more important. For service companies like banks where competition has strongly increased, production facilities are not so important, if the aim is to satisfy customer needs (Marquardt 1994, Jungerhem 1992). Some authors mean that if a company wants to be more profitable it should be more customer or market oriented (Narver and Slater 1990, Deshpandé et al 1993, Kotler 1993). This study focuses on banks where the relationship between personnel and the customers is especially important.

A review of the literature that deals with the phenomena customer and market orientation shows that these two concepts are complex and not easy to understand. Therefore, I have chosen to study only one of the concepts – customer orientation. The problem that is dealt with can therefore be formulated as a question: what is customer orientation in banks? The next question discussed was how to understand and research the problem. I chose a cognitive perspective to understand this phenomenon and an inductive approach (Eneroth 1994). A cognitive perspective implies that individuals have cognitive structures that organize conceptually related representations of objects, situations and events. They derive from past experience and they simplify or complement when necessary which allows the perceiver to go beyond the information given (Markus & Zajonc 1985). During the last twenty years there has been some research that deals with the question of how the cognitive structures affect action (Eden et al 1979, Gioia & Sims

1986, Lidström-Widell 1994) but it is still an area that is relatively unexplored.

Therefore this study considers the following questions:

What is meant by "customer oriented behaviour" and how are customers perceived in banks?

What relationships are there between customer oriented behaviour and bank personnel's perception of the customers?

The aim of the study is twofold:

1. A description of bank personnel's behaviour and their perceptions of the customers.
2. An analysis and comparison of differences between bank personnel's behavior and perceptions.

Two methods were chosen to achieve this. The first one was related to the Critical Incident Technique (CIT) and was used to investigate what customer-oriented behavior is. The other method was based on Kelley's (1955) Personal Construct Theory. The Repertory Grid technique, as Kelley called it, is a method of getting people to exhibit their cognitive constructs. By using the computer program, Flexigrid, it was possible to elicit how the customers were perceived by the bank personnel.

Thirteen branches were chosen considering location and size. At every branch the manager and one of the employees that had frequent contacts with customers were interviewed. Each person was interviewed twice, once with the help of the CIT and once using the computer program Flexigrid. All together 52 interviews were carried out, which resulted in a substantial amount of empirical data to analyse. Before the analysis took place I described thoroughly how it is possible to analyse data collected using Flexigrid and the CIT. From my point of view such a description is necessary because many studies lack a sound plan for analysing data. By presenting possible ways of treating empirical data, and then specifying my method I increase the credibility of the results. I decided to analyse the data collected using the CIT by means of Lincoln & Guba's (1985) categorisation technique. It is possible to analyse the data collected by Flexigrid by either content or structure. I decided to use complexity and intensity to estimate the bank personnel's cognitive structures. Lincoln & Guba's technique was again

used when I analysed the content of the cognitive structures. After the data had been categorized differences, between the branch managers and bank employees in their way of meeting and perceiving customers were discussed.

Results

The analysis and discussion of the empirical data established that customer oriented behaviour means different things depending on level in the organization. Two levels were identified. One was called the individual level and one was called the organizational level. It was possible to distinguish two categories of customer oriented behavior at the individual level. There were actions that were externally directed, for example marketing. The bank personnel also acted customer oriented by taking care of the customers' reactions to these actions. Customer orientation at the individual level is therefore either described as being externally oriented actions or as fending-off-customer reactions. Customer orientation at the organizational level is possible to illustrate by three concepts.

- Development of organizational design
- Development of the feature of the products
- Development of policy/strategy.

In the review of the literature different definitions of customer- and market orientation were discussed. A comparison between these definitions and the characteristics of customer orientation, described above showed big differences between my findings and the definitions in the literature (Kohli and Jaworski 1990). A reason for the substantial deviation could be that Kohli & Jaworski studied managers and their view of how market oriented companies should behave. An other reason could be that different methods and technique were used to analyse the empirical data. Some less plausible reasons were also discussed.

The differences that were found in consumer perception and behaviour between branches located in small towns and those in large towns were not important, but there were some. The personnel perceived the customers in the same way except at small branches where they believed that small-town customers were different to large-town customers. However they behaved differently towards the customers. Personnel at small offices know their

customers better and which leads to a different interaction between the personnel and the customers.

The differences that were found between office managers and employees can be described as follows. The managers were more *normative* and the *distance* to the customer was larger both mentally and physically. The employees also experienced the customers more directly than the managers. These differences imply that when customer oriented actions are taken, it is important to distinguish who the "key organizational participant" is in an organization (Weick 1979, Smircich and Stubbart 1985). As the office managers and their staff experience their environment differently, they also consider different actions to be suitable.

How the customers are perceived changes over time and the interaction between the customer and the bank personnel also changes. It was possible to divide these changes into different phases: an initiation phase, a development and establishing phase, a main phase and finally a profound phase. In accordance with these findings it is necessary to distinguish between different customer oriented behaviours. The behaviour depends on the phase of the customer relation. A customer that is in the initial phase will not receive the same service as a customer who has a well-established relationship with the bank.

From a cognitive perspective, the focus is on how individual experience, theories and concept affect new information. In the cluster analysis it was possible to observe that if a customer was classified as a competent, nice, happy and well informed customer the customer was also classified as a profitable customer. This correlation lacks any rational explanations. One possible interpretation was that the personnel do not know which customers are the most profitable ones. They do not have any cognitive structures regarding customers profitability and in accordance with that the bankemployees will not modify their behaviour if they interact with a profitable customer or not.

One of the more important contributions of this study is at the methodology level. Expressed in general terms there are two different types of cognitive methods. One type which believes that the collection of empirical data is problematic, i.e. how to get the respondents to "reveal" their cognitive structures. An other type believes that the problematic part is how to analyse

the collected data. Kelley's method and the computer program, Flexigrid, showed how the collection and analysis of cognitive data can be performed. My choice of method solves the problem of how to collect cognitive data. A thorough discussion regarding the analysis of the data points to suitable ways of analysing cognitive material. It is therefore possible for other researchers to duplicate my study in other businesses and organizations and to compare the results. My choice of methods also exposed problems with the two cognitive dimensions: cognitive complexity and intensity. The two dimensions are problematic because the measurement of an individual's cognitive complexity depends on the choice of the investigating method and the individual's perspective (Lidström-Widell 1995).

The results of this study point to some practical recommendations. One of them is that companies should act more pragmatically. They should give up the "grand" theories which, for example say, "we shall have 100% satisfied customers". Instead they should make sure that planned changes do not interfere with or make worse the personnel's work situation. Personnel who have many customer contacts often have problems with centrally-initiated changes because these make their situation more difficult. One possible way to avoid this problem is to encourage an active and constructive dialog between those who decide about the changes and the personnel. The organization should also inform the personnel that there is a cognitive disturbance, i.e that a common perception of the customers among the employees is that nice and well-informed customers also are perceived as profitable. This is important if the organization wants to be more oriented towards profitable customers.

One last implication that companies must take into account, is that the relationship between customers and personnel constantly develops and changes. Sale campaigns and similar activities must therefore be adjusted to and co-ordinated with how well-developed the relationship with the customers is. In other words, customer-oriented behaviour must be adjusted to the customer relation phase. It is possible to suggest several routes for future research. One is to repeat the study in other types of companies. Such a study could have a more comparative approach. It would then be possible to identify if the results in this study can be generalized. The question remains if the bank which was investigated in this study really is customer or market oriented. An answer cannot be given until material for comparison is available.

APPENDIX A

HÄNDELSEKATEGORIerna

Nedan följer en systematisk genomgång av händelsekategorierna. De presenteras i bokstavsordning.

Att möta nya kunder

Kategorin innehåller situationer där bankpersonalen aktivt bearbetat och kontaktat nya kunder. Det kan gälla kunder som är nya i området och/eller konkurrenters kunder. Det unika med denna kategori är inte mötet eller interaktionen med kunden utan att det är fråga om nya potentiella kunder. Bankpersonalens handlingar är inriktade på hur man bör agera i möten med nya kunder och intentionen varit att etablera en bestående kundrelation. Samtliga fall är svar på frågan när intervjupersonen personligen ansetts sig ha agerat kundorienterat.

"Jag försöker alltid göra det och vara...på något vis...hänga kvar så att säga va. Att jag tar ut någon lapp eller någonting så att jag kan gå tillbaka. Hinner jag inte ta tag i den kunden just då, för att vi har så mycket folk inne för tillfället, så säger jag kanske att jag kanske tar kontakt med dig igen eller någonting och sparar kontonummer och namn så att jag kan återkomma."

Att sälja rätt saker

Denna kategori handlar om att "sälja saker rätt" och att "sälja rätt saker." Bankpersonalen strävar efter att verkligt sälja det kunderna behöver. Att en kategori med titeln "att sälja rätt saker", utvecklas är inte direkt förvånande. Det är dock relativt få situationer (5) som ingår i denna. Händelserna som har erhållits kommer från svar på olika intervjufrågor, det är således inte bara personligt upplevda situationer som utgör kategorin. Exemplet nedan är en situation där banken inte agerat kundorienterat.

"I och för sig, jag menar, det försöker vi göra för varje kund vi har. Varje kund vi har, varje kund som kommer in. Det är väl det kanske allra vanligaste när det kommer in en kund vid disken. Antingen en ny kund eller...eller en kund som vill låna pengar eller vad det nu är. Då försöker vi titta – då tittar vi igenom – vilka behov har just den kunden. De kanske har en del lån och har en del konton men jag menar att det första vi gör det är i stort sett att vi tittar över vad kunden har idag. Man tittar så att det blir rätt produkt."

Att sälja till varje pris

Denna kategori är snarlik den tidigare med benämningen *att sälja rätt saker*” men det finns vissa skillnader. En skillnad är att denna fokuserar på händelser där det bokstavligen handlat om att sälja till varje pris. Det är som en intervjuperson uttrycker sig "bara frågan om att skaffa sig marknadsandelar". Till skillnad mot den tidigare kategorin *att sälja rätt saker* görs inga bedömningar över om det var "rätt" eller "fel" produkter som säljs, dvs. det har inte varit av primär betydelse om kunden har ett behov av produkten i fråga. Det kan emellertid vara så att "rätt" produkter sålts till kunden, men det är av underordnad betydelse eftersom det väsentliga var att banken centralt, i samtliga fall, inte agerat kundorienterat. Den föregående kategorin visade att det var viktigt på ett individuella plan att "sälja rätt saker". Det existerar alltså en skillnad beroende på vem som är initiativtagare. Ett exempel när inte varit kundorienterat agerande från bankens sida följer nedan

"Om vi går tillbaka i tiden så hade vi ett konto som kallades drömresekonto. Vi brukar använda det som ett exempel på hur det inte får gå tillväga nu för tiden. Vi krängde ut en massa konton till så att säga ingen glädje för kunden. Det bara ökade våra volymer."

Att vårda existerande kunder

Ett flertal av kategorierna utgörs av situationer där det i en eller annan form är frågan om försäljning. Det finns dock vissa nyanser mellan kategorierna. Föreliggande kategori utgörs av situationer där det varit existerande kunder som på något sätt fått en specialbehandling. De har också fått mer uppmärksamhet och service från bankpersonalens sida än vad som är brukligt. Bankpersonalen har i många fall varit tvungna att gå utanför "regelboken", för att kunderna skulle bli nöjda. Samtliga händelser är situationer där det har varit fråga om individuell kundorientering. Små kontor har en relativt hög representativitet, 2/3 av händelserna är hämtade från små kontor (5 av 8), vilket är förhållandevis många då endast 1/3 av kontoren är klassificerade som små kontor.

"Jag hade en företagsaffär för ett tag sedan, där vi egentligen visste väldigt långt i förväg att den skulle göras upp och hur den skulle göras upp. Det var två ägare och den ena skulle gå ur så att säga och den andre skulle köpa ur den andra och de satt tillsammans med revisorn. Tio i sex en torsdagskväll så ringer de och säger att nu är de färdiga. Nu har de satt upp alla transaktionerna på ett papper. A betalar si så mycket till B. B betalar för att lösa ur bilen osv. De hade helt enkelt en lista på alla transaktionerna som skulle göras och nu ville de då verkställa dem och vi var kvar men vid halv sex så stänger vi dörren men vi hade ju inte stämt av och stängt våra kassor eller maskiner eller någonting. Vi sa: "Lägg hela den där listan i faxen, skicka

ner den till oss, så att vi slipper sitta här och läsa och kolla och föra kontonummer och sådant där."

Förmåga att hantera speciella situationer

Kategorin innehåller situationer där de intervjuade enligt deras egen uppfattning inte handlat kundorienterat. Det innebär inte att de borde agerat på ett annorlunda vis utan snarare har de inte kunnat agera kundorienterat p.g.a. yttre omständigheter, omständigheter som de inte kunde påverka. T. ex. att vissa kunder enbart är intresserade av den högsta räntan, trots att det bara är en del av ett paket som banken erbjuder eller att de har varit tvungna att säga upp ett lån eftersom kunden misskött betalningarna. Primärt är dock att det är fråga om situationer som är "utöver" det vanliga där ett "korrekt" beteende är omöjligt, beroende på att bankens regler och kundens önskemål är motstridiga. Det medför att personalen inte ansetts sig vara orsaken till det icke kundorienterade agerandet som förekommit.

"Enfamilj som bodde här tidigare flyttade till Byköping. De fick sälja sin lägenhet här och de fick cirka 300.000 i förlust. Tre barn, tjänar ganska dåligt båda två. Det gick bra så länge de båda hade fast jobb men sedan förlorade hon sitt jobb. Han fick nytt jobb och jobbar numera i Byköping, så att de kunde inte bo kvar. De realiserade en förlust, det gick ju åt pipan. Jag vet mycket väl varför allting har gått snett då. De har problem att sätta sig och prata om detta, därför har jag då lämnat ifrån mig det till kronofogden."

Försäljningskampanjer

Under perioden som intervjuerna genomfördes blev det lagligen möjligt för privatpersoner att spara i individuellt pensionssparande (IPS). Därför genomförde banken, som de flesta andra banker i Sverige under denna tid, massiva åtgärder i form av marknadsföring och internutbildning. Det är i huvudsak åtgärder rörande denna kampanj som återfinns i kategorin. Denna försäljningskampanj är enligt vissa respondenter exempel på när banken agerat kundorienterat enligt andra är det fråga om försäljning med syftet att öka marknadsandelen. Bäst framgår det i nedanstående citat:

"Bakgrunden till det hela var inte att vi startade upp någonting nytt mer än den här IPS då, som var nytt för alla banker då. Utan bakgrunden var ju att vi hade haft ett samarbete med ett försäkringsbolag i ett antal år, köpt upp dem under vägens lopp och inte riktigt fått ut budskapet till kunden. Där såg banken ett problem att vi måste gå ut och föra fram till kunden och övriga bankers kunder att vi finns med på försäkringsmarknaden. Då gjordes det en kraftinsats och det gjorde också att personalen blev mer medveten om produkten genom utbildning och en massa annat. Där vi som i vanliga fall inte går ut med stöd av reklaminsatser gick ut med en gigantisk reklaminsats i TV och tidningar."

Förändringar i produktkaraktäristiska

I denna kategori framkommer det, att när det varit förändringar i produktkaraktäristiska, har de uteslutande varit negativa för kunderna. Personalen minns de tillfällen som de varit tvungna att meddela kunderna försämringar, t. ex. att räntan försämrats. Det har alltså haft svårt att minnas situationer där de meddelat kunderna att räntan förbättras. Banken agerar alltså inte kundorienterat när de sänker räntan på ett konto eller inför en ny avgift. Det finns dock inget som tyder på att om banken t. ex. sänker en avgift att det då skulle vara ett tecken på kundorientering eftersom samtliga enheter i denna kategori är situationer där banken inte agerat kundorienterat

"Rätt nyligen hade vi - för företag - en kontoform som hette checkkonto, där kontoret kunde lägga in vilken form - vilken ränta kunden ville ha. Detta konto kunde man ha som transaktionskonto. Då sa man att alla de här kontona skulle göras om till något som heter Affärskonto, som är en kontoform med mycket sämre ränta. Då lät man inte kontoren välja längre, tidigare kunde kontoren välja vilka företag som man tyckte kunde ha affärskonto. Vi tjänar kanske stora pengar på deras rembursor och då skulle de, även om de bara hade tvåtusen kronor på sitt konto, ha en bra ränta. Kunden kände sig nöjd, sedan betalade han glatt i andra ändan. Då valde man att avskaffa den här typen av konto."

Förändringar i öppettider

Egentligen är detta en (sub)kategori som kunde ingått i kategorin *regler och policyförändringar*, som behandlas nedan. Det är beslut på strategisk nivå och som påverkar alla bankkontor. Då ett flertal respondenter nämnt öppettiderna som exempel på både kundorienterat och icke kundorienterat agerande från bankens sida samt att de varit så många att de kan bilda en egen kategori, har jag valt att göra detta.

"Vi pratar mycket om öppettider och där försökte de, där försökte banken i första läget säga att alla kontor skall vara öppet en viss tid. Men vi vet när våra kunder är här i samhället och när de inte är det. De flesta arbetar på annan ort. Det är ett litet samhälle man bor ju bara här. I första läget, sa de, att alla kontor skall vara öppet till 17 men det passar inte oss utan vi måste ha öppet till 18 någon kväll för att ha tillgänglighet. Att sedan då också ha öppet 17, det klarade vi inte med arbetstiderna. Utan då måste vi gå upp och anställa fler."

Kundselektering

Kundselektering är den kategori som innehåller minst antal enheter, endast tre. De skulle kunna bli insorterade i en av de försäljnings- och marknadsföringsinriktade kategorierna, istället för att bilda en egen. Men jag anser att det finns fundamentala likheter som motiverar att de bildar en egen kategori. Det poängteras nämligen att endast en viss grupp av kunder har ett

specifikt behov och därför är det nödvändigt med en kundselektering. En selektering som genomförs av respektive kontor. I samtliga episoder framgår det att moment 1 är att banken har en produkt och moment 2 är att välja ut vilka kunder som skulle kunna tänkas vara intresserade av den. Det förekommer inga exempel i intervjumaterialet där kundens behov först identifierats och därefter har en produkt utvecklats.

"Det här med pensionssparkampanjen var kundorienterat. Vi har en produkt och vi söker upp kunder som vi tror har glädje av den"

Misslyckanden i kundrelationen

Denna kategori är närbesläktad med den tidigare kategorin *förmåga att hantera speciella situationer*. Kategorin skiljer sig från den tidigare i avseendet att bankpersonalen är medveten om att kunden har behandlats felaktigt samt att man anser sig vara mer eller mindre personlig ansvarig för att det har blivit på det viset. Det är händelser där kunderna blivit upprörda och personalen vet med sig att det är de som är orsaken. Relationen med kunden har misslyckats.

"Ett tillfälle som jag kommer ihåg. Jag kom tillbaka från semestern och några av mina kolleger hade bokat in en tid i min almanacka. På den tiden hade jag två almanackor. Då stämde inte detta med min almanacka, varvid den här kunden kommer in, en ny kund från en annan bank och ville träffa mig. För att gå igenom företaget och se möjligheten för att bli kund i banken och för att få en offert från oss. Tyvärr man är människa ibland man är stressad och uppjagad. Jag sa "ursäkta, jag klara inte det idag, men kan vi ta det en annan dag". Jag såg ju att det kanske blixtrade till hos kunden va, varvid kunden sedan ringer regionbanken. "Vilken jävla nöt va, som var där och inte kunde ta emot mig". Varvid jag får samtal från dem då. Ja, man är ju bara människa. Jag ringde tillbaka till kunden och bad om ursäkt. Jag sa att vi kan träffas då och hon accepterade det då. Vi träffades och jag förstod ju hela tiden att det här kanske var kört, men då var det en sådan drivkraft i mig att det här skall jag se till att fixa. Vi träffades och hon bytte från Banken B till oss. Jag gjorde ett stort fel va, två almanackor, tog inte mot kunden, bara avvisade kunden vid det första tillfället."

Offensiva säljtätärder

Detta är återigen en kategori som går under temat marknadsföring och försäljning. Denna kategoribenämning, till skillnad från några av de andra benämningarna är tämligen adekvat. Det är inte bara fråga om försäljning utan det är offensiva säljtätärder riktade mot existerande kunder. Det är åtgärder med målet att få den existerande kundstocken att konsumera ytterligare produkter. I huvudsak är det personalen som är aktiv och tar initiativet till att söka upp potentiella kunder. Kundträffar på företag är ett exempel på en sådan aktivitet. Ett annat exempel är att kunden erbjuds att träffa en försäkringspecialist. Stadskontorens andel är stor i denna kategori.

"Vi har en mindre kund. Vi tjänar inte så där jätte mycket pengar på dem så vi har varit ute och pratat med kunden. Vi har tagit upp hur han har det med sina försäkringar. En av våra försäkringsspecialister går igenom kundens samtliga försäkringar, företaget, pensionsförsäkringar och försäkringar för de anställda och liknande. Gör en utredning om detta och i slutändan så kanske det blir en affär. Den här offerten, vad vi kunde tjäna på om kunden skulle köpa vårt försäkringsalternativ, det är så lite pengar så det kommer inte att gå ihop sig för det arbetet som vi har lagt ner. Å andra sidan så känner sig kunden, han har redan sagt det, att han tycker det är väldigt positivt det här med att vi hjälper till och han får en helhetsbild."

Organisationsstruktur

Denna kategori samlar upp de situationer som berör bankens organisatoriska utformning. De intervjuade menar att banken agerat kundorienterat när de valt en decentraliserad organisationsstruktur. De har genomgående positiva omdömen om organisationens utformning. Vad som har skett är att banken valt en strategi där en stor del av ansvaret och befogenheterna ligger hos kontorscheferna. Speciellt gäller detta kreditbeviljningsbefogenheterna, men inte i samma utsträckning befogenheter vad det gäller nyanställningar eller nyinvesteringar. En intressant iakttagelse är att det är främst kontorscheferna som anser att denna decentraliserade organisationsstruktur är en kundorienterad handling. Det är endast i denna kategori som storleken på kontoret visat sig ha en betydelse. Främst är det kontorscheferna på stora kontor som anser att det är kundorienterat agerande från bankens sida. En ironisk tolkning av detta skulle kunna vara att det främst kontorscheferna på stora kontor som har betydande reella befogenheter, där dessa befogenheter inte enbart är en belastning utan också ger reella möjligheter. De har förmåga att uppskatta och använda sig av sin makt. Deras chefsposition är tydlig och obestridd. Kontorscheferna på små och mellanstora kontor har troligtvis ett närmare samarbetet med övrig personal. Det vore med andra ord enbart oförnuftigt av dem att alltför tydligt utnyttja sin cheffroll.

"Alla kunder oavsett storlek är vi ansvariga för på kontoren. Det är inte när en kund blir börsnoterad eller över en viss engagemangstorlek att vi måste lämna ifrån oss dem. Det är någonting i vår organisation som gör att vi anstränger oss härifrån mot kunden, hela vägen. Plus att vi har höga kreditbeviljningsbefogenheter. Inte bara jag som kontorschef utan alla fast anställda här på kontoret har egna kreditbeviljande rättigheter. Det skiljer ju då från person till person men alla fast anställda har en egen kreditbeviljande rätt. För det är återigen den organisation vi lever att...att befogenhet och kunskap skall finnas, där kunden finns, så kunden skall helst tala med en beslutsfattare när han kommer in här på kontoret."

Regler eller policyförändringar

Regler och policyförändringar är konkreta åtgärder som gäller hela banken. Kunderna upplever dem som konkreta, genom att det "drabbar" dem direkt. I både positiv och negativ bemärkelse. Kategorin utgörs av en mängd olika förändringar som skett under åren. En händelse är när banken beslutade att byggnadskreditiv inte var något som banken skulle syssla med, vilket givetvis är ett konkret beslut för dem som ämnade bygga hus. Det är också bankinternt regler som personalen ansett försvåra/underlätta relationen med kunden, vilket kanske kunden aldrig märker någonting av men som personalen bedömt vara viktigt för kundrelationen. Exempel är situationer där kundåtgärder inte varit möjliga att genomföra p.g.a. av personalbrist samtidigt som det råder övertidsförbud. Regler och policyförändringar är i huvudsak åtgärder som inte ansetts vara kundorienterade.

"Det som händer oss ofta är ju att vi blir rejält utskälda flera gånger om dagen, därför att vi ställer frågor. Det kommer alltså in främmande kunder. Kunder i banken men inte kunder hos oss, vi har aldrig sätt dem innan. Då måste vi ringa och skydda alla uttag över 2000 kronor, även om det är inom banken. Det faller inte i god jord. Likaså kommer det in väldigt många företagare, som har konto i annat på annat kontor, där måste man dessutom kontrollera firmatecknare. Det kan du ju inte se på legitimation bara. Med en privatperson är det ju lätt. Det är ju bara att be om legitimationen men här ... då måste du ringa och kontrollera att det är rätt firmatecknare. Då är det jobbigt och det händer många gånger att de vara rätt högljudda då."

Vardagliga kundmöten

Kategorin *vardagliga kundmöten* utgörs främst av händelser där respondenten beskriver kundorientering i vardagen. Det är inga unika situationer utan snarare individuella riktlinjer hur bankpersonal strävar efter att agera i det vardagliga mötet, där man i vissa situationer kanske måste "bita ihop" för att inte bli sur. Ett exempel som kan nämnas är när en kund kommer in med tio dagskassar fem i tre en jättevarm fredags-eftermiddag samtidigt som luftkonditioneringen har gått sönder. Ett annat exempel är när vissa kunder aldrig vill sluta prata aktieaffärer trots att kön växer sig allt längre. Det kan också vara att möta kunden med ett leende.

"Jag tror att man försöker visa att man alltid menar gott. Trots att det ibland kan vara negativa besked för en kund. Oavsett vad för dålig sak som händer, att räntorna går upp eller det var ett avslag på ett lån eller man får inte checkar eller vad det nu är skall man alltid vara vänlig mot dem. Vänlighet kostar ingenting –än så länge. Det tar vi ju inte betalt för än. Det tycker jag liksom, att respekt skall vi alla visa våra kunder. Likaså har jag rätt att kräva en viss respekt från mina kunder. Att de inte skriker och gapar till mig för vad som helst."

APPENDIX B

FÖRESTÄLLNINGAR OM KUNDER

Nedan följer en systematisk genomgång av de kategorier som utgörs av uttalanden från bankpersonalen rörande kunder.

Kunderna är olika

Kategorin kunderna är olika är uppbyggd av separata delkategorier. De beskriver vilka olika kunder banken har. Jag har valt att placera dem under en och samma rubrik. De är alla s.k. "faktakategorier", dvs. respondenterna har inte gjort några värderingar. Bankpersonalen skiljer mellan kunder efter i huvudsak fyra dimensioner. Det är om de är kunder i banken eller inte och om de är företagskunder eller inte. De kan dock samtidigt vara både företagskunder och privatkunder.

"Representanter för företagen är vana att prata med mig och när de då frågar om sina privata affärer går de givetvis till mig också"

En annan viktig dimension anses vara om kunden är en stor/viktig kund. En stor/viktig kund är i vissa fall kunder som har stora krediter. Andra kunder kan betraktas som ohederliga eller oärliga, i bankpersonalens ögon, och det kan bl. a. innebära att de anses inte vara kreditvärdiga.

I kategoriseringsarbetet av personalens föreställningar om kunder har det visat sig att det är endast en kategori där det är möjligt att se ett mönster bland koderna som finns noterade på varje kort. Koder som beskrev om kontoret var beläget i en liten ort eller större stad eller om det var en kontorschef som gjort uttalandet. Det framkom nämligen att personal på små kontor i små orter anser att kunder från "landsbygden" är annorlunda än storstadskunder. Bankpersonalen på stora kontor har inte på samma sätt markerat att storstadskunder är annorlunda och de har inte heller påpekat att kunder från "landsbygden" är annorlunda. En inte alltför vågad slutsats är att bankpersonal på "landsbygden" vid vissa tillfällen bedömer kunder efter om de är landsbygds-kunder.

"Våra kunder är inte som storstadskunder. Det är skillnad på dem"

Kundernas krav på öppettider – Att besöka eller söka upp kunder

Kundernas krav på öppettider och att besöka kunder är två kategorier som innefattar uppfattningar över hur det är möjligt att etablera kontakt med kunder. En möjlighet är att kunderna besöker bankkontoret. Enligt personalen har kunderna varierande möjligheter att besöka bankkontoret under den begränsade tid som kontoret är öppet. Det är inte svårt att förstå att många kunder ofta inte kan besöka bankkontor under den tid som de traditionellt varit öppna (ca 10.00-15.00). När intervjuerna genomfördes gav den centrala bankledningen bankkontoren direktiv om att kontorens öppettider skulle förändras. Det var också under denna tid en intensiv massmedial diskussion angående bankernas service. Bankledningens direktiv fick ett varierande mottagande på kontoren. Enligt viss bankpersonal spelar det ingen roll för kunderna om kontoret är öppet en timme längre.

"Kan man inte komma kvart i tre kan man inte komma kvart i fyra heller"

Enligt annan personal kan ett förändrat öppethållande öka möjligheterna för kunderna att besöka kontoren. Det gäller att:

"...vara flexibel och göra affärer när kunderna behöver göra affärer"

Kategorin utgörs alltså av uttalanden som visar på att bankpersonalen är medveten om att kunderna har olika preferenser vad det gäller kontorets öppettider.

Den andra möjligheten att komma i kontakt med kunder är att besöka dem. Att besöka eller söka upp kunder är en kategori där personalen är initiativtagare till kundkontaktarna till skillnad mot den förra kategorin där det främst var kunderna som var initiativtagare. Det kan vara besök av mer kontinuerlig natur:

"Vi har företagskunder som vi besöker en eller två gånger per år. Åker ut och frågar hur det är och vad de behöver"

Kunderna kan också utsättas för mer direkta och enstaka försäljningsinsatser:

"Vi har en tjänst som vi säljer. Vi söker upp kunder som vi tror kan ha glädje av den."

Kategorierna hittills beskriver hur bankpersonalen föreställer sig vilka kunder de har samt hur de kommer i kontakt med dem. Nästa steg, är att vidta åtgärder så att man lär känna kunderna och därmed deras behov. Ett bra sätt att göra det är troligtvis att fråga dem samt att låta dem ställa frågor.

Kunder ställer frågor – Att fråga kunder

Den fundamentala skillnaden mellan kategorierna kunder ställer frågor och att fråga kunder utgörs av vem det är som är initiativtagare till att ställa frågor. På det viset finns det överlappningar med de föregående kategorierna då det är fråga om vem det är som sökt kontakt: personalen eller kunden. Det är nödvändigt för bankpersonalen att ställa frågor till kunderna för att komma underfund med vad kunderna har för behov och önskemål. Kunderna tycks också i vissa fall uppskatta att personalen intresserar sig för dem.

"Vi vände oss då till kunderna och intresserade oss för dem och det var oerhört positivt från kundernas sida. De kände, "vad roligt att ni ställer frågor om mig och frågar vad jag vill och vad jag kan ha behov av."

Kunderna ställer också frågor om de tjänster och produkter som finns i banken. Att kunderna är de som i vissa fall tar initiativet förefaller bl. a. bero på försäljningskampanjen (se appendix A) som väckt kundernas intresse. Andra anser att det beror på att bankkunder nu för tiden är mer kunniga.

"Jag märker under mina år i banken att kunderna efterfrågar så mycket mer och är såpass mycket mer nyfikna, mycket mer insatta än vad de var tidigare."

Att ställa frågor kan vara ett sätt att lära sig mer om kunderna och deras skilda behov.

Kunderna lär /skall känna oss – Att lära känna kunderna

Att kunderna skall och bör känna personalen anses vara viktigt. Bankpersonalens normativa önskan om att kunder skall känna sig "som hemma" genomsyrar dessa två kategorier.

"Kunderna blir tryggare om de känner folket och vågar gå in och prata om tråkigheter och glädjeämnen."

Kategorin kunderna lär/skall känna oss innehåller uttalanden om att kunder bör eller skall känna personalen till skillnad mot den andra

kategorin, att lära känna kunderna, som innehåller uttalanden om att personalen känner kunderna:

"Det är nere på kontorsnivå man känner kunderna man vet vilka de är."

Det är nio uttalanden i kategorin om att kunderna lär/skall känna personalen och "bara" fem i den andra. Den har också en större inre homogenitet - de är mer likartade. Det förefaller därmed vara på det viset att bankpersonalen anser det vara mer viktigt att kunderna känner sig hemma, är avslappnade och att de trivs, än att personalen känner kunderna. Den ideala situationen är att personalen känner till kundernas behov samtidigt som kunderna känner sig som hemma. Känna betyder alltså olika beroende på om det kund eller personal som "känner".

Om kunderna lär känna bankpersonalen samt känner sig hemma i banken, leder det till att en relation utvecklas mellan personal och kunder. Att känna varandra och ha en relation är med andra ord överlappande. Ett flertal uttalanden i dessa kategorier är av normativ karaktär, därför har jag valt att placera dem före nästa kategori.

Ha en relation med kunderna

Detta är en kategori som innehåller relativt många uttalanden, närmare bestämt 13 st. Det kan tyckas att det är samma sak att ha en relation med någon och att känna någon. Innehållet i kategorierna, denna och de två förra, beskriver dock inte samma sak. Att känna någon inbegriper att personalen vet vad en kund har för behov och har sådana kunskaper att det är möjligt att förutsäga denna kunds framtida önskemål. Att "känna någon" är att ha kunskap om denne. Att ha en "relation" handlar om förhållnings-sätt, personkemi och kamratskap.

"Vi umgås väldigt bra på kontoret tillsammans med varandra och vi får en väldigt bra relation med våra kunder. Vi blir ju vänner och kompisar nästan på slutet va."

"Förhållningssättet till en kund blir annorlunda om du har en personlig relation"

Det är önskvärt att kundrelationen är välutvecklad så att personalen blir vänner med kunderna. Varför detta är önskvärt är inte alltid klart uttalat men en kontorschef menade att "kunder som man är kompis med tål 1,5 %

högre ränta eftersom kunder som man är kompis med tycker nästan att det är taskigt att komma och pruta".

Det är nödvändigt för alla företag att etablera en relation, i någon form, med kunder. Denna kategori speglar att det i banksammanhang i många fall är fråga om en speciell och förhållandevis välutvecklad relation. Intressanta är att det är såpass många intervjupersoner som nämner detta (13 st). Betraktas banken ur ett kreditgivningsperspektiv är det dock inte underligt att en personlig relation eftersträvas. Det är en fördel, dvs mindre risk, att låna ut pengar till kunder som man känner. Det kan vara en förklaring till att relationer till kunder nämns frekvent.

Det är inte bara ur bankens perspektiv som det är positivt med en utvecklad relation till kunder. Vissa kunder har möjlighet att utnyttja denna bankkundrelation att inte göra behöva göra vissa saker själva, vilket visas i nästa kategori.

Skämma bort kunderna

Detta är inte en omfattande kategori utan innehåller endast tre uttalanden. De bedöms ändå vara så unika att de kan bilda en egen kategori. Det är tre uttalanden som poängterar att bankpersonalen gör mer för kunden än vad situationen kräver.

"Det är risk att du skämmer bort kunderna för mycket så att de inte behöver göra någonting alls längre, varken hålla reda på kontonummer eller när något skall göras"

Kunderna pratar för mycket men också för lite

I denna kategori finns fem uttalanden om att kunderna pratar för mycket

"Kunderna kommer hit som om det vore ett socialkontor, så att de har någon att anförtro sig åt."

och två uttalanden om att kunderna pratar för lite.

"De skäms över att de har problem och har därför svårt att sätta sig och prata om det. De tycker det otrevligt och jobbigt"

I de fall där det har varit fråga om att kunderna pratar för mycket är det respondenter från små kontor på små orter som sagt det. De två uttalanden om att kunderna pratar för lite kommer å andra sidan från kontorschefer på kontor i städer. Överraskande är det att denna gruppering var entydig och

konsekvent – inga undantag. På båda håll anses dock "pratet" vara negativt. På de små orterna pratas det för mycket, vilket upptar alldeles för mycket av personalens tid. Kunderna på kontoren i städerna pratar däremot för lite, vilket medför att personalen inte får kontroll över kundernas önskemål.

De två kategorierna att skämma bort kunderna och kunderna pratar för mycket men också för lite skulle kunna vara en del av kategorin att ha en relation med kunden. Pratar bankpersonalen för mycket med en kund eller anser sig skämma bort en kund kan det vara en konsekvens av att det existerar en relation till kunden. Orsaken till att de två bildar separata kategorier är att de belyser ur en ny synvinkel vad det innebär för bankpersonalen att ha en relation med kunder. Att dessa två kategorier har en samhörighet med relationskategorin är dock otvivelaktigt likväl som nästa kategori har det.

Kunderna har olika behov

Olika kunderna har olika behov. Tio stycken uttalanden visar på att personalen är medveten om att så är fallet.

"Man kan inte för varje litet företag göra speciallösningar"

"Man skall lyssna och vara lyhörd för vad kunden tycker och vad hon har för behov för att försöka hitta vad som passar in på honom eller henne."

Kunderna har (inte) haft behov av produkten

Den här kategorin innehåller uttalanden (7 st) om produkter, som kunder har köpt, och som de anser att de har haft ett faktiskt behov. Några uttalanden tar dock upp situationer där kunden köpt eller varit på väg att köpa produkter som de inte har haft behov, därför finns det ett "inte" inom parentes i kategorirubriken. Det är alltså lika uppenbart både för att de har haft ett behov som att de inte har haft det.

"En del personer är ju säljare, vi hade en kille som krängde internationella bankkort. Kunden kom liksom därifrån med "vad ska jag med det här till?""

"Vi krängde ut en massa konton utan glädje för någon."

Det kan också vara så att kunder har behov av en produkt men de vet inte om det.

"Man får skapa ett behov hos dem, om man ser att de har ett behov som de inte vet om."

En möjlig tolkning av dessa uttalanden är att bankpersonalen anser att det är möjligt att "lura" kunderna till att köpa produkter som de inte har behov av. Att "lura" någon till att köpa en produkt kan göras på främst två sätt. Antingen kan försäljaren överdriva en produkts förtjänster, vilket medför att kunden får ett felaktigt beslutsunderlag. Den andra möjligheten existerar när kunder inte förstår sitt eget bästa. De kan inte själva bedöma vilket deras behov är. En genomgående tendens är, enligt personalen, att kunderna inte vet vad de har för behov samt att de inte vet vad för produkter som banken har att erbjuda.

Man bör inte sälja till kunder som inte har behovet

Denna kategorirubrik speglar personalens inställning till att man inte bör sälja till kunder som inte har ett konstaterat behov av en produkt. Eftersom bankpersonalen gör ett flertal (10 st) uttalanden om detta, är det därmed underförstått att detta är ett problem för bankpersonalen.

"Vi skall inte sälja något till en kund så att han känner när han går hem att det var något de blev påprackade"

"Säljer man aktier till en kund som egentligen inte följer med på aktiemarknaden dagligen, då har man sålt fel produkt."

De tre senaste kategorierna har mycket gemensamt och behandlar samma fenomen, nämligen kundernas olika behov och önskemål. Den första kategorin, att kunderna har olika behov, var ett objektivt konstaterande från bankpersonalens sida. Den andra kategorin, att kunderna (inte) har behov av produkten, var konkreta situationer där en kund eller flera (inte) har haft behov av en specifik produkt. Den tredje kategorin, att man inte bör sälja produkter som kunden inte har behov av, är å andra sidan att betrakta som ett moraliskt uttalanden om att personalen inte skall "lura" kunder.

Kunderna får råd och information

Detta är något av en central kategori. De kunder som erhåller råd och information är främst kunder som ännu inte etablerat en fast bankrelation. Kommande kategorier speglar i huvudsak mer utvecklade kundrelationer. Visserligen har några av dessa "senare" kategorier redan behandlats, men det har skett av presentationstekniska skäl. Att kategorin, kunderna får råd och information, är central framgår tydligt av dess position i figuren 4.1

Figur 4.1 bygger på aggregerad data och är en generalisering. Det individuella fallet kan därför avvika. Det är alltså inte säkert att interaktionen mellan kund och bankpersonal utvecklas enligt figuren, då detta är en bild över hur bankpersonalen föreställer sig kunder och inte en illustration över hur kundens relation med personalen förändras.

I kategorin kunderna får råd och information finns alltså uttalanden om när bankpersonalen spelar en rådgivande och konsultativ roll. Det är inte fråga om att personalen eftersträvar att sälja eller övertyga kunder om att vissa produkter är bättre än andra. Det är som en respondent uttrycker det:

"Kunden känner att de kan prata om väldigt mycket saker med var och en av oss och få vettiga svar."

Kategorin innehåller inte information som personalen gett kunder. Istället är det uttalanden om att kunderna behöver viss information och råd samt att de i de många fall uppskattar den hjälpen.

"Han blev medveten om att det inte var för min vinnings skull som jag gav honom rådet."

Kunder behöver och kräver information om produkter och tjänster som de anser sig ha behov av. De behöver kunskapen för att de skall kunna göra ett korrekt beslut. Banktjänster och andra finansiella produkter kan vara komplicerade och komplexa. Personalens råd är därför viktiga. Det innebär att vissa kunders enda val är lita på de råd som de får, därför att de själva exempelvis inte vet vilken aktiefond som är bäst att placera i.

Kunder som inte förstår sitt eget bästa

Kunder som inte förstår sitt eget bästa förefaller det finnas gott om. En vanligt återkommande historia, som ett flertal respondenter berättade, handlar om kunden som både hade stora lån i banken samtidigt som de hade stor inlåning. Det var kunder som inte förstod att detta, ur ekonomisk synvinkel, inte var bra och att de snarast borde lösa lånen. Personalen anser att detta är elementära ekonomiska frågor, så enkla att alla människor borde förstå dem. De kunder som nu inte gör det betraktas därmed som lite mindre vetande. Kategorin innehåller också uttalande som beskriver situationer, där kunder mer all rätta behöver råd och tips.

"Vi tillrätta lägger det så att kunden förstår det"

Nedanstående uttalande visar på en situation då kunden inte vet sitt eget bästa.

"Det tror jag blir fel när kunden kommer in och säger att de vill göra en sak och vi gör den saken, så vi gör exakt det vad vi tror kunden vill. Men kunden kan inte känna till alla våra produkter och tjänster. Alltså måste man i lugn och ro gå igenom: vad vill du egentligen som kund."

Fatta beslut direkt och fatta beslut åt kunderna.

Den gemensamma nämnaren i denna kategori är att det "fattas beslut". Att det "fattas beslut" kan innebära två saker, antingen att saker och ting bestäms eller att inga beslut tas, dvs beslut fattas. I detta fall är båda tolkningar korrekta. Kategorin innehåller uttalande om att kunderna blir imponerade av bankpersonalens befogenheter.

"Många kunder blir imponerade av oss när vi kan fatta beslut direkt."

Uttalanden finns också om att kunderna inte klarar av att fatta beslut, vilket medför att personalen måste besluta åt dem.

"Man kan säga så här då: att vissa kunder kan aldrig bestämma sig, då bestämmer jag åt dem till slut. Ibland känner jag att tar jag inte beslut åt den här kunden kommer det aldrig att beslutas någonting. Du vet lite Aftonbladet och Expressen va."

Förhoppningsvis visar det sig att fattade beslut är rätt beslut, så att kunderna blir nöjda. Att bankpersonalen gör det som de tror är bäst för kunden kommer att behandlas senare. Innan dessa skall jag följa en annan kedja i kundföreställningssprocessen, se figur 4.1.

Kunderna har en annan uppfattning

Kunder kan ha en annan uppfattning än personalen. Ett problem som inte är ovanligt inom bankvärlden. Om kunder och personal har olika uppfattningar innebär det inte automatiskt att det finns en konflikt dem emellan. Att ha olika uppfattningar om saker och ting spänner från den enligt kunden otrevliga legitimationskontrollen till att kronofogden har blivit inkopplad. Samtidigt är det som en intervjuperson säger:

"Det är många saker som vi ser som en katastrof, men är det det ute hos kunden"

Att det kan förekomma tillfällen där kunden och personalen har olika uppfattningar är inte något anmärkningsvärt utan en naturlig företeelse.

Personalen är medveten om det, samt de konsekvenser det kan resultera i. En sådan är att kunderna kan bli så missnöjda att de byter bank. Kunderna kan också bli känslomässigt upprörda.

Kunderna kan bli irriterade eller missnöjda

En orsak till att kunder är missnöjda kan vara att de inte delar bankpersonalens uppfattning. Grunden till missnöjet kan dels spåras till personalens agerande men också till centrala regler och direktiv. Uttrycket som "högljudda", "irriterade", "det tog hus i helsike" och att "kunder kan vara jättejobbiga" är signifikanta för denna kategori. Det förefaller inte som kundernas missnöje eller affektiva beteende skulle vara något större problem eller väcka någon större uppmärksamhet hos personalen. Ett större problem är de kunder som väljer att bli till kund hos konkurrerande banker.

Kunderna kan byta bank – Bankkunder är trogna kunder

Dessa två kategorier kunde lika gärna vara en. Det är nämligen klara överlappningar mellan dessa två. Det finns dock, som kategori-benämningarna antyder, vissa skillnader.

Beteckningen att kunderna kan byta bank antyder att bankpersonalen är medveten om att kunderna kan byta bank. Rubriken implicerar också att det är fråga om att kunderna kan byta bank och inte att de har gjort det. Kategorin speglar med andra ord personalens oro för att så kan ske.

"Det är klart att det inte får bli så att kunderna klagar här ute på att det är för långa väntetider, för då kanske de vänder sig till annan bank."

Nedan är ett exempel på uttalanden om konkurrerande banker.

"Du skall självklart se till att kunden köper det från oss och inte en konkurrent."

Kunderna kan alltså byta bank men bankkunder är samtidigt relativt trogna kunder, vilket behandlas härnäst i kategorin bankkunder är trogna kunder.

Att kunderna är trogna sin bank förefaller vara personalens uppfattning. Bankkunderna är troligtvis relativt trogna kunder med tanke på att det är förenat med vissa avgifter, på t. ex. sparformer, att byta bank. Byte av bank är ingen enkel och snabb process utan är förenat med en hel del arbete från

kunden sida. På mindre orter där det bara finns en eller kanske två banker är troligtvis ett byte av bank ännu mer komplicerat.

"Folk i små bygder, som här, är väldigt långa i sina relationer, man flyttar inte och byter inte heller bank."

En intervjuperson menar att när folk bygger sin villa när de är 25-30 år är det oerhört viktigt att vara den långivande banken. Säger banken nej då, kommer de att vara konkurrenternas kunder för åtminstone 30 år. På senare år förefaller det som kunderna har blivit mer lätttröliga, enligt bankpersonalen. Samtidigt som kunder alltså är trogna sin bank, byts det trots allt nu bank oftare än vad som var fallet tidigare.

"Kunderna är mer lätttröliga idag och byter man bank utan problem"

Kategorin bygger också på uttalanden som indirekt utgår från att kunderna blivit mer rörliga. Om kunderna är mer rörliga innebär det i sin tur att marknadsföringsinsatser är verkningsfulla och nödvändiga för att locka till sig nya kunder.

"Tidigare kom kunderna och frågade om de fick bli kunder. Idag måste vi vara på hugget"

Den något definitivt formulerade kategoribenämningen, bankkunder är trogna kunder, är med andra ord litet missledande. Sammanfattningsvis så beskriver kategorin att bankkunder är relativt trogna kunder men de börjar bli mer lätttröliga vilket föranleder mer marknadsföring. De kunder som banken har kan "knytas" ännu hårdare till banken, dvs göra det svårare för kunden att byta bank både av praktiska och psykologiska skäl.

Knyta kunden hårdare till sig

För att motverka kundernas ökade rörlighet strävar man efter inom alla former av verksamheter att binda kunden hårdare till sig. Att kunderna får en starkare anknytning till banken kan ske på ett flertal olika sätt. Det kan vara fråga om att ge kunderna förtroende i kreditfrågor eller se till att företagskunder också blir privata kunder.

"Sedan går vi ut och pratar med de anställda också, om man har ett företag som kund, så går vi gärna ut och informerar de anställda om att vi finns här och tycker att de skall vara kunder här. Så vi försöker knyta dem rätt så hårt intill oss tror jag. Att vi har hela, att vi har allting, att vi har deras lån, deras inlåning, leasingavtal, hela biten."

Kunderna kan knytas hårdare till banken bland annat genom att öka deras engagemang, vilket ovanstående citat är ett exempel på. En kompletterande metod är att övertyga kunderna om att använda företagsunika automatiserade betalningssystem.

Automatiska tjänster

Genom att kunderna börjar att använda eller utnyttja mer automatiserade tjänster bli det för dem än svårare att byta bank. Det finns alltså kopplingar mellan automatiserade tjänster och att knyta kunden hårdare till sig.

Automatiska tjänster som bankomatkort, betalningssystem för företag eller datasvar är viktiga och underlättande för kunder. Att det också spelar en väsentligt roll för bankpersonalens sätt att se på kunderna, framgår av att det är relativt många uttalanden (11 st) som tar upp olika former av automatiserade tjänster. Det är uttalanden som belyser kunders inställning till automatiska tjänster och uttalanden om kundernas behov av dessa tjänster.

"Många yngre tjänstemän jobbar i huset och jag förstår inte hur de har tid att komma ner hit och ställa sig i kö och betala sina räkningar och betala en tia i avgift när de kan göra det gratis hemifrån"

"Den yngre generationen är nog mer bankomatminded än vad den äldre är"

"Nu håller vi på att och skickar lite information till våra småföretag om automatiserade tjänster och beskriva vissa rutiner som de skulle ha användning för."

De flesta, om inte alla, av dessa tjänster effektiviserar kundens bankaffärer samtidigt som de ur bankens perspektiv är kostnadseffektiva. De är bra för båda partner.

Att göra det som man tror är bäst för kunden

Detta är en kategori som inte ger mycket information om kunder utan mer om bankpersonalens inställning till kunder. Hur kommer det nu att dessa uttalanden har bedömts som uttalanden om kunder? Eftersom personalen anser att finns det saker och ting som alltså är bra för kunden leder det oundvikligen till att de också anser att det finns saker och ting som inte är bra för kunden. Kunderna har med andra ord olika preferenser och önskemål.

"Man skall i alla lägen försöka se till att man gör det bästa för kunden"

Intressanta med denna kategori är att bankpersonalen anser det nödvändigt att kommentera att man skall göra det som är bäst för kunden. Detta är med andra ord ett dilemma, som de reflekterar över. Det finns antagligen en konflikt mellan att göra det som är bäst för kunden och att göra det som är bäst för banken. Om så inte var fallet skulle inte "kundernas bästa" förekomma i bankpersonalens föreställningsvärld.

Det som är bra för kunden är bra för banken

Det finns likheter mellan denna kategori och den förra. Dock finns det, som i ett flertal fall tidigare, vissa intressanta nyansskillnader. Föreliggande kategori innehåller i stort två olika sorters uttalanden. Det är uttalanden som har nästan exakt samma ordalag som rubriken.

"Har man gjort något bra för kunden har man i regel också gjort något bra för både banken och kunden"

Den andra sorten är uttalanden som beskriver kunder som nöjda och tacksamma.

"Kunden skall känna sig nöjd med vad vi kan prestera."

Denna kategori utgör ett naturligt slut på kundföreställningsprocessen. Syftet med alla frågor som ställts, relationer som utvecklats, råds som givits och nya automatiska tjänster som sålts, är att kunderna skall bli nöjda och tacksamma samt att banken som företag skall tjäna pengar på det. Alla kategorier i bankpersonalens kundföreställningsprocess har därmed ett direkt eller indirekt samband med denna den sista kategorin.

REFERENSER

- Alvesson, M, *Ledning av kunskapsföretag*, (Stockholm: Nordstedts förlag AB, 1989).
- Anderson, J R, *Cognitive Psychology and Its Implications*, (San Francisco: W. H. Freeman and Company, 1980).
- Argyris, C och Schön, D, *Organizational Learning*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1978).
- Bannister, D (red), *New Perspectives in Personal Construct Theory*, (London: Academic Press, 1977).
- Beaven, M H och Scotti, D J, Service-Oriented Thinking and Its Implications for the Marketing Mix, *The Journal of Service Marketing* (1990), nr 4, s 5-19.
- Beckérus, Å och Edström, A, *Doktrinskiftet*, (Stockholm: FA rådet och Svenska Dagbladets Förlags AB, 1988).
- Bentson, G J och Hanweck, G A, et al, Scale Economies in Banking, *Journal of Money, Credit and Banking* (1983), nr 4, s 435-456.
- Bergendahl, G och Hartman, T, et al, *Finansierings- och försäkringsbranschen inför år 2000*, (Stockholm: SIND, Nordstedts, 1990).
- Berger, P L och Luckman, T, *The Social Construction of Reality*, (London: Penguin Books, 1967).
- Berry, L L och Parasuraman, A, *Marketing Services*, (New York: The Free Press, 1991).
- Bieri, J, Cognitive Complexity - Simplicity and Predictive Behavior, *Journal of Abnormal and Social Psychology* (1955), s 263-268.
- Bieri, J och Atkins, A L, et al, *Clinical and Social Judgement: The Discrimination of Behavioural Information*, (New York: Wiley, 1966).
- Björkegren, D, *Hur organisationer lär*, (Lund: Studentlitteratur, 1989).
- Blois, K J, The Manufacturing/Marketing Orientation and its Information Needs, *European Journal of Marketing* (1980), nr 5/6, s 354-364.
- Bolman, L, Organizational Learning. I: C Argyrus (red), *Increasing leadership effectiveness* (New York: Wiley, 1976)
- Bougon, M, Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique. I: C Morgan (red), *Beyond Method* (Beverly Hills: Sage Publications, 1977)
- Bougon, M och Weick, K E, et al, Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, *Administrative Science Quarterly* (1977), nr December, s 606-639.
- Bowen, D E och Siehl, C, et al, A Framework for Analyzing for Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review* (1989), nr 1, s 75-79.
- Brandt, D R och Reffert, K L, Focusing on Customer Problems to Improve Service Quality, *Journal of Service Marketing* (1989), nr 4, s 5-14.
- Brief, A P och Downey, H K, Cognitive and Organizational Structures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories, *Human Relations* (1983), nr 12, s 1065-1090.

- Brown, J A och Sommers, D A, Developing a Strategic Marketing Orientation in a Large Industrial Firm, *Industrial Marketing Management* (1982), nr 3, s 167-171.
- Brown, S M, Cognitive Mapping and Repertory Grids for Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations, *Journal of Management Studies* (1992), nr 3, s 288-307.
- Brunsson, N och Jönsson, S, *Beslut och handling*, (Stockholm: Liber förlag, 1979).
- Brytting, T, *Organizing in the small growing firm*, (Stockholm: EFI, 1991).
- Chase, R B, Where Does the Customer Fit in the Service Operation?, *Harvard Business Review* (1978), nr 6, s 137-142.
- Cooper, P D och Jackson, R W, Applying a Service Marketing Orientation to the Industrial Services Sector, *The Journal of Business and Industrial Marketing* (1988), nr 2, s 51-54.
- Cooper, P D och Jackson, R W, Unique Aspects of Marketing Industrial Services, *Industrial Marketing Management* (1988), s 111-118.
- Cossette, P, Mapping of Idiosyncratic Schema, *Journal of Management Studies* (1992), nr 3, s 325-347.
- Crosby, P, *Quality is Free*, (New York: McGraw-Hill, 1979).
- Day, G S och Wensley, R, Marketing Theory with a Strategic Orientation, *Journal of Marketing* (1983), nr Fall, s 79-89.
- de Brentani, U, Success and Failure in New Industrial Services, *The Journal of Product Innovation Management* (1989), nr 6, s 239-258.
- de Brentani, U, Success Factors in Developing New Business Services, *European Journal of Marketing* (1991), nr 2, s 33-59.
- Deshpandé, R och Farley, J U, et al, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing* (1993), nr January, s 23-27.
- Dickinson, R och Herbst, A, et al, Marketing Concept and Customer Orientation, *European Journal of Marketing* (1986), nr 10, s 18-23.
- Dreher, A, Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon. Presenterat vid: EMAC, (Barcelona: 1993).
- Dunn, W N och Cahill, A G, et al, The Policy Grid: A Cognitive Methodology for Assessing Policy Dynamics. I: W N Dunn (red), *Policy Analysis: Perspectives, Concepts, and Methods* (New York: JAI Press Inc., 1986), s 355-375.
- Eccles, R G och Crane, D B, *Doing Deals Investment Banks at Work*, (Boston: Harvard Business School Press, 1988).
- Eden, C och Ackerman, F, et al, The Analysis of Cause Maps, *Journal of Management Studies* (1992), nr 3, s 309-323.
- Eden, C och Jones, S, *Messing About in Problems*, (Oxford: Pergamon, 1983).
- Eden, C och Jones, S, et al, *Thinking in Organizations*, (London: Macmillan, 1979).

- Elliot, G R, The Marketing Concept - Necessary but Sufficient?, *European Journal of Marketing* (1990), nr 8, s 20-30.
- Eneroth, B, *Hur mäter man "vackert"?*, (Göteborg: Natur och Kultur, 1984).
- Felton, A, Making the Marketing Concept Work, *Harvard Business Review* (1959), nr 4, s 55-65.
- Festinger, L, *A Theory of Cognitive Dissonance*, (Stanford: Stanford University Press, 1957).
- Fiske, S och Taylor, S E, *Social Cognition*, (New York: Random House, 1984).
- Flanagan, J C, The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin* (1954), nr 4, s 327-357.
- Forsell, A, *Moderna tider i sparbanken*, (Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag AB, 1992).
- Fransella, F och Bannister, D, *A Manual for Repertory Grid Technique*, (London: Academic Press, 1977).
- Gilbert, R A, Bank Market Structure and Competition. A Survey, *Journal of Money, Credit and Banking* (1984), nr 4, s 617-645.
- Gioia, D A och Poole, P P, Scripts in Organizational Behavior, *Academy of Management Review* (1984), nr 3, s 449-459.
- Glaser, B G och Strauss, A L, *The Discovery of Grounded Theory*, (New York: Aldine, 1967).
- Gollub, J och H, J, Six Ways to Age, *American Demographics* (1989), nr 6, s 28-35.
- Goodman, P S, The Measurements of an Individual's Organization Map, *Administrative Science Quarterly* (1968), nr 3, s 246-265.
- Grubel, H G, A Theory of Multinational Banking, *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review* (1977), nr December, s 349-363.
- Grönroos, C, *Service Management and Marketing*, (Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1990).
- Hedberg, B, How organizations learn and unlearn. I: P C Nystrom och W H Starbuck (red), *Handbook of Organizational Design* (New York: Oxford University Press, 1981), s 3-27.
- Hedberg, B och Jönsson, S, Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments, *Accounting, Organizations and Society* (1978), nr 1, s 47-64.
- Hellgren, B och Melin, L, The Role of Strategists' Ways-of-thinking in Strategic Change Process. I: J Hendry och G Johnson, m fl (red), *Strategic Thinking: Leadership and the Management Society* (New York: John Wiley & Sons Ltd., 1993), s 47-68.
- Heskett, J L, Lessons in the Service Sector, *Harvard Business Review* (1987), nr Mars-April, s 118-126.
- Hoffman, D K och Ingram, T N, Service Provider Job Satisfaction and Customer Orientation Performance, *The Journal of Service Marketing* (1992), nr 2, s 68-78.
- Houston, F S, The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, *Journal of Marketing* (1986), nr April, s 81-87.
- Huff, A S (red), *Mapping Strategic Thought*, (New York: Wiley, 1990).

- Humphrey, D B, Costs and Scale Economies in Bank Intermediation. I: R C Aspinwall och R A Eisenbeis (red), *Handbook of Banking Strategy* (New York: Wiley, 1985)
- Häckner, E och Björklund, L, et al, *Bilder och motbilder*, (Göteborg: BAS ek.för., 1996).
- Ims, K J, *Leder i dialog*, (Bergen: Universitetsforlaget AS, 1987).
- Jaworski, B J och Kohli, A K, Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing* (1993), nr July, s 53-70.
- Johansson, I-L, *Människan och ekonomi*, (Göteborg: BAS, 1989).
- Johansson Lindfors, M, *Att utveckla kunskap*, (Lund: Studentlitteratur, 1993).
- Johansson, S, *Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer*, CEFOS, Göteborgs Universitet, 1995).
- Judd, V C och Tims, B J, How Annual Reports Communicate a Customer Orientation, *Industrial Marketing Management* (1991), s 353-360.
- Jungerhem, S, *Banker i fusion*, (Uppsala: Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet, 1992).
- Jönsson, S, *Goda utsikter*, (Stockholm: Nerenius & Santérus förlag, 1995).
- Keith, R J, The Marketing Revolution, *Journal of Marketing* (1960), nr January, s 35-38.
- Kelley, H H, *Attribution in Social Interaction*, (Morristown: General Learning Press, 1971).
- Kelley, S W, Customer Orientation of Bank Employees and Culture, *International Journal of Bank Marketing* (1990), nr 6, s 25-29.
- Kelly, G A, *A Theory of Personality: The Psychology of Personal Constructs*, (New York: W. W. Norton & Company, 1955).
- Kemsley, I, The Interests of Customers and Shareholders – Is There a Conflict, *Banking World*, (1991), nr Mars, s 21-22
- Kieser, L och Sproull, L, Managerial Responses to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, *Administrative Science Quarterly* (1982), nr December, s 548-570.
- Kohli, A K och Jaworski, B J, Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing* (1990), nr April, s 1-18.
- Kolb, D A, *Experiential Learning*, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984).
- Kotler, P, *Marketing Management*, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1993).
- Levitt, The Production-line Approach to Service, *Harvard Business Review* (1972), nr September-October, s 41-52.
- Levitt, T, The Industrialization of Service. I: J (Bateson (red), *Managing Service Marketing* (Orlando: The Dryden Press, 1976)

- Lidström-Widell, *Organisationsbilder - om tanken som bas för handling*, (Göteborg: BAS, 1995).
- Lincoln, Y S och Guba, E G, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1985).
- Lindgren, H och Wallander, J, et al, *Bankkrisen*, (Uppsala: Bankkriskommittén, 1994).
- Lord, R G och Foti, R J, Scheman Theories, Information Processing, and Organizational Behavior. I: D A Gioia och H P Sims (red), *The Thinking Organization* (San Fransisco: Jossey-Bass Limited, 1986)
- Lyles, M A och Schwenk, C R, Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures, *Journal of Management Studies* (1992), nr 2, s 155-174.
- Löwstedt, J, *Förställningar, ny teknik och förändring*, (Lund: Bokförlaget Doxa AB, 1989).
- Manis, M, *Kognitiva processer*, (Stockholm: Wahlström & Widstrand, 1972).
- Markus, H och Zajonc, R B, The Cognitive Perspective in Social Psychology. I: G Lindzey och E Aronson (red), *The Handbook of Social Psychology* (New York: Random House, 1985)
- Marquardt, R, *Banketableringar i främmande länder*, (Uppsala: Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet, 1994).
- McNamara, C P, The Present Status of the Marketing Concept, *Journal of Marketing* (1972), nr January, s 50-57.
- Narver, J C och Slater, S F, The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing* (1990), nr October, s 20-35.
- Naumann, E och Shannon, P, What is Customer Driven Marketing, *Business Horizons* (1992), nr November/December, s 44-52.
- Nesheim, T, Service Management and Organizational Design, *Scandinavian Journal of Management* (1990), nr 3, s 181-195.
- Norling, P, *Tjänstekonstruktion*, (Karlstad: Högskolan i Karlstad, 1993).
- Normann, R, *Service Management*, (Stockholm: Liber Förlag, 1983).
- Normann, R, Service Management och därefter – en vision. I: E Gummesson och B Edvardsson (red), *Management i tjänstesamhället* (Malmö: Liber Förlag AB, 1988)
- Nygren, I, *Från Stockholms Banco till Citibank*, (Stockholm: Liber, 1985).
- Olsen, M J S, *Kvalitet i banktjänster*, (Edsbruk: Akademitryck AB, 1992).
- Parasuraman, A, Customer-Oriented Corporate Cultures are Crucial to Services Marketing Success, *The Journal of Service Marketing* (1987), nr 1, s 39-46.
- Piaget, J, *The Construction of Reality in the Child*, (New York: Basic Books, 1954).
- Porter, M, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: The Free Press, 1985).
- Rathmell, J R, *Marketing in the Service Sector*, (Cambridge, Massasschutes: Winthrop, 1974).

Riessman, C K, *Narrative Analysis*, (Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1993).

Ross, L och Lepper, M r, et al, Perseverance in self-perception and social perception: Biased attribution processes in the debriefing paradigm, *Journal of Personality and Social Psychology* (1975), s 880-892.

Saxe, R och Weitz, B A, The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research* (1992), nr August, s 343-351.

Schneider, S C och Angelmar, R, Cognition on Organizational Analysis: Who's Minding the Store?, *Organization Studies* (1993), nr 3, s 347-374.

Schroder, H M och Driver, M J, et al, *Human Information Processing*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967).

Shapiro, B, What the Hell is 'Market Oriented'?, *Harvard Business Review* (1988), nr November/December, s 119-124.

Sharp, B, Marketing Orientation: More than Just Customer Focus, *International Marketing Review* (1991), nr 4, s 20-25.

Shiffrin, R M och Schneider, W, Controlled and Automatic Human Information Processing: II Perceptual Learning, Automatic Attending and a General Theory, *Psychological Review* (1977), s 127-190.

Shostack, L, Breakning Free from Product Marketing, *Journal of Marketing* (1977), nr April, s 73-80.

Silverman, D, *Interpreting Qualitive Data*, (London: Sage Publications, 1993).

Sims, H P och Gioia, D A (red), *The Thinking Organization*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1986).

Sitkin, S B, Learning through failure: The Strategy of Small Losses, *Research in Organizational Behavior* (1992), s 231-266.

Smircich, L och Stubbart, C, Strategic Management in an Enacted World, *Academy of Management Review* (1985), nr 4, s 724-736.

Smith, M och Stewart, B J M, Repertory Grids: a flexible tool for establishing the content and structure of a manager's thoughts. I: D Ashton (red), *Management Bibliographies and Reviews* (Bradford: MCB Press, 1977), s 209-229.

Stenberg, T, *Systemverkan - en möjlighet för svensk industri*, (Göteborg: BAS, 1982).

Sternhufvud, U, *Produktavveckling i företag*, (Göteborg: BAS, 1982).

Stewart, V och Stewart, A, *Business Applications of Repertory Grid*, (Maidenhead: McGraw-Hill Company, 1981).

Söderlund, M, The firm and its market orientation, *EFI Research Paper 6522* (1993), nr October.

Söderlund, M, Market orientation and the role of the customers in decisions makers' cognitive maps: An explorative study of casual attributions, *EFI Research Paper 6515* (1993), nr September.

Söderlund, M, *Omvärldsmodeller hos beslutsfattare i industriföretag*, (Stockholm: EFI vid Handelshögskolan i Stockholm, 1993).

Tolman, E C, *Cognitive Maps in Rats and Men*, *Psychological Review* (1948), s 189-208.

Tschudi, F, *Flexigrid 5.0*, (Oslo: 1989).

Watson, J, *Behaviorism*, (New York: Norton, 1930).

Weick, K E, *The Social Psychology of Organizing*, (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).

Weick, K E och Bougon, M G, *Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure*. I: H P Sims och D A Gioia (red), *The Thinking Organization* (San Fransisco: Jossey-Bass Limited, 1986)

Westin, O, *Informationsstöd för lokal ekonomi*, (Göteborg: BAS, 1993).

Zajonc, R B och Wolfe, D M, *Cognitive Consequences of a Person's Position in a Formal Organization*, *Human Relations* (1966), nr 139-150.

Zeithaml, V A och Parasuraman, A, et al, *Problems and Strategies in Service Marketing*, *Journal of Marketing* (1985), nr Spring, s 33-46.

Zeithaml, V A och Parasuraman, A, et al, *Delivering Quality Service*, (New York: The Free Press, 1990).

Bilaga 1(1)

FOCUSanalys

BEGREPP 6 reflekterad
BEGREPP 7 reflekterad

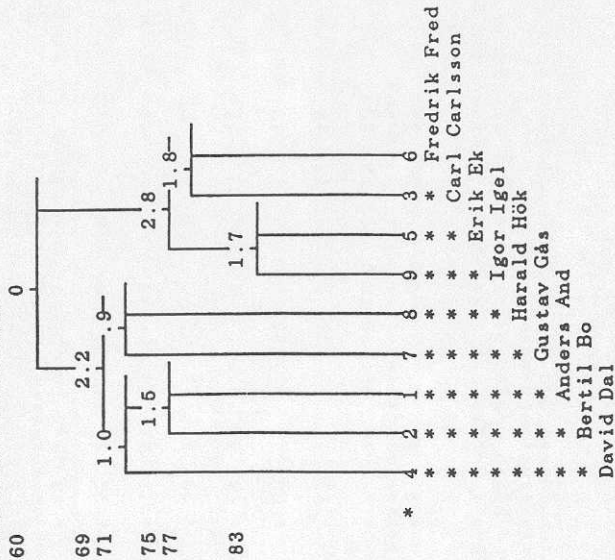
Matchningsvärden för BEGREPP matrisen är fokuserad *****

Övre högra delen av matrisen ger matchande värden - LIKHETER
Lägre v.del av matr. ger match. värden när kolonnen med BEGREPP reflekteras

* 6	4	7	5	8	1	2	3
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
6 *	70	48	30	26	26	19	33
4 *	41	56	37	33	41	41	48
7 *	26	11	52	26	26	41	48
5 *	44	22	-7	59	37	37	52
8 *	33	11	11	-22	56	41	26
1 *	41	11	26	0	4	70	41
2 *	33	4	-4	0	4	-19	63
3 *	33	4	-19	0	19	-4	-26
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
CENTRALITET och TOTAL SAMMANKOPPLING							
*****	36	47	42	43	38	42	44
*****	36	47	42	43	38	42	44

Bilaga 1(2)
FOCUSanalys

FOKUSERAD GRID *****



Matchningsvärden för ELEMENTER matrisen är fokuserad

	4	2	1	7	8	9	5	3	6
4	*	71	50	60	65	58	63	71	56
2	*	*	75	60	65	67	67	58	40
1	*	50	75	69	69	67	50	33	27
7	*	60	60	69	71	65	56	52	38
8	*	65	65	69	71	60	56	60	54
9	*	58	67	67	65	60	83	63	56
5	*	63	67	50	56	66	83	75	73
3	*	71	58	33	52	60	63	75	77
6	*	56	40	27	38	54	56	73	77

CENTRALITET och TOTAL SAMMANKOPPLING

***** 62 63 55 59 63 65 65 65 61 53 61

Korrelation för anpassning (cofenetisk korrelation) 0.617
g.sn. z-värde 1.701

Bilaga 1(3)

FOCUSanalys

		Nivåer av matchning för BEGREPPS-TRADET										
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
* 4 2 1 7 8 9 5 3 6												

6 * 6 4 3 5 3 4 4 5 1* 6												
4 * 7 4 3 5 2 4 5 5 6* 4												
7 * 6 7 2 2 3 4 5 7 5* 7												
5 * 5 4 2 1 6 2 4 7 7* 5												
8 * 5 2 1 4 5 1 2 6 7* 8												
1 * 3 1 1 5 5 5 6 6 7* 1												
2 * 3 2 1 2 2 5 7 6 7* 2												
3 * 6 4 3 1 3 7 7 6 7* 3												

 BEGREPP - samma sekvens som i GRIDEN ovanför

Mindre lönsam	6	---	Lönsam för
30 år	4	---	65 år
Vi vet inte	7	---	Vi vet vad de vill ha
Opåverkbar	5	---	Påverkbar
De vet vad de vill ha	8	---	De vet inte
Formell	1	---	Informell
Teoretiker	2	---	Praktiker
Större företag	3	---	Fåmansföretag

Bilaga 2(1)

PCA-analys

Data transformation: 1) : Korrelera BEGREPP (standardiserar BEGREPP): VANLIGAST

a) Maximalt antal komponenter = 2

b) Minsta relativa varians f r komponent (Kaiser rekommenderar v rdet 1) 1

om b) ger K komponenter s blir antal komponenter: M = MIN(2 , K)

Maximalt antal komponenter f r VARIMAX = 2

PLOT och eller TARGET fr n ROTERADE matriser

PLOT och eller TARGET fr n ROTERADE matriser

Tabellen ger minimum genomsnitt max. och std.avvikelse f r varje variabel

POL	/KONTRAST	VBL. MIN	G.SN.	MAX.	STD.AV.	% AV TOTAL VAR.
Formell	/Informell	1 1	4.33	7	2.05	14.32
Teoretiker	/Praktiker	2 1	3.89	7	2.23	16.92
St rre f retag	/F mansf retag	3 1	4.78	7	2.04	14.15
30 r	/65 r	4 2	4.56	7	1.42	6.87
Op verkbar	/P verkbar	5 1	4.22	7	2.10	14.91
L nsam	/Mindre l nsam	6 2	4.11	7	1.37	6.37
Vi vet vad de vill ha	/Vi vet inte	7 1	3.44	6	1.83	11.39
De vet vad de vill ha	/De vet inte	8 1	3.67	7	2.11	15.08
Totalt g.sn.		4.13	G.sn. var.	3.69		

Korrelationsstabell som visar relationerna mellan alla variablerna

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.00							
2	0.78	1.00						
3	0.47	0.87	1.00					
4	0.28	0.47	0.39	1.00				
5	0.42	0.48	0.45	0.22	1.00			
6	0.22	0.22	0.21	-0.32	0.26	1.00		
7	-0.04	-0.45	-0.57	-0.48	-0.60	0.25	1.00	
8	0.56	0.32	0.09	0.43	0.77	0.13	-0.28	1.00

Intensitet: Kvadratrot av g.sn. av kvadrerade v rden +0.443 G.snittligt absolutv rde +0.394

Bilaga 2(2)

PCA-analys

Tabell med principala komponenter

POL	/KONTRAST	VBL.	1	2	AVST.	VAR-R	% F RKL.
Formell	/Informell	1	0.722	0.392	0.821	1.000	67.466
Teoretiker	/Praktiker	2	0.886	0.116	0.894	1.000	79.842
St rre f retag	/F mansf retag	3	0.780	-0.014	0.780	1.000	60.869
30 x	/65 x	4	0.593	-0.554	0.811	1.000	65.821
Op verkbar	/P verkbar	5	0.782	0.120	0.791	1.000	62.591
L nsam	/Mindre l nsam	6	0.169	0.855	0.872	1.000	75.993
Vi vet vad de vill ha	/Vi vet inte	7	-0.642	0.563	0.854	1.000	72.922
De vet vad de vill ha	/De vet inte	8	0.661	0.116	0.671	1.000	44.979
%VARIANS			46.928	19.382	66.310		

Faktor scoror

	VBL.	1	2	AVST-N	*	AVST.	VAR-R	% F RKL.
A Anders And	1	-1.623	0.579	1.724	*	1.141	1.418	91.774
B Bertil Bo	2	-0.589	-0.927	1.098	*	0.574	0.758	43.449
C Carl Carlsson	3	1.215	-0.588	1.350	*	0.872	0.928	81.856
D David Dal	4	0.329	-1.869	1.897	*	0.853	0.885	82.254
E Erik Ek	5	0.637	-0.012	0.637	*	0.436	0.573	33.232
F Fredrik Fred	6	1.655	1.356	2.140	*	1.281	1.825	89.962
G Gustav G s	7	-1.039	-0.125	1.047	*	0.714	1.166	43.721
H Harald H k	8	-0.430	1.447	1.510	*	0.702	0.883	55.784
I Igor Igel	9	-0.155	0.138	0.207	*	0.122	0.564	2.640

Varians f r transformerade data= 1 Varians f r avledade data= .6631035
 Korrelation mellan transformerad och avledad .8143117

Bilaga 2(3)
PCA-analys

Tabell med VARIMAX roterade komponenter

	/KONTRAST		
POL			
Formell	/Informell		
Teoretiker	/Praktiker		
St rre f retag	/F mansf retag		
30 I	/65 I		
Op verkbar	/P verkbar		
L nsam	/Mindre l nsam		
Vi vet vad de vill ha	/Vi vet inte		
De vet vad de vill ha	/De vet inte		
%VARIANS			
	VBL.	1	2
		0.815	0.102
		0.868	-0.214
		0.722	-0.296
		0.351	-0.732
		0.772	-0.172
		0.468	0.735
		-0.393	0.758
		0.657	-0.132
		43.283	23.027
			66.310
			AVST.
			0.821
			0.894
			0.780
			0.811
			0.791
			0.872
			0.854
			0.671
			66.310

Transformationsmatrix

	1	2
1	0.931	-0.364
2	0.364	0.931

Roterade faktorscorer

	VBL.	1	2	AVST.
A Anders And		-1.301	1.130	1.724
B Bertil Bo		-0.886	-0.649	1.098
C Carl Carlsson		0.918	-0.989	1.350
D David Dal		-0.373	-1.860	1.897
E Erik Ek		0.589	-0.243	0.637
F Fredrik Fred		2.035	0.661	2.140
G Gustav G s		-1.013	0.262	1.047
H Harald H k		0.126	1.504	1.510
I Igor Igel		-0.094	0.184	0.207

BOKPRESENTATION BAS FÖRLAG

(priser exkl. moms och frakt)

EKONOMISK STYRNING UR ETT TJÄNSTEPERSPEKTIV

Håkan Kullvén

180:-

Ekonomisk styrning har på senare tid kritiserats ur ett antal aspekter. Några områden som uppmärksammats är medarbetarnas svårigheter att förstå den information som tas fram i den ekonomiska styrningen, samt problemen att med hjälp av ekonomisk styrning förstå verksamheten och dess kunder. Den ekonomiska styrningen är inriktad på styrning av ansvar snarare än på förståelse.

Denna bok behandlar ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv. En aktionsforskning, utförd av Telia Mobil AB, resulterade i ett kalkylsystem. Kalkylsystemet utformades anpassat till forskning om tjänster och innehöll en tjänstekarta som beskriver kundens process och verksamhetens aktiviteter som stöd för kunden. För fördelning av intäkter och kostnader användes en form av aktivitetsbaserad styrning.

KUNDATTITYDER TILL POSTORDER

Jan Edward Skaug

160:-

Kundattityder till postorder är en litteratur- och fältstudie av postorderkundernas attityder till svenska postorderhandeln. Tonvikten i studien har lagts på attityder. Studien bör kunna ge vägledning för praktiskt handlande.

Postordermarknaden är mycket heterogen, och studien visar att trots den stora kundpotential som postorderhandeln har tillgång till är det, dels en mycket liten andel kunder som återkommer med köp, dels signifikanta skillnader i attityden till postorderhandeln mellan olika åldersgrupper, vilket kan ge spekulationer om att postordermarknaden befinner sig i ett skede av "generationsväxling".

SERVICEMÖTEN - OCH DERAS BETYDELSE VID CHARTERRESOR

Lena Larsson Mossberg

192:-

Denna studie kan beskrivas som resultatet av en lång process med utgångspunkt från författarens tidigare arbete inom turismområdet, framför allt intresset av turism i utvecklingsländer. Eftersom turism i hög grad består av tjänster blev tjänstemarknadsföring forskningsområdet.

MÄNNISKOR OCH EKONOMI – EN STUDIE AV HUR SÄLJARE ANVÄNDER EKONOMISYSTEMEN I TRE FRAMGÅNGSRIKA FÖRETAG

Inga-Lill Johansson

192:-

Boken diskuterar användningen av ekonomisystem i företag. Det är oklart vad som egentligen menas med att använda ett ekonomisystem. I rapporten beskrivs tre framgångsrika företag, två grossistföretag och ett tillverkande företag; deras verksamhet, ekonomi och ekonomisystem. Sex säljare, två i vardera företag, "porträtteras". Omfattande intervjuer om verksamheten, ekonomin och ekonomisystemen ligger till grund för tolkningen av användningen. Ekonomisystemet i ett företag har betydelse för vilka föreställningar om ekonomi människorna kommer att dela, men det finns inga enkla svar på frågan om hur ett ekonomisystem skall vara konstruerat för att bli lyckat.

BOKPRESENTATION BAS FÖRLAG

(priser exkl. moms och frakt)

NYA SPELREGLER PÅ ELMARKNADEN

Mikael Bergmast, Thomas Polesie & Mats Strid

160,-

Den svenska elmarknaden har ändrat karaktär. Ifrån att ha varit en hårt reglerad marknad med få aktörer har den nu avreglerats och är numera öppen för nya aktörer. Detta ställer krav på de stora elproducenter vilka varit vana vid en monopolmarknad och som nu ställs inför konkurrensens hårda villkor. I syfte att analysera företagens väg mot en anpassning till de nya förutsättningarna beskrivs och analyseras Sveriges fyra största elproducenter: Vattenfall AB, Sydkraft AB, Stockholm Energi AB och Gullspångs Kraft AB. Författarna tittar på den miljö företagen verkar i, beskriver vad som kännetecknar respektive företags verksamhet samt visar på ekonomiska diagnoser. Boken riktar sig i första hand till aktörer på energimarknaden men kan också läsas av den oinvgive. Boken lämpar sig också som fallstudie på kurser i företagsekonomi i högskolan.

ATT MÄTA KVALITET

Maria Svensson & Sven-Martin Åkesson

140,-

I denna bok diskuteras olika kvalitetsdefinitioner, deras för- och nackdelar samt kvalitetsnormen ISO 9000. Vidare har författarna utformat kvalitetsmått för ett projektföretag, som skall användas för att utvärdera utvecklingen på kvalitetsbristkostnaderna. För att kunna utforma dessa mål har en arbetsmodell utvecklats som beskriver den systematiska vägen till utformandet av måtten. Utgångspunkt är Porters värdekedja, i syfte att finna de relevanta aktiviteter där kvalitetsbrister kan förekomma."

PERSPECTIVES OF SCANDINAVIAN MANAGEMENT

Jönsson, Sten (editor)

180:-

Om vi utgår ifrån att chefers agerande är beroende av värderingar som finns i omgivningen (kultur), så kan vi se att skandinaviska chefer har vissa gemensamma drag. Denna bok innehåller artiklar kring ledningskulturer, skrivna av olika forskare i Norden. Det nordiska ledarskapet fokuserar på kortare avstånd mellan beslutsfattare och "golvet", acceptans av osäkerhet, hög grad av individualism samt begränsad maskulinitet. Inblick och förståelse för dessa ledningskulturer är nödvändiga om vår del av världen skall kunna delta i den globala konkurrensen.

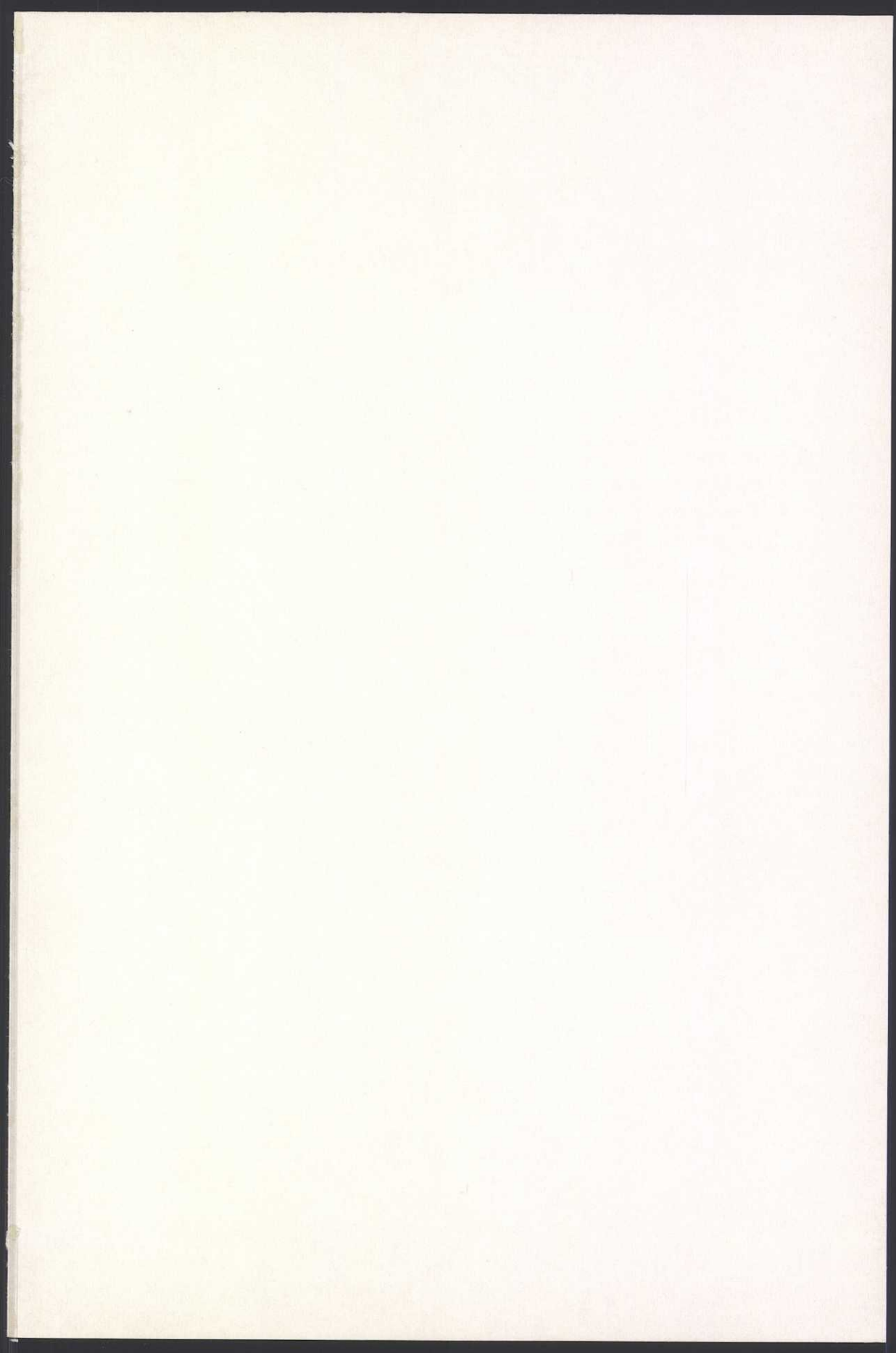
ARBETE I BRYTNINGSTID – TANKAR OM TILLVARONS DUALITETER

Svante Leijon

86,-

Denna skrift är ett försök av författaren att förmedla ett antal idéer kring arbetets villkor. Den ger inte svaren men söker fråga på ett annorlunda sätt. Humanistiska idéer har varit inspirationskälla för att få perspektiv på den kraftfulla omvandling som sker i svenskt arbetsliv.

Svante Leijon är verksam vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet, som lärare och forskare inom personal- och arbetslivsfrågor. Han har i sin forskning sedan början av 1970-talet följt arbetslivets förändringar och dokumenterat detta i ett stort antal forskningsrapporter. Föreliggande skrift söker med hjälp av en humanistisk referensram belysa arbetslivets omvandling på ett för traditionell arbetslivsforskning oortodoxt och spännande sätt.



FÖRESTÄLLNINGAR OM KUNDER

- om hur personal i banker
föreställer sig och agerar mot kunder

Kundorientering är ett frekvent förekommande "mode"-begrepp. Emellertid finns det ganska litet av empiriska studier gjorda vad gäller vad kundorientering innebär i praktiken. Föreliggande studie analyserar och beskriver en svensk affärsbanks kundorienteringsarbete samt hur bankpersonalen föreställer sig kunder. Detta görs med hjälp av två metoder. Den första är en variant av Critical Incident Technique och den andra är en tillämpning av Kelley's (1955) Personal Construct Theory. Dessa två metoder kompletteras med en utförlig diskussion över möjliga sätt att analysera det empiriska materialet.

Resultaten i studien pekar på att det finns en stor skillnad mellan hur kundorientering beskrivs i litteraturen och kundorientering i praktiken. Bankpersonalens agerande gentemot kunderna påverkas också i stor utsträckning av hur de uppfattar kunderna, bl a visar det sig att personalen jämställer trevliga och kunniga kunder med lönsamma kunder.

Carl-Johan Andrén är forskare och lärare vid Gothenburg Research Institute (GRI). GRI är knutet till Handelshögskolan i Göteborg.

BAS är ett författarförlag, där författarna har anknytning till Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
BAS ger ut forskningsrapporter och avhandlingar samt kurslitteratur och debattinriktade böcker.
BAS är en ekonomisk förening.