



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# **Performance Management System i en digital bank**

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårtermin 2020

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir  
Författare: Daniel Sandberg och Vincent Gabor

## Förord

Vi vill inleda denna uppsats med ett stort tack till ICA Banken och alla respondenter som gav oss en inblick i deras vardag och arbetssätt i ett företag med stora ambitioner.

Vi vill också tacka vår handledare Gudrun Baldvinsdottir som har funnits vid våra sida genom hela arbetet och fungerat som en kompass som riktat oss rätt i vår skrivprocess. Tack även till alla studenter som varit delaktiga i våra seminarier där vi haft många intressanta och givande samtal samt fått konstruktiv återkoppling.

Göteborg, maj 2020

Daniel Sandberg

Vincent Gabor

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning, Vårterminen 2020

**Författare:** Daniel Sandberg och Vincent Gabor

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir

**Titel:** Performance Management System i en digital bank

**Inledning:** Dagens samhälle har genomgått en stor förändring de senaste åren, vi har gått från en fysisk till en digital värld. För att lyckas med digitalisering av en bank och att uppfylla andra konsumentkrav, behöver företaget fungera bra i sin helhet. Cheferna behöver på något sätt styra medarbetarna i rätt riktning och kan då använda sig av Performance Management Systems.

**Syfte:** Studien syftar till att undersöka hur en digital bank arbetar med ekonomistyrningsmetoder och i synnerhet Performance Management Systems för att uppnå företagets mål. Studien vill bidra med en ökad förståelse av användandet av PMS i ett digitalt företag.

**Metod:** En kvalitativ studie genomfördes på ICA Banken med semistrukturerade intervjuer med sex chefer. Det insamlade materialet har analyserats främst utifrån Ferreira och Otley (2009) och Simons (1994) ramverk.

**Resultat och slutsatser:** ICA Bankens arbete är hela tiden riktat mot deras mål att ha ”kundnöjdhet i världsklass” och deras vision och mission att ”förenkla vardagen” för kunderna. Kundrådgivarna som har den främsta kontakten med kunderna arbetar efter en kundmötespolicy som blir ett begränsande system för dem. Deras prestation blir betygsatta och målsättningar finns vilket kundrådgivaren måste uppnå. De finns flera viktiga framgångsfaktorer som ICA Banken arbetar med för att uppnå sin vision och mission och digitaliseringen har tidigare varit ett stort verktyg för detta. Trots att man ser att ICA Banken jobbar i samråd med många av ramverkens delar finns fortfarande delar som de ytterligare kan utnyttja för att optimera företagets strategier för att uppnå sina mål.

**Nyckelord:** Digitalisering, bank, digital bank, performance management system, management control system, motivation

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 BAKGRUND.....  | 1         |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION.....   | 2         |
| 1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....                                      | 2         |
| 1.4 STUDIEOBJEKT.....  | 3         |
| 1.5 DISPOSITION .....  | 3         |
| <b>2. METOD</b> .....  | <b>4</b>  |
| 2.1 VAL AV METOD.....  | 4         |
| 2.2 VAL AV FÖRETAG OCH AVDELNING .....                                 | 4         |
| 2.3 LITTERATURSÖKNING.....   | 5         |
| 2.4 DATAINSAMLING .....  | 5         |
| 2.4.1 Val av respondenter .....  | 5         |
| 2.4.2 Genomförandet av intervjuerna .....                              | 6         |
| 2.5 DATABEARBETNING .....  | 7         |
| 2.6 ETISKA ASPEKTER .....  | 7         |
| 2.7 METODKRITIK .....  | 7         |
| 2.8 STUDIENS TROVÄRDIGHET.....   | 8         |
| <b>3. LITTERATURGENOMGÅNG</b> .....                                    | <b>9</b>  |
| 3.1 DIGITALA BANKEN .....  | 9         |
| 3.2 PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS .....                               | 9         |
| 3.3 ANVÄNDNING AV PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS .....                 | 11        |
| 3.4 MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS .....                                   | 12        |
| 3.5 MOTIVATION .....   | 13        |
| 3.6 ANALYSMODELL .....   | 15        |
| <b>4. EMPIRI &amp; ANALYS</b> .....                                    | <b>16</b> |
| 4.1 ICA BANKEN.....  | 16        |
| 4.1.1 ICA Bankens medarbetare .....                                    | 17        |
| 4.2 DEN DIGITALA BANKENS STRATEGI .....                                | 18        |
| 4.3 KVALITETSSÄKRING AV MEDARBETARNA .....                             | 22        |
| 4.4 FRAMGÅNGSFAKTORER .....  | 25        |
| 4.5 STRUKTUR .....   | 27        |
| 4.6 MOTIVATION OCH BELÖNING .....                                      | 28        |
| <b>5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER</b> .....                              | <b>30</b> |
| 5.1 DISKUSSION.....  | 30        |
| 5.1.1 Digitalisering och kundnöjdhet.....                              | 30        |
| 5.1.2 Performance Management System och Management Control System..... | 30        |
| 5.1.3 Motivation .....   | 32        |
| 5.2 STUDIENS BIDRAG.....   | 32        |
| 5.3 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER .....       | 33        |
| <b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....                                     | <b>34</b> |
| <b>BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE</b> .....                                  | <b>36</b> |

# 1. Inledning

*I detta kapitel presenteras den bakgrund och problemdiskussion som legat till grund för studien. Med bakgrunden och problemdiskussion som utgångspunkt har sedermera ett syfte och en frågeställning utformats. Slutligen beskrivs kortfattat studiens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Dagens samhälle har genomgått en stor förändring de senaste åren, vi har gått från en fysisk till en digital värld. Denna förändring som kallas digitalisering pågår just nu, och samhället har kommit en bra bit men har också långt kvar. Ett annat dagligt fenomen i vårt samhälle är handel och pengar. Att använda pengar har vi gjort länge, i flera tusen år tillbaka (Hararis, 2011). Det som har förändrats är hur vi hanterar pengar, det vill säga hur transaktionerna ser ut. Dessa transaktioner har gått från fysiska mynt och sedlar som i fysiska butiker eller marknader utbyts mot varor, till att överföra digitala pengar via internet i en icke-fysisk butik för att sedan få sin vara hemskickad, helt utan ett fysiskt möte. Banken som länge varit ett fysiskt lager för våra pengar där vi kunde komma och hämta ut våra pengar har också förändrats. En ny nisch inom denna bransch, eller kanske till och med framtiden för alla banker, är digitala banker där fysiska bankkontor inte existerar.

De europeiska bankerna hinner dock inte med i den utvecklingstakt som konsumenterna pådriver. Vilket är underligt eftersom stora fördelar finns i digitalisering av en bank, både ökade intäkter och minskade utgifter. Det är inte troligt att kunden kommer vänta på att sin nuvarande bank genomgår den digitala utvecklingen (Olanrewaju, 2013). Mycket möjligt är att kunden istället går till en bank som redan kommit längre i den digitala utvecklingen. Konsumenternas efterfrågan på mer digitala lösningar sätter press på bankerna att förändra sina tjänster. Kanske kan de nya digitala bankerna som vuxit och växer fram, vara ett försök att tillfredsställa det ökande behovet av digitala, enkla och tidseffektiva lösningar.

För att lyckas med digitalisering av en bank och att uppfylla andra konsumentkrav, behöver företaget fungera bra i sin helhet. Ett välfungerande företag består av medarbetare som arbetar mot samma mål och syfte och det bör därför vara av chefernas högsta prioritet att motivera medarbetarna att göra just detta. Ryan och Deci (2000) förklarar hur vi kan drivas av inre och yttre motivation och Kuvaas et al (2017) menar att företagen bör fokusera på att öka den inre motivation hos den anställde. Inre motivation är när en drivkraft till att genomföra en uppgift finns utan någon belöning, medan en yttre motivation drivs av den yttre belöningen, exempelvis lön som uppkommer vid slutförandet av uppgiften (Ryan & Deci, 2000). Cheferna behöver på något sätt styra medarbetarna i rätt riktning och kan då använda sig av exempelvis Performance Management Systems (PMS) för att utvärdera resultaten medarbetarna har åstadkommit. PMS är också användbart för att den anställde själv ska kunna följa sina prestationer och Groen et al. (2012) menar att om medarbetarna är med i framställandet av de olika prestationsmått som används kan medarbetarna få en större tillfredsställelse av en högre egenprestation.

Ett område inom bank och finans som har utvecklats och som fortfarande är under utveckling är digital banking. Även om bank och finans är ett stort forskningsområde med mycket forskning som bedrivs och har bedrivits inom området, är digitaliseringen av bank- och finansbranschen ett mindre utforskat område där det finns utrymme för att bedriva vidare forskning (Björkdahl, et al., 2018).

## 1.2 Problemdiskussion

I takt med ökad digitalisering och ökad efterfrågan på digitala lösningar i samhället har även ett behov att göra bankaffärerna digitalt uppstått. Exempelvis görs upp till 80 procent av SEB's bankaffärer i deras mobil-app (Dagens Nyheter, 2019). Denna utveckling har skett under en längre tid och har satt press på bankernas traditionella affärsstruktur, där bankkontoren som tidigare varit centrala för hantering av privatekonomi nu utmanas av digitala banklösningar. Handelsbanken vars bankkontor varit en kärna för bankens kundkontakter pekas ut som särskilt utsatt när det kommer till banksektorns digitalisering (Dagens Nyheter, 2019). Ett skifte i hur samhället sköter sina bankärenden för med sig utmaningar till bankerna att möta efterfrågan på digitala lösningar och hur de ska anpassa verksamheten till allmänhetens digitala vanor. Detta inkluderar även hur banker som kommit längre i digitaliseringsprocessen valt att styra sina medarbetare och organisation för att leverera en god digital bankupplevelse till sina kunder.

Kundupplevelsen i samhället har utvecklats i riktningen till att bli mer relationsskapande. Interaktionen mellan bank och kund är väsentlig för kundupplevelsen, där positiva och negativa interaktioner mellan banken och kunden har omedelbara effekter på kundupplevelsen (Svensk Kvalitetsindex, 2019). Kraven från allmänheten om moderna digitaliserade banklösningar tillsammans med en hög känslighet i kundupplevelsen ställer krav på banken att ha en fungerande styrmodell för att driva medarbetarna och organisationen.

För att en bank, eller vilket företag som helst, skall hantera omvärldsförändringar, konkurrens med mera krävs att företaget är väl fungerande. Främjandet av ett väl fungerande företag kan göras med någon form av ekonomistyrning. Merchant och Van der stede (2012) menar att styrningen är en kritisk funktion eftersom det kan leda till ekonomiska förluster samt att det målar upp bilden som företaget visar utåt. Det finns dock många olika sätt att styra medarbetarna och vissa metoder fungerar bättre i vissa företag och branscher än andra. Performance Management System (PMS) är ett sådant system, ett typ av verktyg främst för cheferna men även för medarbetarna beroende på utformningen. PMS är ett komplext verktyg som omfattar mål, mätningar, motivering med mera och tillämpningen i företag är inte alltid enkel.

## 1.3 Syfte och Frågeställning

Studien syftar till att undersöka hur en digital bank arbetar med ekonomistyrningsmetoder och i synnerhet Performance Management Systems för att uppnå företagets mål. Studien vill bidra med en ökad förståelse av användandet av PMS i ett digitalt företag.

Frågeställning i studien är *”Hur arbetar en digital bank med Performance Management Systems för att uppnå specifika organisatoriska mål?”*

#### 1.4 Studieobjekt

I studien har ICA Banken valts som studieobjekt. ICA Banken grundades 2001 och har sedan dess vuxit och har idag över 800 000 kunder i Sverige (ICA Banken, 2019). ICA Banken är annorlunda jämfört med många andra banker, bland annat för att de aldrig haft några kontor som kunder kan komma in till. ICA Banken är en distans- och digital bank vilket passar beskrivningen på företag studien efterfrågar. En annan stor skillnad från andra banker är att ICA Banken är ett dotterbolag till en större koncern, ICA gruppen.

#### 1.5 Disposition

Nästa kapitel kommer innehålla en litteraturgenomgång med diverse teorier och tidigare studier i området. Därefter följer metodavsnittet som förklarar hur studiens tillvägagångsätt och varför valen att utforma metoden på detta sätt. Det fjärde kapitlet är en sammanslagning av empirin och analysen där det insamlade materialet från intervjuer och andra externa dokument sammanfattas samt kopplas och jämförs med tidigare teorier och studier. Sista kapitlet innehåller en slutdiskussion som återigen sammanfattar de mest centrala delarna i fjärde kapitlet och egna reflektioner kopplat till studiens syfte och frågeställning. Studien avslutas med bidraget studien medfört och slutligen förslag till fortsatta studier.

## 2. Metod

*Kapitlet har som syfte att beskriva det tillvägagångsätt rapporten haft för att kunna besvara frågeställningen "Hur arbetar en digital bank med Performance Management Systems för att uppnå specifika organisatoriska mål?". Det kommer även lyftas fram vilka fördelar och vilka begränsningar detta metodval fört med sig.*

### 2.1 Val av metod

Insamlingsmetoden som är viktigast för rapporten är intervjuer med medarbetare på ICA Banken i olika chefsbefattningar. För att välja om studien skall inrikta sig mot en kvalitativ eller kvantitativ metod menar Patel och Davidson (2011) att det avgörs beroende på vad studien vill ta reda på och vilken kunskap som söks. Om det för att besvara frågeställningen kräver tolkning och förståelse av människors upplevelse eller om frågeställningen är lik "vad är detta?", "vilka är de underliggande mönstren?" bör en verbal analysmetod användas. En verbal analysmetod hänvisar till en kvalitativ inriktad metod (Patel & Davidson, 2011). Därför har denna studie en kvalitativ ansats då det är passande givet frågeställningen studien vill besvara. För att besvara den valda frågeställningen insamlas primärdata genom intervjuer. Det genomförs sex intervjuer med chefer på ICA Banken. Intervjuerna är med chefer som har en länk mellan de högre nivåerna i bolaget men som samtidigt arbetar nära kunderna. Detta för att undersöka hur styrmodeller tillämpas och används i banken av de som är närmst i ansvaret när det kommer till bankens kontakt med kunderna. Intervjuerna kommer genomföras antingen i person eller på distans utefter intervjupersonens preferenser då rådande förhållanden med Covid-19 skapat begränsningar. Vid distansintervju finns alternativen att genomföra intervjun över videokonferensmjukvaran Zoom eller över alternativa video- och ljudlösningar. Samtliga intervjuer spelas in i syfte att samla in och använda materialet inom ramen för studien. Alla intervjupersoner får förfrågan om deras medgivande till att bli inspelade på ljud och video, samt informeras om att det inspelade materialet endast kommer användas i syfte inom ramen att genomföra en kandidatuppsats. Intervjupersonerna blir i förväg informerade om hur lång tid en intervju beräknas ta. Inga intervjufrågor skickas i förväg över till intervjupersonerna.

### 2.2 Val av företag och avdelning

Företaget som används för att undersöka frågeställningen är ICA Banken. Rapporten vill undersöka PMS i ett digitalt företag vilket ICA Banken är. ICA Banken var tidigt ute i nischmarknaden "digital bank" och banken öppnades 2001, redan då som en helt digital bank. En av författarna till aktuell studie arbetar vid sidan av studierna deltid som konsult på ICA Banken och har kontakter inom ICA Banken vilket underlättar sökandet efter respondenter till intervju. Att ha kontakter i företaget sedan tidigare möjliggör att rätt personer med lämplig kompetens och position inom företaget enklare hittas för att få förfrågan om deltagande i intervju. Med dessa aspekter i åtanke blir valet att använda ICA Banken som undersökningsobjekt naturligt.



ICA Banken har flera olika avdelningar men denna studie har enbart intervjuat chefer som arbetar på avdelningen "Försäljning & Service". Denna avdelning sköter kundtjänsten där kunder med diverse problem ringer in, men även försäljning av försäkring med mera. Eftersom ICA Bankens övergripande mål är "kundnöjdhet i världsklass" är det lämpligt att undersöka den del av banken som arbetar mot kunden.

## 2.3 Litteratursökning

I sökningen efter vetenskapliga texter och artiklar görs sökningar i framför allt Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor Supersök samt Google Scholar. För att finna relevanta artiklar används begrepp kopplade till valt ämne, exempelvis "Performance Management System", "Performance Management System in Bank", "Digital Bank", "Motivation hos medarbetarna" med mera. Det görs även sökningar via citeringar, det vill säga artiklar som citerat artiklar.

## 2.4 Datainsamling

Det presenteras både data från primärkällor och sekundärkällor. Primärdata definieras följande: "data som samlats in i samband med en undersökning, och inte existerat tidigare", ett exempel på primärdata är intervjuer (Frisk, 2018). Sekundärdata är data som någon annan samlats in. Det är exempelvis data hämtad från andra tidigare skrivna artiklar eller böcker (Manufacturing Terms, u.d.). Primärdata som används i denna rapport kommer från intervjuer med medarbetare på ICA Banken och sekundärdata kommer från ICA Bankens årsredovisning.

### 2.4.1 Val av respondenter

I rapporten genomförs sex stycken intervjuer för att få en tillräckligt stor informationsbas för att kunna besvara frågeställningen. Intervjuerna genomförs med olika personer på ICA Banken med någon typ av chefsroll, vissa högre upp i hierarkin än andra. Valet att intervju chefer är för att PMS är ett verktyg som chefer kan använda med sina medarbetare. Det är cheferna som styr och hjälper medarbetarna att arbeta i rätt riktning och det är cheferna som ägnar en del av sin arbetstid med just detta typ av arbete. Därför är det cheferna som är intressanta att intervju för att kunna besvara frågeställningen. Både teamchef och teamleader är den lägsta chefsgraden inom banken vilket betyder att de har det operativa ansvaret att förmedla strategier och påverka medarbetarna som står för kundkontakten. Eftersom målet rör kundnöjdhet blir det centralt för intervju med just dessa chefer för att få en bild hur verkligheten ser ut på ICA Banken. Affärschefen Lena intervjuas också vilket leder till ett mer strategiskt perspektiv.

Av dessa sex intervjuer som görs täckts majoriteten av chefer inom "Försäljning & Service" vilket medför den mängd information som är nödvändig för att besvara frågeställningen. Efter fyra intervjuer uppstod en viss mättnad i ny information vilket tyder på att fler intervjuer troligtvis inte hade lett till mer ny information för studien.

| Namn                     | Befattning         | Tidsåtgång | Datum    | Intervjutyp     |
|--------------------------|--------------------|------------|----------|-----------------|
| Emina Saciragic          | Konsultkoordinator | 35 min     | 7 april  | Zoom            |
| Jeanette Göransson       | Teamleader         | 40 min     | 17 april | Zoom            |
| Sebastian Wendahl        | Teamchef           | 50 min     | 8 maj    | Zoom            |
| Emma Eriksson<br>Aladwan | Teamleader         | 40 min     | 12 maj   | Zoom            |
| Lena Buvlér              | Affärschef         | 80 min     | 12 maj   | Fysisk intervju |
| Maria Johansson          | Teamchef           | 35 min     | 15 maj   | Zoom            |

#### 2.4.2 Genomförandet av intervjuerna

När respondenterna tackat ja till att ställa upp i en intervju blev respondenterna tillfrågade hur de vill att intervjun skulle hållas, på distans eller i ett fysiskt möte. ICA Banken uppmanar sina medarbetare att undvika fysisk kontakt i den mån det är möjligt och alla utom en respondent ville därför hålla intervjuerna på distans. Alla respondenter blev tillfrågade om det var ok att intervjun blev inspelad vilket alla godkände. Att spela in en intervju menar Patel och Davidson (2011) är en fördel då man kan i efterhand gå tillbaka och få höra det exakta svaret igen, men att det även finns negativa aspekter att ta hänsyn till. De negativa konserverna kan vara respondenten känner sig obekvämt och anstränger sig mer i försök att låta mer logisk och förnuftig och resultatet av intervjun möjligtvis inte blir lika spontant (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna på zoom genomfördes i ca 40 minuter var medan den fysiska intervjun varade i 80 minuter, se tabell i avsnitt 3.4.1 för exakta tider.

Alla intervjuer utom en genomfördes via plattformen zoom som är ett program vars syfte är att möjliggöra möten på distans. Både författarna och respondenten var synliga för alla via videokamera och kunde prata via mikrofon, för att likna ett fysiskt möte så mycket som möjligt. Den intervjun som ej hölls via zoom genomföres på ett kafé i Borås av initiativ från respondenten.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär då Patel och Davidson (2011) menar att det är ett bra tillvägagångsätt för kvalitativ ansats. En semistrukturerad intervju låter respondenten svara med öppna och breda svar för att poängen med denna typ av intervju är att fånga respondentens uppfattningar och därför blir det viktigt att inte ha förutfattade meningar inför en intervju. Respondenten blir ställd öppna frågor för att kunna svara med breda svar, och det är förutbestämda teman som formar intervjun för att få de svaren som behövs (Patel & Davidson, 2011). Intervjuernas utgångspunkt var den intervjuguide som skrivits tidigare [Bilaga 1]. Syftet

med intervjuguiden var att sammanställa en gemensam bas när fler intervjuer utförs för att sträva efter homogenitet mellan de olika intervjuerna. Intervjuguiden var främst utformad som ett stöd där tydliga teman fanns med samt exempel frågor. Följdfrågor som ställdes i varje intervju berodde på respondenternas svar och detta är enligt Patel och Davidson (2011) ok i ramen för semistrukturerad intervju.

Intervjuerna började med att respondenten fick presentera sig själv och blev tillfrågad om deras nuvarande position på ICA Banken men även tidigare yrkeserfarenheter och utbildning. Det gjordes efter Patel och Davidson (2011) rekommendationer att påbörja en intervju med neutrala frågor. Sedan blev respondenten frågad inom de två teman som fanns i intervjuguiden; digitaliseringen och management/styrning. Det börjades med breda frågor som sedan smalnade av, vilket är en teknik som kallas "tratt-teknik" av Patel och Davidson (2011).

## 2.5 Databearbetning

Efter intervjuerna påbörjades transkriberingen av det inspelade materialet för att inga väsentliga delar skall glömmas och transkribering möjliggör att intervjusvaren kan gås igenom flertal gånger efteråt. Genom att spela in och sedan transkribera gör enligt Patel och Davidson (2011) att svaren registreras exakt. Det fördes inga anteckningar under intervjun då fullt fokus på intervjun vägde tyngre än anteckningar eftersom den trots allt spelades in. Transkriberingen lästes igenom av båda författarna för att sedan tillsammans kunna extrahera det mest väsentliga i intervjun för att besvara frågeställningen. Transkriberingen har sedan sammanställts i avsnittet empirin i olika kategorier och rubriker.

## 2.6 Etiska aspekter

Det är viktigt att ta ett steg tillbaka och undersöka om det finns några etiska aspekter att ta hänsyn till när en rapport skrivs. Under intervjuerna är det externa personer som frivilligt deltar och delger information om sin arbetsplats och det är därför av ytterst vikt att hålla intervjuerna med respekt för personen. Därför har respondenterna inför intervjuerna blivit informerade om syftet med rapporten, varför den skrivs och att rapporten kommer bli en offentlig handling. De har även blivit tillfrågade om de frivilligt godkänner att delta i intervjun efter givit tidigare nämnd information. Respondenterna blev också tillfrågade om de ville vara anonyma i rapporten och om det är ok att bli inspelade med ljud och video. Alla respondenter godkände att bli inspelade i vetskap att inspelningar inte skulle spridas utanför dem som skrivit rapporten. Ingen av respondenterna krävde heller anonymitet i rapporten.

## 2.7 Metodkritik

Under intervjuerna valdes att inte göra några anteckningar då allt spelades in. Nackdelen med att tro allt kommer med vid inspelning och transkribering är enligt Patel och Davidson (2011) att gester, betoningar, ironi med mera försvinner vid transkribering. Det försvårar också eftersom talspråk inte alltid blir tydligt i skrift och missuppfattningar kan göras. Dock är detta enbart en nackdel i intervjun med Lena Buvlér som gjordes på ett kafé. Resterande intervjuer

som gjordes via datorn blev även videon inspelad vilket möjliggjorde att gester, betoningar, ironi med mera kunde iakttas efteråt.

## 2.8 Studiens trovärdighet

För att studien skall bedömas som trovärdig är det nödvändigt att det insamlade materialet är tillräckligt omfattande och konsekvent för att analysen skall vara motiverad. Därför består det insamlade materialet av sex intervjuer som var chefer inom avdelningen "försäljning och service" vilket möjliggjort en stor volym insamlat material. Det är centralt för att uppnå kvalitet och validitet i studien att rätt företeelser studeras menar Patel och Davidson (2011) vilket enklare görs om en gedigen teorigrund finns inför intervjuerna. Detta gjordes genom att intervjuguiden som sammanställdes inför intervjuerna grundades på tidigare studier och teorier. Vidare utvecklar Patel och Davidson begreppet *triangulering* som är viktigt i en kvalitativ studie. Triangulering innebär att fler olika datainsamlingsmetoder tillämpas och att flera forskare ska delta i observationerna som även dessa kan observeras vid olika sammanhang. Det som kan ske är exempelvis att en respondent säger något som går emot en annan respondent eller dokument så som årsredovisningen. Detta kan i så fall leda till en rikare tolkning (Patel & Davidson, 2011).

### 3. Litteraturgenomgång

*Litteraturgenomgången lyfter fram tidigare teorier inom Performance Management Systems, Management Control Systems och motivation. Även studier inom digitala banker och kundnöjdhet beskrivs. Tidigare studier inom användandet av ovan nämnda områden skildras även nedan.*

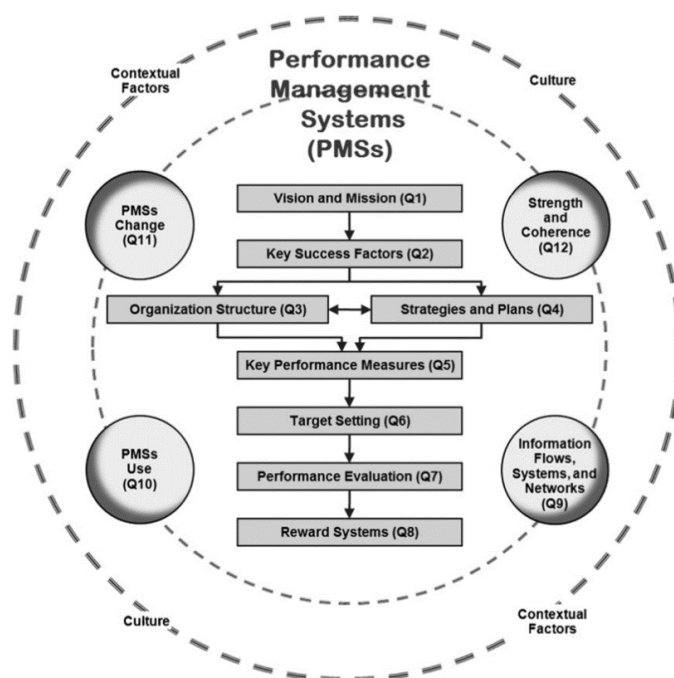
#### 3.1 Digitala banken

När kunderna tidigare behövde besöka ett bankkontor kan de nu med hjälp av internet sköta sina bankärenden från en annan plats, vilket sparar kunderna tid. Användningen av internet som banking-kanal leder till att bankerna sparar på kostnaderna, i synnerhet transaktionskostnaderna, eftersom internet är det billigaste alternativet som banking-kanal för banker (Bihari, 2011). Att verka som bank via telefoner och datorer har gjort att det blivit allt vanligare att leverera omfattande service till kunderna vilket utmanar den traditionella banken. Den digitala banken kan minska kostnaderna genom att exempelvis eliminera kontor där kunder kan sköta sina bankärenden (Mbama & Ezepeue, 2017). Det blir dock än viktigare att inte förlora kundnöjdheten när det traditionella kundmötet försvinner eftersom Heskett et al. (2008) menar att kundnöjdhet skapar lojala kunder som i sin tur är de mest lönsamma kunderna. Mbama och Ezepeue (2017) bekräftar Heskett et al (2008) och ser även de sambandet mellan nöjda kunder och lojala kunder och menar att även om den digitala banken är teknologirelaterad så är syftet i första hand serviceorienterat. För att kunden skall känna sig nöjd med sin kontakt med banken, det vill säga bankens service, behöver banken erbjuda värdeskapande service, förbättrad servicekvalitet och bankens medarbetare behöver vara engagerade mot kunden genom att arbeta med feedbacken kunden ger dem. Det är även en trend inom den digitala banken att kunderna använder sig mer av den mobila applikationen än telefontjänsten vilket såklart gör att även den digitala banken behöver tas hand om. Aspekt som designen på bankens hemsida eller mobila applikation blir en viktig aspekt för kundens nöjdhet (Mbama & Ezepeue, 2017).

#### 3.2 Performance Management Systems

Performance Management Systems (PMS) är ett verktyg som företag kan använda för att förmedla övergripande mål till medarbetare för att stödja att de kan arbeta i önskvärd riktning. Det är ett verktyg där varje individ kan följa upp sina egna framsteg och där alla medarbetares prestationer sammanställs för att få en övergripande bild. Det är ett system som chefer kan använda för att bättre uppnå prestationerna och därmed uppfylla de mål som företaget satt upp (MBA Skool Team, 2020).

Ett krav för att PMS ska vara ett effektivt verktyg är att företaget tydligt har definierat sina mål samt har ett tydligt syfte med dem. Företag definierar ofta flera mål vilka i regel är formulerade av ledningen och skall tillfredsställa de krav som ägarna har (Ferreira & Otley, 2009). Nedan presenteras den figur som representerar PMS ramverket samt en beskrivning på dess olika delar.



Figur 1: Performance Management System Ramverk (Ferreira & Otley, 2009)

**Vision and Mission:** Vision beskriver det önskade framtida tillståndet, det vill säga företagets ambition medan missionen är det övergripande syftet med företaget i linje med de värderingar och förväntningar från diverse intressenter. Det är i detta steget som företagets mål klargörs. De kan exempelvis kommuniceras som kärnvärden företaget tagit fram.

**Viktiga Framgångsfaktorer (Key Success Factors) (KSF):** KSF är en förenklad och praktisk översättning av företagets vision och mission. KSF omfattar de aktiviteter, kompetenser och förmågor som är kritiska förutsättningar för att företaget skall överleva och lyckas och är kritiska för att uppnå visionen.

**Organisationsstruktur (Organisation structure):** Organisationsstrukturen beskriver hur strukturen ser ut, exempelvis centraliserat eller decentraliserat, om det är en hierarki eller platt organisation med mera

**Strategier och planer (Strategies and Plans):** förklaras som den långsiktiga vägen företaget tar för att uppnå sina mål och det är viktigt att företaget utvecklar sina styrkor så de är i linje med deras KSF.

**Viktiga prestationsmätningar (Key Performance Measure) (KPM):** är det sättet man mäter tidigare nämnda nivåer som mål, KSF, strategier med mera oavsett om det är finansiellt eller icke finansiellt mätt. Det blir dessa mått som tydligt visar företagets resultat vilket både ägare och medarbetarna kan ta del av. Det som mäts tenderar att bli fokuserat på i det dagliga arbetet och det prestationer som inte blir mätta tenderar medarbetarna att negligera. Det finns därför en poäng för chefer att även hålla koll på det som ej mäts. Antalet KPM har också betydelse eftersom chefer inte kan ha koll på hur många prestationsmått som helst samtidigt.

**Målsättning (Target Setting):** utgör ribban/målet som arbetas mot och är nivån som jämförs med de resultaten företaget uppnår. Att sätta rimliga mål är viktigt ur många perspektiv och eftersom det visat sig att nivån på målet påverkar slutresultatet bör chefer noggrant utreda vad

en rimlig nivå är. En rimlig nivå kommer öka medarbetarnas prestation medan en alldeles för hög eller låg nivå kommer minska prestationen.

**Prestationsbedömning (Performance evaluation):** syftar till hur chefer utvärderar prestationer, exempelvis om det görs på gruppnivå eller individnivå, om det mäts på ett subjektivt sätt eller objektivet sätt med mera

**Belöningsystem (Reward System):** menar till belöning av en medarbetarna efter en viss prestation. Belöningen kan vara såväl monetär som icke-monetär men där även bestraffning blir en del av belöningsystemet eftersom en utebliven belöning kan uppfattas som en bestraffning. Det har länge varit känt att företag använder just belöningsystem för att uppnå en kongruens i arbetet mot företagets mål. Det är dock väldigt komplext, kopplingen mellan belöning, motivation och prestation och ingen definitiv lösning eller svar finns (Ferreira & Otley, 2009).

### 3.3 Användning av Performance Management Systems

Groen et al. (2012) undersöker hur det påverkar medarbetarnas prestation om de från början är med och utvecklar en del av PMS, i synnerhet måttet som de själva mäts med som de kallar Prestationsmått (performance measures = PM). I ett företag såg Groen et al. (2012) att de anställda direkt var måna att förbättra sin egen prestation när de såg vilken del av deras arbete som de inte höll samma kvalité som i resterande delar. Ett annat företag där medarbetarna varit med i utvecklandet av prestationsmålet såg de till en början ingen effekt, alltså medarbetarna ansträngde sig inte för att förbättra sina bristande prestationer. Det var först när medarbetarna fick reda på vilka kostnader som låg bakom de låga prestationerna som en känsla av uppenbarelse och förståelse för hur viktigt deras arbete var i en större skala som de ansträngde sig. Efter de blivit delgivna denna information och blivit motiverade att arbeta effektivare mättes mycket högre prestationer i de bristande områden, en signifikant stegring i resultat (Groen, et al., 2012). Det som de anställda uttryckte som positivt med det nya PM var känsla av uppskattning de fick då cheferna tydligare såg att de gjorde ett bra jobb och gav komplimanger utifrån dessa prestationer. Det blev även enklare för medarbetarna att komma med förändringar när de såg vad PM mättes efter (Groen, et al., 2012).

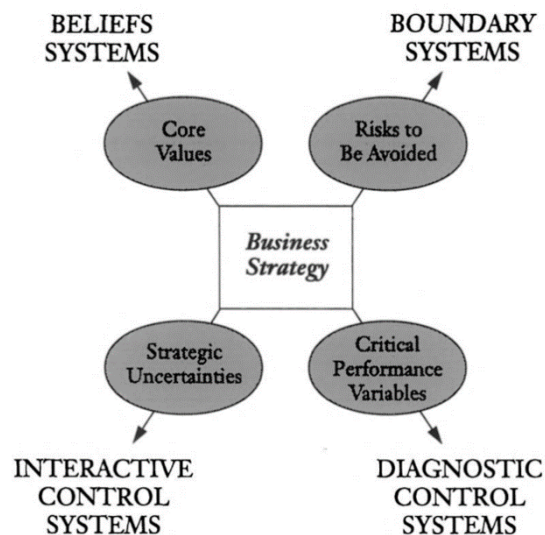
Yaseen (2015) genomförde en deskriptiv studie med syfte att analysera Performance Management Systems påverkan på motivation, lojalitet, effektivitet i pakistanska banker. Yaseen (2015) förklarar att det är nödvändigt att medarbetarna är informerade om vilka metoder som används av organisationen för att bedöma deras prestation. Organisationer som använder sig av något typ av prestandamättningsverktyg borde informera och utbilda sina medarbetare om vilka typer av verktyg som används för att mäta deras prestation. Organisationer bör göra detta för att deras medarbetare ska kunna förstå vilka prestandamättningsmetoder som används för att bedöma dem i deras arbete, och för att deras medarbetare ska kunna förstå bedömningsprocessen i syfte att de ska kunna förbereda sig för att bli bedömda utifrån prestandaverktyget.

Studien konkluderar att det finns en koppling mellan prestandamätning och medarbetarnas motivation, arbetstillfredsställelse och lojalitet. Om medarbetarna inte är nöjda med hur

bedömningen av prestandamätningen genomförs kommer detta påverka organisationen på ett negativt sätt. Vidare är det nödvändigt att ge relevant återkoppling på prestandamätningen till de medarbetare som blir bedömda för att de ska kunna förstå sin kapacitet och styrka samt sina svagheter, vilket är väsentligt för medarbetarna att förstå för att de ska kunna förbättra sin prestation. Medarbetarna ska även ges möjlighet till att diskutera resultatet av prestandamätningen med sina chefer samt möjligheten att kunna medla huruvida de är nöjda med sina resultat eller om det finns något i prestandamätningen som kan klargöras av cheferna (Yaseen, 2015).

### 3.4 Management Control Systems

Simons (1994) beskriver four levers of control som ett företag kan användas som ett ramverk inom Management Control System.



Figur 2: Simons' (1994) levers of control

Modellen Simons (1994) illustrerar visar hur ett företag kan se ut där kärnan är deras strategi, och nästa nivå är fyra aspekter ett företag måste analysera och förstår för att lyckas med sin strategi. Dessa är kärnvärden, risker att undvika, kritiska prestationsvariabler och osäkerheter i strategin. Varje aspekt kontrolleras av varsin ”styrspak”. Dessa är följande:

**Tro-system (Beliefs system):** Tro-systemet används för att inspirera och upptäcka nya möjligheter. Det används för att definiera, kommunicera, och förstärka värdeord, riktning med mera. Det kan ske via företagets vision, mission eller andra interna meddelanden. Visionen och missionen som är en del av Ferreira och Otley (2009) ramverk är den del av tro-systemet.

**Begränsande system (Boundary system):** Det begränsande systemet fungerar genom att begränsa den anställda genom regler och möjligheten att upptäcka nya möjligheter. Reglerna som sätts upp har ofta en negativ koppling då det exempelvis kan röra sig om gränser för minimal prestation. Vad som karakteriserar reglerna beror på vilka risker som behöver undvikas.



**Diagnostisk kontroll (Diagnostic control):** Diagnostisk kontroll används för att kontrollera och övervaka prestationer och mål. Genom diagnostisk kontroll upptäcker företaget om prestationerna inte följer strategin och åtgärder kan göras för att hantera detta.

**Interaktiv kontroll (Interactive control):** Interaktiv kontroll beskrivs som systemet för stimuleringen av företagets nya lärande och upptäckten av nya idéer och strategier. Simons (1994) menar att tro-systemet och interaktiv kontroll är som yang; sol, värme och ljus medan begränsande system och diagnostisk kontroll är motsatsen, yin; mörker och kyla. För chefer handlar det om att balansera dessa krafter för att uppnå bästa möjliga effekt.

Simons (1994) ramverk kan användas som ett "verktyg" av organisationer för att uppmuntra samspel och variation hos medarbetarnas beteende som i sig kan bidra till nytänkande inom organisationen, likväl för att sätta upp gränser för den anställda. På samma sätt presenterar Malmi och Brown (2008) delar i ett Management Control System som syftar till att ge organisationer möjligheten att styra medarbetare och deras beteende så att de är i linje med organisationens strategi och mål.

**Administrativt kontrollsystem (Administrative Control Systems)** syftar till att styra medarbetarnas beteende genom att, organisera individer och grupper, övervaka uppförandet hos de medarbetarna och till vem de är ansvariga till för deras uppförande, samt att tydliggöra hur arbetsuppgifter ska utföras och hur de inte ska utföras. Administrativt kontrollsystem kan delas upp i tre delar: organisationsdesign och struktur, styrelsestruktur inom företaget och rutiner och policyer (Malmi & Brown, 2008).

**Organisationsdesign (Organisation design):** är ett kontrollverktyg som går ut på att använda sig av strukturer i en organisation för att uppmuntra önskvärda typer av kontakt och relationer inom organisationen. Organisationsdesign kan användas av chefer för att bidra till ökad kontroll i organisationen genom att minska föränderlighet i beteenden och öka förutsägbarheten beteendet hos de medarbetarna (Malmi & Brown, 2008).

**Styrelsestrukturer (Governance structures):** handlar om att sätta upp gränser för auktoritet och ansvar inom en organisation. Samt att se till att skapa system där medarbetare med olika roller på olika nivåer ska kunna samverka för att bedriva sin verksamhet både över sin nivå och över nivåer (Malmi & Brown, 2008).

**Rutiner och policyer (Procedures and policies):** handlar om att skapa och formellt bestämma hur processer och beteende ska genomföras i en organisation. Det kan handla om att standardisera ett arbetsmoment eller hela arbetssättet inom organisationen (Malmi & Brown, 2008).

### 3.5 Motivation

För att ett företag ska uppnå sina mål krävs det att de medarbetarna uppnår sina mål på arbetsplatsen. För att medarbetarna ska vilja prestera eller ens gå till arbetet krävs motivation. Att gå till jobbet behöver de flesta inte lika mycket motivation för som att prestera det lilla

extra på arbetet för att uppnå målen. Det ligger därför i företagets intresse att motivera deras medarbetare, men problemet ligger i att inte alla motiveras av samma saker. Det finns därför många faktorer att ta hänsyn till för företaget.

Deci och Ryan (2000) förklarar att det finns två sorters motivation, inre och yttre motivation. Inre motivation uppstår när det finns en personlig vinning av att utföra uppgiften i form av nöje eller tillfredsställelse. Yttre motivation beskrivs i att uppgiften utförs för att det leder till något annat, exempelvis pengar. Källan till motivation, antingen inre eller yttre kommer påverka utfallet av prestationen som utförs. Inre och yttre motivation är oftast båda drivande hos en person, dock är det vanligen en av dem som är mer framträdande (Ryan & Deci, 2000). Man ser även att om den yttre motivationen ökar så minskar den inre motivationen. Skulle det då finnas incitament för yttre drivkrafter kommer den inre drivkraften minska (Kuvaas, et al., 2017). Kuvaas et al. (2017) menar då att om en anställd har inre motivation inför sina arbetsuppgifter kommer exempelvis en monetär bonus kopplat till prestation troligtvis inte påverka den anställdes prestation. Däremot skulle incitament kopplade till prestation troligtvis påverka resultatet medarbetarna som har yttre drivkrafter gentemot sina arbetsuppgifter. Vidare menar Kuvaas et al. (2017) att enklare arbetsuppgifter som kan på ett tillförlitligt sätt mätas utförs på en effektivare och bättre sätt när det finns incitament kopplade till prestationen vilket bekräftas av Kuvaas et al. (2016) när de studerade säljare under en 2 års period och såg att det fanns en positiv koppling till lön och högre prestation. Fynden Kuvaas et al (2017) fann i sin undersökning var att det fanns en positiv korrelation med inre motivation och positiva utfall (arbetsprestation och affektivt företagsengagemang) och en negativ korrelation med negativa utfall (kontinuitetsåtaganden, säga upp sig tankar, utbrändhet och arbetsrelaterade bråk hemma). Det är viktigt att företagen i praktiken separerar inre och yttre drivkrafter när de försöker motivera de medarbetarna men att företagen bör göra allt de kan för att driva den inre motivationen som dominerande (Kuvaas, et al., 2017).

Jensen et al. (2009) undersöker hur belöningsystem inom bilhandlarbranschen fungerar i USA jämfört med Nederländerna (som då ska representera Europa) och hur motivationen påverkar medarbetarna att prestera. Det som skiljer länderna åt är främst användandet av monetär bonus inom ramarna av deras belöningsystem. I USA är en monetär rörlig ersättning något de allra flesta bilhandlare använder sig av och effekten av detta är att den rörliga ersättningen utgör en stor del av den totala lönen som försäljarna får (ca 50%). I Nederländerna är den rörliga ersättningen i monetär form mindre använd av bilhandlare och i de fall det används är den så låg som 1–3% av den totala lönen. Jansen et al. (2009) upptäckte att av företagen i USA som använde rörlig ersättning fick inget av dessa signifikant effekt på företagets lönsamhet. De företagen i Nederländerna som använde sig av rörlig ersättning som en belöning fick en signifikant negativ effekt på bilhandlarnas lönsamhet. Jansen et al. (2009) skriver om en VD på en amerikansk bilhandlare som menar att belöning på individnivå inte är att föredra. Det kommer skapa konkurrens mellan de medarbetarna istället för arbete mot ett gemensamt mål. VD:n menar att pengar bara motiverar kortsiktigt eftersom det är lätt att bli van vid extra pengar. Det förespråkas istället fokus på att hitta andra incitament för de medarbetarna, exempelvis att ge dem arbetsuppgifter de tycker om att arbeta med för att i förlängningen bidra till långsiktig välmående.

### 3.6 Analysmodell

Analysmodellen i studien har sin grund i litteraturgenomgången och i denna studie kommer PMS ramverk (Ferreira & Otley, 2009) vara grunden för analysen där fokus ligger på de åtta punkterna som är centrerade i ramverket som en stege. Dessa följer en tydlig röd tråd som företaget bör följa, med start högst upp i en vision och mission kopplat till deras mål och avslutar längst ner där belöning och motivering av medarbetarna sker för att uppnå målen. Denna modell användas för att kontrollera hur ICA Banken arbetar med PMS samt vilka delar som är mer framträdande än andra. Groen et al. (2020) utforskar delen prestationsmätningar i ramverket mer ingående och ser samband som leder till bättre prestation hos medarbetarna vilket kommer undersökas även på ICA Banken.

Belöningsystem som är en del av PMS skall fungera som en motivation för medarbetare och där finns ytterligare studier och teorier som tagits med i denna studie för att kunna jämföra ICA Bankens tillvägagångsätt med andra företag och teorier för att analysera deras metoder. Även Simons four levers of control (Simons, 1994) kommer vara en supporterande teori då likheter finns men även nya nyanser vilket möjliggör ett bredare perspektiv.

De modeller och teorier som beskrivits har flera perspektiv, där samma företeelse beskrivs på liknande sätt även om det förekommer skillnader. Detta bekräftar modellernas trovärdighet men ökar samtidigt perspektivet med dess olikheter vilket möjliggör en djupare analys i denna studie. Simons (1994) som har ett helhetsperspektiv och hans fyra styrspakar omfattar mer i varje faktor än Ferreira och Otley (2009) modell där deras faktorer är mer specifika. Vid närmre undersökning syns det tydligt att de många gånger menar samma saker och att deras teorier gifter sig smidigt med varandra. Ferreira och Otley (2009) beskriver hur vision och mission är en del av det Simons (1994) beskriver som tro-systemet. Även det begränsande system Simons (1994) beskriver kan hittas inom prestationsbedömning, målsättning och prestationsmätningar som ska styra och vägleda medarbetaren att arbeta åt en viss prestation. Ett begränsande system finns även i den modellen Malmi och Brown (2008) beskriver som de kallar rutiner och policyer.

## 4. Empiri & Analys

*I detta avsnitt är det insamlade materialet främst från de sex intervjuer med diverse chefer på ICA Banken sammanställt. Det har sedan kopplats till tidigare teorier och studier som gjorts inom området för jämförelse.*

### 4.1 ICA Banken

ICA Banken grundades 2001 och är en digital bank och ett helägt dotterföretag till ICA Gruppen AB. En digital bank som ICA Banken är, innebär att inga fysiska bankkontor finns utan all verksamhet gentemot kunderna sker online eller via telefon. ICA Bankens affärsidé är ”att genom finansiella tjänster göra varje dag lite enklare för ICA:s kunder, samt öka kundernas lojalitet till ICA och minska ICA-butikernas och ICA AB:s transaktionskostnader för främmande bank- och kreditkort” (ICA Banken, 2019). ICA Banken arbetar både mot privatkunder som företagskunder och 2018 hade de 808 000 bank- och försäkringskunder och ICA Banken har ungefär 450 medarbetare. 2018 hade ICA Banken en omsättning på 1,35 miljarder kronor. ICA Bankens övergripande målsättning är att ha de nöjdaste kunderna inom banksektorn (ICA Banken, 2019).

Det som skiljer ICA Banken från de allt större och äldre bankerna så som Nordea, SEB med mera kan till en början vara svårt att se eftersom de vid första ögonkastet erbjuder väldigt lika tjänster till liknande priser. Sparkonto, bolån, privatlån, kreditkort med mera är något de allra flesta banker erbjuder och ICA Banken är inte unik i detta fall. Att banken redan vid start inte hade några kontor var vid den tidpunkten unik men idag finns det fler liknande banker och som Lindberg och Hansson (2018) förklarar stängs allt fler bankkontor hos de mer traditionella bankerna så som SEB, Nordea, Swedbank med mera Emina och Lena som var med när ICA Banken öppnade menade att anledningen till att de valde en digital väg var att de inte ville vara som alla andra banker, de ville erbjuda något annat till sina redan befintliga ICA kunder. Men en stor skillnad mellan ICA Banken och resterande banker är att de är ett dotterföretag till ICA Gruppen, vilket i sig inte behöver påverka dess funktionalitet och arbetssätt. Emina förklarar dock skillnaden, vilket är att ICA Banken inte vill måla upp samma bild som konsumenterna anser att storbankerna har, och förklarar att konsumenterna har en bild av att storbankerna endast vill tjäna massa pengar. ICA Banken tillhör inte riktigt nischkategorin inom bank men vill heller inte positionera sig som en av storbankerna för att få denna uppfattning. Emina fortsätter att utveckla hur ICA Banken vill sätta kunden i fokus, och att ICA Banken har en supportroll till ICA Gruppen och deras redan befintliga kunder. ICA Bankens arbetssätt är att förenkla vardagen för ICA Gruppens kunder vilket är en stor skillnad jämfört med andra bankers arbetssätt.

Den avdelning i ICA Banken som varit fokus för rapporten är den avdelningen som heter ”Försäljning & Service”. Denna avdelning var mest intressant eftersom det är avdelningen som arbetar med kunden samt att ICA Bankens övergripande mål är ”kundnöjdhet i världsklass”. Som affärschefen uttryckte det:

*”För det är här vi sitter och jobbar i kundmötet, så det är där vi kan göra det största bidraget (Lena, Affärschef)”*.

Det är denna avdelning som pratar med kunderna när de ringer in och vill ha hjälp med något. De kan även kommunicera med kunder via säkra meddelanden samt Messenger (Facebook). Problem som att logga in, bolån, blancolån, fakturor är alla delar som hanteras av kundrådgivare. Denna avdelning är den största inom ICA Banken, vilket är ca 120 personer.

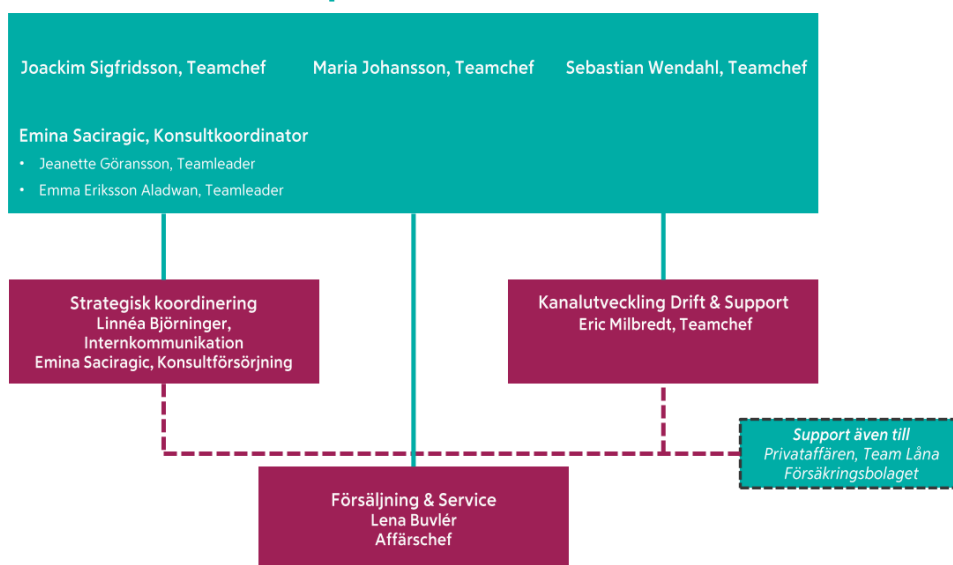
#### 4.1.1 ICA Bankens medarbetare

Det kan vara väsentligt att känna till hur ICA Banken anställer sina kundrådgivare. Lena beskriver hur ICA Banken har en lång relation med bemanningsföretaget Randstad som står för en viss bemanning på ICA Banken. Randstad står för alla de kundrådgivare på ICA Banken som arbetar deltid, men även vissa kundrådgivare är på heltid anställda via Randstad. ICA Banken anställer dock även själva men dessa anställningar är enbart för heltidstjänster och av alla heltidsmedarbetande kundrådgivare är flest medarbetare anställda direkt av ICA Banken.

En betydelsefull skillnad mellan de som arbetar via Randstad och ICA är att en helt annan uppföljning av kundrådgivarna görs om anställningen skett hos ICA. Lena berättar att det finns något som kallas MAP som står för mål, ansvar och personlig utveckling vilket endast ICA:s medarbetarna får ta del av. Detta är typ av individuell målsättning för att hjälpa de medarbetarna framåt och MAP sätts en gång per år som sedan följs upp varje månad med sin närmste chef. Den anställde tillsammans med sin närmste chef kommer fram till ett lämpligt mål som skall försöka strävas mot, dock måste målet följa de övergripande målen ICA Banken så att alla arbetar i rätt riktning. Lena beskriver att det snarare är aktiviteterna i sig som är målsättningen inom MAP, en aktivitet inom sitt arbete som behöver förbättras. MAP måste vara en del av det som bidrar till helheten menar Lena som också nämnde att MAP inte fanns när hon tillträdde som affärschef för två år sedan. Groen et al. (2012) beskriver hur medarbetare som får vara med i processen när verktyg för prestationsmätningar tas fram presterar bättre och är mer motiverad att arbeta mot dessa. ICA Bankens arbete med MAP går i linje med vad Groen et al. (2012) beskriver.

## Organisation på Försäljning & Service från den 1 april 2020

### Team operativt kundmöte



Figur 3: Avdelningsstruktur (Buvlér, 2020)

Teamleader och teamchef låter som en befattning som är väldigt lika men skillnaderna är knivskarpa. Den första skillnaden är hur anställningen ser ut, där teamchef har en 100% teamchefbefattning medan teamleaders grund är kundrådgivare med en tilläggsroll som teamleader. Denna tilläggsroll gäller bara tillfälligt och förnyas om den behövs med ett år i taget. De två teamleaderna som illustreras i figur 2 svarar inte direkt till affärschefen Lena utan till Emina. Teamchefernas närmste chef blir då Lena (se figur 2). Likheterna är att både teamleader och teamchef arbetar, hjälper och styr kundrådgivare att utföra ett så bra arbete som möjligt. Nästa skillnad är vilka kundrådgivare de ansvarar för, där teamchefer enbart arbetar med kundrådgivarna som är anställda på ICA. Teamleaders ansvarar istället för alla konsulter från Randstad, både heltid och deltidskonsulterna. Skillnaden gör att teamchefer har ett personalansvar då deras kundrådgivare är anställda på ICA och exempelvis som nämnt tidigare har ett mer omfattande arbete i målsättning, utveckling med mera genom deras MAP. Det är även så att teamchefer får ta del av en kompetensutbildning årligen som inte teamleaders får. Den sista skillnaden är att teamchefer är med i ledningsgruppen vilket teamleader inte är.

#### 4.2 Den Digitala Bankens Strategi

Strategi kan uttryckas som riktningen en organisation eller företag väjer att följa över en längre tidshorisont med avsikt att uppnå organisatoriska mål (Ferreira & Otley, 2009). Centralt i strategiarbetet ligger frågan om vad som behöver göras för att nå organisatoriska mål.

Ferreira och Otley (2009) förklarar är att för att en organisation ska nå upp till sina övergripande mål, som kan uttryckas i organisationens mission och vision, är det nödvändigt att managers identifierar de åtgärder som behövs för att nå upp till målet. ICA Banken vill att banken både ska vara och vill att de ska uppfattas som en vardagligare bank som är personlig, enkel och

prisvärd av sina kunder enligt sin uttalade mission. Samtidigt som det har som vision att göra vardagen enklare (ICA Banken, 2019). En central del för att göra vardagen enklare för sina kunder och således nå upp till deras vision är ICA Bankens arbete med att vara nära kunden. Banken vill finnas där kunderna finns och använda sig av teknikens möjligheter för att både förenkla för deras kunder i deras kontakt med banken, och samtidigt för att öka effektiviteten och prisvärde.

ICA Banken som är en digital bank var tidiga i Sverige med att digitalisera sin verksamhet, troligtvis först i Sverige men benämndes då som en ”distansbank”. ICA Banken har haft ett fokus på de digitala tjänsterna där det har gjorts satsningar på att förbättra de digitala lösningarna inom hela det digitala systemet som ICA Banken arbetar i. Det är inte bara system som medarbetarna använder i sitt arbete mot kund som det har lagts fokus på för att förbättra utan även bakomliggande system och digitala tjänster på internetbanken. ICA bankens målbild när de startade var att vara den bästa internetbanken och ICA Banken lyckades bli årets internetbank flera gånger och årets bank trots att banken fortfarande hade begränsande tjänster.

*”Vill du företräda eller uppfattas som en digital aktör eller på distans då behöver du vara bäst” (Emina, konsultkoordinator)*

*”Man behöver tänka lite nytt och annorlunda än vad storbankerna har gjort, och det funkar ju, det är ett vinnande koncept” (Emma, teamleader)*

Kundgruppen ICA Banken främst riktar sig till är ICA:s kunder. Samtidigt menar samtliga respondenter att ICA Banken såklart vill ha alla kunder, det är inte exklusivt redan befintliga ICA kunder. Målgruppen studenter som får in sitt CSN och om några år framöver vill ansöka för ett bolån är ett exempel på dem som tillhör den breda gruppen kunder som nödvändigtvis inte är ICA kunder som ICA Banken vill nå och försöker attrahera med sin verksamhet. ICA Banken erbjuder många digitala lösningar och respondenterna upplever även att den äldre generationen blir mer och mer digital idag. Därför betraktas och inkluderas den äldre generationen i bankens målgrupp. Men för att underlätta för kunder som inte har en surfplatta, en smartphone, eller en dator erbjuds även mer traditionella lösningar för att kunder ska kunna sköta sina bankärenden. Detta görs genom att erbjuda kunder möjligheten att sköta sina ärenden över telefon och använda sig av bankdosa eller lösenord som verifikationsmetod. På det sättet är ICA Banken inte en fullt digital bank, då de har banklösningar som liknar de mer traditionella banklösningarna beskriver Jeanette. En av motiveringarna till att ha kvar de mer traditionella lösningarna som bankdosa och lösenord säger Jeanette är att ICA Banken inte vill tvinga en kund till att ha ett Mobilt BankID och på så sätt även vara tillgängliga mot kunder som inte är riktigt digitala än.

ICA Banken arbetar kontinuerligt för att bli mer digitala och hela tiden förenkla för kunderna. Ett exempel är att det tidigare krävdes att kunder behövde göra ansökningar om bankkort, privatlån, och bostadslån via brev. Kunder fick hem ansökningarna i pappersform från ICA Banken som de sedan fyllde i och skickade tillbaka till ICA Banken. Det kunde ta upp till 2

veckor för en kund att få ett bankkort när det ansökte i pappersformat. Att underlätta för kunderna och göra ansökningsprocessen snabbare har ICA Banken digitaliserat delar av sina ansökningsflöden och gett kunder möjligheter att ansöka om produkter som bankkort, privatlån och bostadslån digitalt med Mobilt BankID. Leveranstiden för att en kund ska få ett bankkort tar ca 3 dagar istället för 2 veckor om en kund väljer att ansöka digitalt.

*”Vi arbetar mycket med att kunderna ska kunna göra så mycket digitalt som möjligt för att förenkla vardagen för våra kunder, vi vill göra livet lite enklare, lite lättare, lite bättre” (Jeanette, teamleader)*

Digitala system för med sig sina egna utmaningar, det finns alltid IT problem emellanåt säger en av respondenterna. Dock upplever inte cheferna eller medarbetarna att det var ett vanligt förekommande problem. När problemet väl var på plats löste det sig snabbt. Även om ICA Banken hade haft kontor skulle även dessa kunder blivit hjälpa via en dator, vilket också kan få IT-problem. Detta betyder att problemet inom digitala system inte kan undvikas helt. De vanliga problemen som uppstår är att bankens websida eller mobilapplikation ligger nere, något som IT-avdelning är snabba på att lösa. Även om de själva anser att problemen löser sig snabbt är det något kunderna märker av och kan bli fundersamma, oroliga eller irriterade av.

*”Ligger något nere i 2 till 3 minuter, ja då ringer de in till banken och kollar” (Jeanette, teamleader).*

Jeanette framhåller att svenskar överlag förväntar sig att saker ska fungera. Även om det finns utmaningar med att arbeta digitalt så tycker samtliga chefer att det inte finns några tydliga nackdelar med att ICA Banken har ett digitaliserat arbetssätt. Samtidigt stänger traditionella banker ner fler och fler av sina bankkontor vilket tyder på att även de tycker att nackdelarna med att arbeta digitalt är få.

*”Mer och mer kontor läggs ner kan vi se, och samhället blir mer och mer digitalt, och människor vill sköta allting hemma. Så man kan säga att ICA Banken ligger i framkanten när det kommer till digitalisering” (Jeanette, teamleader).*

Däremot finns även ansökningar som inte är fullt digitaliserade som kan bli digitaliserade i framtiden. Exempel är när gemensamt konto skall öppnas behöver båda partner godkänna detta och i nuläget finns ingen fungerande teknik som ICA Banken har på plats för att göra för detta digitalt med Mobilt BankID. Dock fungerar detta för att två parter skriver på skuldebrev för blancolån, vilket är en relativ liknande process. Sebastian tror därför att tekniska lösningar för exempelvis gemensamt konto snart kommer att kunna erbjudas. Det blir även en fråga om tid och pengar eftersom begränsande resurser är ett faktum så gäller det att lägga dem där störst ekonomisk effekt möjliggörs.

*”Så där försöker man underlätta genom att digitalisera genom att koppla bort de där momenten som egentligen inte skapar något värde... för vissa saker kan vara mer*



*värdeskapande för kund, kanske inte indirekt något som kopplas till intäkt... exempelvis kan man se sin kortkod på ICA Bankens hemsida och det kanske inte direkt har intäktsmässiga skäl förstahand, det bidrar såklart till kundupplevelsen” (Sebastian, teamchef).*

Ökad digitalisering resulterar troligtvis i ekonomiska fördelar menar Mbama och Ezepue (2017) när en bank går mot mer digitala lösningar och ekonomiska besparingar kan göras som följd av detta. En kund behöver i detta fallet exempelvis inte gå in på bankkontoret för att ta ett bostadslån vilket gör att mindre arbetstimmar läggs på själva kundmötet men även att attraktiva och lokala bankkontor inte behövs, hyresutgifter minskar. Det är även tydligt att ICA Bankens aktiviteter och utvecklingsområden är efter vad kunden vill, allt för att öka kundnöjdheten vilket bidrar till det övergripande målet. Det i sin tur skapar en positiv sideoeffekt som Heskett et al (2008) beskriver att nöjda kunder är de mest lönsamma ur ett ekonomiskt perspektiv eftersom de blir lojala kunder.

Bihari (2011) menar att en digitalisering av bank är något som kommer gynna banken genom att de ökar kundlönsamheten genom att banken sparar på transaktionskostnader och minskar på sina kostnader. Digitalisering av bank är något som ses som en nödvändighet av Bihari (2011) då digitalisering av bank medför en enkelhet och en bekvämlighet för kunder att sköta sina bankärenden då de kan sköta dem var dem än befinner sig över internet. Vilket eliminerar nödvändigheten för kunder att gå till ett bankkontor för att sköta sina ärenden vilket i sin tur har en positiv effekt för kunderna då de sparar tid. ICA Banken som vill digitalisera sin bankverksamhet så mycket de kan skapa möjligheter för deras kunder att sköta sina bankärenden själva utan att behöva ta kontakt med banken. Ökad digitalisering av verksamheten där det för närvarande inte är helt digitaliserad blir inte bara en kostnads- och lönsamhetsfråga för ICA Banken när det kommer till att tillhandahålla tjänsten för deras kunder. Det blir även en fråga om att göra bankärendena enkla för kunden, vilket även faller i linje med bankens vision om att göra vardagen enklare.

ICA Banken förändrade för några år sedan sin strategi något och omorienterade sin strategi för att bli mer kundorienterad i sin verksamhet, eftersom det tidigare inte legat stor fokus där innan då banken upplevde många nöjda kunder under sina tidiga år av verksamheten. Dock så har det alltid varit en del av arbetet för dem som arbetat direkt mot kunder att göra ICA Bankens kunder nöjda. Men inte i samma utsträckning som det är idag där man vill göra hela organisationen mer kundorienterad och inte bara göra en begränsad del av organisationen kundorienterad.

*”Vi har gjort en resa inom banken, vi har gått från en mindre kundorienterad organisation, till en kundorienterad organisation. Då menar jag inom hela banken... Nöjda kunder har vi alltid strävat efter men utmaningen det senaste året är att få med alla andra supporterande funktioner att jobba kundorienterat.” (Emina, konsultkoordinator)*

Det skedde därför ett skifte inom företaget att få alla avdelningar och medarbetarna att arbeta mot en mer kundorienterad verksamhet. Vad är viktigt för kunden och vad som behöver göras för att lyckas tillfredsställa kundens behov för att uppnå kundnöjdheten blev den övergripande

strategin. ICA Bankens mål är att ha kundmöte i världsklass men det finns svårigheter i hur det skall mätas och jämföras. Första steget är att själva mäta kundnöjdheten dagligen vilket inte gjordes tidigare. Respondenterna tror att kundnöjdhet lönar sig på många plan och de vill inte ha samma image som storbankerna, som ofta förknippas med stort vinstintresse.

Heskett et al. (2008) menar att den största lönsamheten finns hos de lojala kunderna. Detta är något som ICA-banken har taget fasta på genom att ha ett uttryckt mål om "kundmöte i världsklass". Det finns en medvetenhet om att när deras kunder är nöjda, ökar sannolikheten till att fler kunder blir lojala. Det är alltså en ekonomisk fördel att arbeta med kundnöjdhet men även för att utstråla en viss bild av företaget till konsumenter om att ICA Banken inte är som storbankerna utan är en bank som är vardagligare som vill förbättra vardagen för deras kunder.

### 4.3 Kvalitetssäkring av medarbetarna

Efter varje kundservicesamtal har kunden möjlighet att lämna några omdömen på hur de uppfattade samtalet. Det fungerar så att frågor ställs där kundens kan välja en siffra mellan 1 till 5 där 1 är sämst och 5 är bäst. Dessa siffror som kunden lämnat omvandlas sedan och blir uttryckt i procent från 0 till 100 i form av "kundnöjdhet". Den här informationen lagras och sammanställs i ett program kallat "indicate me" där alla medarbetarna kan se sin egen statistik. Alla medarbetare har en som målsättning att "indicate me" skall vara över 80%. Detta är ICA Bankens målsättning (Ferreira & Otley, 2009) för kundrådgivarens KPM. Framställandet av "indicate me"-modellen, det vill säga vilka frågor kunden ska svara på, var något ICA Banken fick extern hjälp att ta fram. En av de frågor som kunden efter samtalet blir ställd är en bedömning om hur lång kötiden var för att komma fram till en rådgivare. Det är något som en enskild kundrådgivare inte kan påverka även om bedömningen sedan blir en del av deras övergripande betyg. Statistiken visar hur nöjda kunderna var och hur de uppfattade samtalet som helhet. Den anställde kan själv även lyssna av sina samtal för att få en uppfattning om vad som var bra i samtalet och vad som kan förbättras. Möjligheten att lyssna av sina samtal och få statistik över kundnöjdhet är tänkt som ett verktyg för det självledarskap ICA Banken vill uppmuntra sina medarbetare att använda sig av.

För att kundrådgivarna skall veta hur de på bästa sätt bemöter kunderna har ICA Banken tagit fram en kundmötespolicy att följa. Kundmötespolicyen fungerar som ett formellt uppsatt dokument som förklarar hur medarbetarna ska uppträda och arbeta gentemot kund. ICA Banken vill att kundupplevelsen ska vara snarlika vid varje samtal oavsett vem det är de pratar med.

*"Det skall vara en igenkänningsfaktor oavsett vem man kommer till så ska man känna att det är ICA jag kom till."* (Emma, teamleader).

Simons (1994) beskriver hur begränsningssystem samt reglerna inom systemet som företaget sätter upp oftast ger upphov till en negativ känsla för medarbetarna. Kundmötespolicyen finns för att kundrådgivarna tydligt ska följa ICA Bankens vision och mission (Ferreira & Otley, 2009). För kundrådgivaren ska kundmötespolicyen vara som ett hjälpande verktyg i samtalet

men kan istället upplevas som regler och en negativ attityd mot policyn kan uppstå. Kundmötespolicyn fungerar för företaget som ett begränsningssystem för att undvika oönskat beteende mot kunder. Däremot beskriver Yaseen (2015) att om medarbetarna får ta del av sina prestationer leder det till positiva effekter för både motivation och prestation. På ICA Banken är medarbetarna medvetna om vilka verktyg och kriterier de bedöms utefter i deras kundmöten, och har genom ”indicate me” tillgång till att se hur de bedöms av kunderna så fort en bedömning görs. Samma siffror som medarbetarna har tillgång till i ”indicate me” ligger till grund för bedömning när chefer eller teamledare ska utvärdera dem. För att medarbetarna ska vara nöjda med chefernas prestationsbedömning menar Yaseen (2015) att medarbetarna behöver vara informerade och utbildande om vilka typer av verktyg som används för att mäta prestation. Detta för att medarbetarna ska kunna förbereda sig på att bli bedömda utifrån organisationens prestandaverktyg och för att förstå vad bedömningen grundar sig på. Yaseen (2015) konkluderar att medarbetarnas förståelse av hur bedömningen är gjord har en positiv påverkan på motivation, lojalitet, effektivitet och arbetstillfredsställelse.

För att ICA Banken ska nå upp till målbilden att ha Sveriges nöjdaste bankkunder följer banken hela tiden upp alla medarbetare. Alla medarbetare ges coachingspass där de får lyssna på samtal de haft med kunder tillsammans med sin teamledare där de får reda på vad de har gjort bra och vad de kan förbättra i kundmötet. Teamleadern eller teamchefen kan sitta med under samtalet för att ge live feedback men det kan ibland uppstå onaturliga samtal när chefen är med. Det är därför viktigt att även lyssna på de inspelade samtalen eftersom samtalet som slumpmässigt väljs ut stämmer bättre överens av kundrådgivarens genomsnittliga prestation och bemötande. Detta är ytterligare ett sätt för ICA Banken att kontrollera prestationen på sina medarbetare, en diagnostisk kontroll (Simons, 1994). Det gör att cheferna kan styra medarbetarna i rätt riktning om något skulle avvika från kundmötespolicyn. Det är tydligt att ICA Banken arbetar med att hjälpa sina kundrådgivare på alla möjliga sätt för de skall lyckas nå sina övergripande mål. Det är en lika tydlig röd tråd i deras arbete som Ferreria och Otley (2009) har i sitt ramverk, från vision och mission till belöningssystem. Eftersom kundmötespolicyn fungerar som ett begränsande system för kundrådgivaren, fungerar den även som en mall för teamcheferna när de skall utföra en prestationsbedömning av kundrådgivaren. Ferreira och Otley (2009) förklarar hur chefer kan utvärdera medarbetarnas prestation och menar att det kan ske subjektivt eller objektivt, men även att det kan bedömas individuellt eller på gruppnivå. När teamchefen gör en prestationsbedömning av kundrådgivaren enligt kundmötespolicyn blir det en objektiv bedömning men eftersom kundmötespolicyn inte kan täcka allt som sägs under ett samtal sker även en viss subjektiv bedömning. Just bedömning av ett kundmöte sker enbart individuellt. När teamchefer eller teamleader bedömer kundrådgivarens prestation blir även detta inkluderat i kundrådgivarens ”Indicate me”. Det är den interna prestationsbedömning som tillsammans med kundernas betyg genererar det slutgiltiga betyget för kundrådgivaren. Detta blir den främsta KPM som görs på kundrådgivaren. Kundrådgivaren får tydligt se när de tillsammans går igenom vad som de blir bedömda på, vad som var bra, vad som kan förbättras med mera. Detta möjliggör en bättre förståelse på vilka grunden bedömningen sker från vilket Yaseen (2015) menar är nödvändigt. Det är nödvändigt för att medarbetaren att känna till hur bedömningen sker för att inte bli omotiverade, illojala eller känna otillfredsställelse inför arbetsuppgifterna. Yaseen (2015) menar även att medarbetarna behöver återkopplingen för att

känna att de kan påverka sin prestation. Det är precis vad ICA Banken gör med deras coachningspass. Det gör att kundrådgivarna har bättre möjligheter för högt KPM och förhoppningsvis presterar i linje med ICA Bankens målsättning.

*”Sitter jag och har medarbetaren bredvid mig så vet de precis vad de ska säga när jag sitter där men om jag lyssnar på samtal efteråt och hör de riktiga samtalen, när jag inte sitter bredvid...” (Emma, teamleader).*

Emma menar därför att det är bättre att hon själv går in efteråt och lyssnar av ett slumpmässigt samtal som gjorts, vilket kundrådgivarna vet om kan ske. Hon beskriver att det blir enklare att se hur kundrådgivaren faktiskt arbetar då. Alla medarbetare som arbetar nära kunden får kontinuerligt coaching för att de ska utvecklas i mötet med kund över telefon eller andra digitala kanaler. Detta gör delvis genom att varje kundrådgivare har en personlig utvecklingsplan tillsammans med teamchefen.

Respondenterna vill att kundmötespolicyn ska uppfattas som en vägledande guide eftersom det ska finnas utrymme för kundrådgivaren att uttrycka sig på valfritt sätt. Dock ska exempelvis hälsningsfrasen vara densamma hos alla medarbetarna som arbetar mot kund. Medarbetare har däremot tillåtelse att styra sina kundmöten och uttrycka sig på ett sätt som är naturligt för dem, så länge det är i linje med kundmötespolicyn. Exempelvis ska inte allt för svåra ord användas då kunderna lätt ska förstå vad det är som sägs i samtalet och för att samtalet som helhet ska hållas enkelt från kundrådgivarens håll. Enkelhet i sin tur är en av ICA Gruppens värderingar som medarbetare ska förhålla sig till i sitt arbete. Inte desto mindre är kundmötespolicyn något som ska reglera uppträdandet och arbetssättet gentemot kund. Simons (1994) förklarar hur ett företag med tro-system kan inspirera medarbetarna att utvecklas, hitta nya vägar att gå med mera. De kan exempelvis göra detta genom värderingar, vilket ICA Banken har tre stycken av; Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang. ICA Banken har valt att inkludera dessa i kundmötespolicyn som tidigare beskrivs som ett begränsande system. Det innebär att både Simons (1994) begränsande system och tro-system finns synliga i kundmötespolicyn. Simons (1994) förklarar hur dessa står emot varandra som yin och yang och kräver en balansgång för att uppnå bästa resultat vilket sker inom kundmötespolicyn.

Man bör ta i beaktning när man utvärderar användbarheten av en kundmötespolicy att bankverksamhet behöver en viss grad av standardisering i arbetssättet för att nå upp till efterlevnad av bankregler och andra bestämmelser så som banksekretess. Att använda sig av ett standardiserat dokument i en bankkontext är inte något som bör ses som något osedvanligt. Rutiner och policyer används i en organisation för att sätta upp formella ramar på hur en process eller uppträdande ska ske inom organisationen och hur medarbetarna ska följa detta. Standardisering av ett arbetsmoment eller arbetssättet inom en organisation är ett exempel på implementering av rutiner och policyer i praktiken (Malmi & Brown, 2008). Kundmötespolicyn kan betraktas som ett formellt dokument eller ramverk som har som syfte att i organisationen standardisera och reglera medarbetarnas arbetssätt mot kund.

#### 4.4 Framgångsfaktorer

ICA Banken har som vision att de vill göra varje dag lite enklare för deras kunder. Samtidigt är deras mission att vara en vardagligare bank som räcker längre, där de vill skapa personliga enkla och prisvärda tjänster för ICA-kunden varje dag (ICA Banken, 2019). Ferreira och Otley (2009) menar att för att en organisation ska kunna nå upp till sin bestämda vision och mission är det nödvändigt att chefer och organisationen identifierar vilka aktiviteter, kompetenser, utmärkande egenskaper och förmågor som är nödvändiga för att organisationen inom en given tidsram ska kunna lyckas inom den bransch som organisationen är verksam inom. Dessa aktiviteter, kompetenser, utmärkande egenskaper och förmågor är organisationens viktigaste framgångsfaktorer. Framgångsfaktorer är aktiviteter som uppfattas och identifieras vara av stor vikt för att organisationen ska lyckas med sina uppsatta mål.

ICA Banken har flera avdelningar som marknadsföringsavdelningen, affärssupport, samt Försäljning och Service där respondenterna är verksamma inom. Alla avdelningar inom ICA Banken arbetar med ICA Bankens olika strategiska områden i sin egen kontext och bidrar till slutmålet inom sin egen verksamhet. Försäljning- och Serviceavdelningen kommer bidra annorlunda än vad marknadsföringsavdelningen eller affärssupportavdelningen kommer göra. Dock bidrar alla avdelningar till slutmålet utifrån hur de väljer att översätta olika mål på ett vis som gör målen relevant för deras verksamhet och samtidigt relevant för ICA Banken som helhet. ICA Bankens viktiga prestationsfaktorer är inte applicerbara i samma utsträckning på alla avdelningar eftersom de arbetar på olika sätt och i olika områden.

*”Vi tar olika strategiska områden och så bryts det ner från ledningen ner till olika avdelningar. Alla tar olika mål och omformulerar det till sin egen kontext.” (Sebastian, Teamchef)*

Vikten av kundmötet är något som alla respondenter identifierar som centralt för ICA Bankens arbete. ”Kundmöte i världsklass” är ett uttryck som är frekvent förekommande när respondenterna talar om kundmöte och hur ICA Banken arbetar med att få nöjda kunder och är något som respondenterna uttrycker ICA Banken arbetar med dagligen. Det är en viktig framgångsfaktor med nöjda kunder inom denna avdelning, främst för att deras arbete är kundnära. Då ICA Bankens övergripande mål, vision och mission alla handlar om just kunden blir just denna framgångsfaktor extra viktig. Ferreira och Otley (2009) beskriver att de viktiga prestationsfaktorerna inte behöver vara mål som går att mäta. Försäljning- och serviceavdelningens prestationsfaktor kundnöjdhet är dock som ett mål eftersom deras övergripande mål just är ”kundnöjdhet i världsklass”. Det är även en prestationsfaktor ICA Banken mäter och följer konstant som förklarades i avsnittet ”4.3 Kvalitetssäkring av medarbetarna”.

*”För att ICA ska lyckas behöver banken ha en hög kundnöjdhet, vi jobbar mycket med det, kunderna ska ju tycka om oss.” (Maria, Teamchef)*

ICA Bankens arbete med att leverera ett kundmöte i världsklass och att ha nöjda kunder kan ses som en översättning av ICA Bankens vision och mission till mer praktiskt realiserbara mål,

vilket blir en viktig framgångsfaktor. Framgångsfaktorer är starkt kopplade till organisationens vision och mission enligt Ferreira och Otley (2009), som menar att framgångsfaktorer kan ses som en kodifierad vision och mission i konkreta termer. Kundmötet är centralt för ICA Banken, en del av medarbetarnas prestation på försäljning- och serviceavdelningen är hur bra kundmöte man är med att bidra till. För att ta kundmötet framåt använder sig ICA Banken sig av externa samarbeten med andra företag som jobbar med kundmötet och använder dem även som extra utbildningsinsatser.

För att kunna se huruvida en organisation når upp till sin vision och mission, samt för att se vilket håll utvecklingen är på väg mot är det nödvändigt för organisationen att över tid möta hur de fullföljer sina framgångsfaktorer. Eftersom framgångsfaktorerna är vision och mission fast översatt till konkreta aktiviteter som organisationen kan arbeta med (Ferreira & Otley, 2009). En annan del av arbetet för att nå upp till målet att ha ett ”kundmöte i världsklass” är att arbeta med rätt mental inställning (RMI). RMI blir en viktig prestationsfaktor för ICA Banken, men snarare som kompetens de vill att medarbetarna ska sträva mot. Det blir exempelvis kommunicerat genom att motiveringen till månadens medarbetare är att de haft RMI under månaden som varit genom deras aktiviteter. Ferreira och Otley (2009) menar att aktiviteterna som är företagets KSF (RMI i detta fallet) är kritiska för att uppnå de högre målen. ICA Banken arbetar med att få medarbetarna att agera i linje med RMI just för att de tror att detta kommer förbättra kundupplevelsen och bidra till deras vision och mission.

De mjuka värdena som att alla ska må bra på jobbet kommuniceras delvis med temperaturmätning en gång i kvartalet. Temperaturmätningen genomförs på så sätt att medarbetarna frivilligt svarar på frågor i ett formulär som sedan används som grund för att se hur ICA Bankens medarbetare som helhet uppfattar miljön på banken och hur alla medarbetarna mår. Medarbetarna tillfrågas i temperaturmätningen hur de uppfattar miljön på banken och om det finns något som kan förbättras för att göra arbetsplatsen mer trivsam. Arbetet med att trivas på jobbet är något som det arbetats med under en längre tid. Lena lägger stor vikt vid att just medarbetarna skall må bra, det är en förutsättning för att kundrådgivaren ska kunna göra kunden nöjd. Trivsel hos medarbetarna blir en viktig framgångsfaktor för ICA Banken. Trivsel blir en grundläggande framgångsfaktor på det viset att de andra framgångsfaktorerna grundar sig i att medarbetarna på ICA Banken mår bra, motiverar varandra med mera

*”Jag kan ta ett exempel gällande rådande situation med Corona... det gjorde att vi tog bort alla uppföljningar på prestation. Vi kommunicerade bara välmående, pepp, att vi mår bra. Just för att vi behöver se till att vi trivs där vi är i den här oroliga situationen.” (Lena, Affärschef).*

Det är inte bara kundmötet som är en viktig del för att ICA Banken ska lyckas nå upp till sina mål. Kundernas nöjdhet med ICA Bankens produkter är också en del av en större helhetsbild inom banken. Likväl som att servicen och bemötandet i medarbetarnas möte med kund är viktigt är även det viktigt att kunderna får produkter de har behov av och samtidigt är nöjda med.

*”Vi kan ha jättebra kundmöten men det har ingen betydelse om kunderna inte vill vara kunder hos oss om de inte är nöjda med produkterna. Men samtidigt spelar det ingen roll om de är nöjda med produkterna om de inte är nöjda med kundmötet.” (Emma, Teamleader)*

Anställda på försäljning och service försöker arbeta tvärfunktionellt när de arbetar med kundinsikter utifrån kundmötet. Även om de inte är direkt involverade i framtagandet av produkterna så är insikterna från när de möter kunden något de tar vidare för att utveckla ett bättre erbjudande.

#### 4.5 Struktur

ICA Banken gick över från att kommunicera information över mail till att kommunicera över Microsoft Teams. All kommunikation mellan medarbetarna sker via chattfunktionen i Microsoft Teams. När banken började använda Microsoft teams skapade ICA Banken flera olika ”teams kanaler” i Microsoft Teams där medarbetarna har samverkan med varandra och kommunicerar med varandra. I dagsläget idag har banken minskat antalet ”teams kanaler” för att bli mer effektiva på att samla information på ett och samma ställe berättar Jeanette. Anledningen bakom omstruktureringen var att det var för många chattar och det upplevdes som rörigt. Vidare förklarar Jeanette att omorganisationen som ICA Banken genomfört innebär att de inte längre är uppdelade i flera mindre arbetsgrupper, även kallat för team, utan istället är alla medarbetarna ett stort team istället då detta bidrar till enkelhet i kommunikationen. ICA Bankens VD och försäljningschef ger även kontinuerlig information så fort det är något som berör banken.

*”Kollar man på omorganisationen som vi har gjort nu på ICA Banken så har vi också suddat ut våra teams så att säga, så vi är ett stort team istället; att vi tänker: vi, en helhet” (Jeanette, teamleader)*

ICA Banken rör sig mot en mer centraliserad arbetsgrupp då de valt att inte längre ha flera små arbetsgrupper utan istället sammanfoga dessa till en stor arbetsgrupp. Valet att göra detta kan bero på att skapa en struktur i den operativa verksamheten med avsikt att uppmuntra önskvärt samarbete och relationer mellan de medarbetarna som arbetar nära kunden (Malmi & Brown, 2008). En ytterligare aspekt som omorganisationen kan bero på är att ICA Banken vill öka graden av kontroll som chefer har i organisationen över de medarbetarna som arbetar nära kund. Tidigare har teamen varit separerade från varandra på så vis att alla team arbetade med fasta grupperingar, med fasta arbetsplatser, och med olika mål. Vilket hade konsekvensen att samarbetet mellan de olika teamen inte var stark och riktningen som teamen arbetade mot kunde skilja sig åt då målsättningen varierade mellan teamen.

Genom sammanfogandet av flera små team med deras egna samarbeten, relationer och mål till ett stort team är det inte bara möjligt att uppmuntra det önskvärda samarbetet och relationerna mellan medarbetarna. Det uppmuntrar även till en funktionell specialisering. Funktionell specialisering leder till ökad kontroll för cheferna genom att öka förutsägbarheten av beteendena hos medarbetarna (Malmi & Brown, 2008). Medarbetarna på banken arbetar med

en arbetsuppgift på ett liknande vis och mot gemensamma mål, vilket kan säga ökar förutsägbarheten då alla arbetar mot ICA Bankens övergripande mål istället för sina teamspecifika mål som de hade tidigare.

Något som ICA Banken gör som får dem att sticka ut lite från funktionell specialisering med avseende på vilken riktning medarbetarna arbetar åt, vilket i sin tur lämnar mer kontroll åt sina medarbetare, är att de låter medarbetarna själva välja bestämma aktiviteter och personliga mål som de vill arbeta med. Att medarbetare själva kan sätta egna personliga mål och bestämma vilka aktiviteter de vill arbeta med kan se som interaktiv kontroll då medarbetare kan bidra till ICA Bankens målbild på sitt unika sätt (Simons, 1994). Aktiviteterna och de personliga målen behöver däremot även passa in med bankens mål annars godkänns varken aktiviteterna eller personliga målen inte av cheferna vilket stämmer överens med ett begränsande system (Simons, 1994). I ICA Bankens fall begränsas anställdas möjligheter till att välja aktiviteter och personliga mål till dem som endast bedöms kunna bidra till ICA Bankens målbild. Begränsande system fungerar även i ICA bankens fall som ett verktyg för att kontrollera risken som är förknippad med att låta medarbetare bestämma sina egna aktiviteter och mål. Eftersom ICA Banken vill att alla medarbetare arbetar mot deras vision och mission om att göra vardagen enklare för deras kunder samt mot deras målbild om att ha ett kundmöte i världsklass, och inte mot något annat mål eller aktivitet som inte kan relateras till målbilden eller vision och mission.

#### 4.6 Motivation och belöning

För att säkerställa att medarbetarna arbetar mot ICA Bankens mål med kundnöjdhet i världsklass krävs det att de själva vet vad som förväntas av dem och att tydliga mål finns uppsatta på både grupp och individnivå och aktiviteter kopplade till målen som tydligt blir uppföljda. För cheferna blir det viktigt att ge medarbetarna rätt förutsättningar för att de ska klara av att nå målen. Emina menar att det gör att de kan för att bidra till den anställdes kompetensutveckling och att utvecklas som människa för att skapa en motivation hos den enskilde anställde att arbeta mot målen. Det klargörs också att en grundläggande motivation bör den anställde ha och komma underfund med själv. Deci och Ryan (2000) menade att företag bör lägga tid och resurser för att öka den inre motivationen hos de medarbetarna då det kommer att gynna företaget. Det finns planer för att göra detta i form av utbildning och coaching, men Emina menar ändå att de inte kan göra allt för att bilda en inre motivation. ICA Banken arbetar för att skapa en miljö där kollegor vill gå till jobbet och ska trivas där. En positiv miljö ska ge alla kollegor förutsättningarna till att utvecklas i sitt arbete och trivas. Emina berättar samtidigt att alla kollegor behöver hitta sin inre motivation för att gå till jobbet. Det finns en viss gruppbelöning som fungerar som motivation, exempelvis bjöds det på chark när de placerades 2a i SKI undersökning. Medarbetarens prestation kommer ligga som underlag för lönesättningen vilket på ett sätt kan vara en belöning. Kulturen på ICA Banken anses vara driven av beröm från varandra på daglig basis för att skapa en trivsamt miljö. Genom att hålla tävlingar på kontoret för att motivera där exempelvis biobiljetter kan vara priset och andra gruppbaseade aktiviteter formas kulturen och miljön. Medarbetare med extra bra prestationer bli utnämnda till månadens medarbetare och får då blommor. Generellt är det en kultur där



medarbetarna berömmar varandra i deras gemensamma kanaler så som teams eller i lunchrummet för att bidra till en trivsamt miljö.

Alla respondenter bekräftar att inget bonussystem av monetär form finns och hänvisar till att vissa delar av företaget, så som försäkringsavdelningen där det enligt lag finns begränsningar om monetär belöning. Sebastian utvecklar också att det kan uppstå problem med monetär bonus där de medarbetarna hela tiden förväntar sig att bli belönade för varje bra sak de utför och när en belöning inte varje gång överförs kan de medarbetarnas motivering till att fortsätta prestera försvinna. Ett belöningsystem i form av monetär belöning som kan kopplas till den yttre motivationen Ryan och Deci (2000) förklarar, finns ej hos ICA Banken. Eftersom en förhöjd yttre motivation arbetar kontraproduktivt med den inre motivationen som Kuuvas et al. (2017) menar kan det vara till ICA Bankens fördel att ej arbeta med att både öka den inre och yttre motivationen.

ICA Banken hade tidigare ett bonusbaserat belöningsystem som var drivet av att sälja mer till kunderna, det vill säga en prestationsbaserad bonus. ICA Banken valde att ta bort prestationsbaserad bonus och därmed den rörliga lönen till att gå över till att enbart ha fasta löner. Borttagningen av prestationsbaserad bonus i form av rörliga löner tror Jeanette beror på att ICA Banken vill att man hela tiden ska se kundens behov. Man vill se vad det är kunden behöver idag, och vad man som bank kan göra för kunden för att göra det bättre. Med ett belöningsystem eller med rörliga löner tror Jeanette att man tappar känslan för att leverera något kunderna har behov av och gör kundernas liv bättre. Utan det blir istället att man som anställd bara vill sälja hela tiden och det är inget ICA Banken vill förklarar Jeanette. Vi vill snarare sagt förbättra kundupplevelsen säger Jeanette. I linje med Jensen et al. (2009) undersökning verkar inte en monetär belöning ha en positiv effekt på företaget och i Nederländerna hade det till och med en negativ påverkan på företagets prestation och lönsamhet. En VD som Jensen et al. (2009) intervjuade menade att det fick större effekt på de anställdes prestation om de blev motiverade av andra ting än pengar, så som trivsel och arbetsuppgifter som de var nöjda med. Det kan likställas med Ryan och Deci (2000) definition av motivation av inre drivkraft. Det är spåret ICA Banken verkar tagit i motivering av deras medarbetare.

## 5. Diskussion och Slutsatser

*I avsnittet besvaras studiens frågeställning och studiens bidrag presenteras. Vidare lyfts studiens begränsningar fram, och förslag på vidare forskning presenteras.*

### 5.1 Diskussion

Studien syftar till att undersöka hur en digital bank arbetar med ekonomistyrningsmetoder och i synnerhet Performance Management Systems för att uppnå företagets mål. Studien vill bidra med en ökad förståelse av användandet av PMS i ett digitalt företag. I studien har följande frågeställning ställts:

*Frågeställning i studien är "Hur arbetar en digital bank med Performance Management Systems för att uppnå specifika organisatoriska mål?"*

Information har samlats in genom intervjuer med personer i chefspositioner på ICA-banken samt årsredovisningen.

#### 5.1.1 Digitalisering och kundnöjdhet

Det som visats varit fördelaktigt för företag som i någon form har ett fysiskt kundmöte är skiftet till digitala kundmöten. Fördelarna har enligt Mbama och Ezepue (2017) varit att kontor som tar emot kundbesöken har kunnat stängas ner vilket möjliggjort ekonomiska besparingar. ICA Banken har aldrig varit en bank med kontor vilket upplevs modernt och digitalt och de ekonomiska fördelarna med att inte ha sådana kontor bör föreligga. Det är dock otydligt varför ICA Banken valde det digitala spåret redan från start. Varken deras mål, mission eller vision är direkt kopplat till digitaliseringen utan de är mer fokuserande på kundens nöjdhet och förenkla kundens vardag. Detta leder dock in på kundnöjdhet som är ICA Bankens övergripande mål. I en tidigare studie som Heskett et al. (2008) genomförde såg de ett samband mellan kundnöjdhet och lojala kunder och kunde koppla lojala kunder till företagets ekonomiskt lönsammaste kunder. Det var exakt vad ICA Banken fokuserar mest på, vilket observerades i samtliga intervjuer men även presenterades i årsredovisningen. Det verkar som om att digitaliseringen tidigare spelat en stor roll för att kunna uppnå dessa mål men snarare som en sidoeffekt vid deras arbete mot att uppnå nöjdare kunder. Detta gör att det fortsätta arbetet inte självklart kommer drivas av en högre digitaliseringsgrad även om det historiskt sätt gjorts det. Digitalisering av bankverksamheten har indirekt bidragit till att uppnå deras vision, genom på det vis Bihari (2011) beskrev att digitalisering av bankverksamhet gör så att människor på ett mycket enklare sätt kan sköta sina bankärenden. En slutsats som kan dras från studien är att företag börjar se stora fördelar genom att digitalisera sig och att digitaliseringen blir ett verktyg för att nå deras uppsatta mål.

#### 5.1.2 Performance Management System och Management Control System

När Groen et al. (2012) undersökte och skrev sin studie om prestationsmätningar och jämförde när medarbetarna fick vara delaktiga i utvecklingen av den processen såg de hur de anställdas

prestationer ökade. För vissa medarbetare steg prestationen direkt, och för andra steg prestationen först efter tydligare information om vilka kostnader som bristfällig prestation innebar för företaget. Detta var inte något som framkom att ICA Banken gjorde, utan här var alla uppsatta mål satta högre upp i företaget utan att medarbetarna var delaktiga. Alla betyg från kunderna som baserades på frågor hade tagits fram av ett externt företag. Detta korrelerar inte med Groen et al. (2012) studie. Eftersom kundrådgivarna inte var med i utveckling av hur dessa mått skulle se ut, hur de skulle bedömas eller i någon annan aspekt, finns det eventuellt möjlighet till ytterligare ökad prestation om medarbetarna hade deltagit i denna process. Uppenbarligen finns här en brist i kunskap kring hur företaget skulle kunna motivera medarbetarna på optimalt sätt vid mätning av deras prestation.

Dock bör det nämnas att det fanns vissa målsättningar och aktiviteter som medarbetarna var delaktiga i som kan liknas med Groen et al. (2012) studie. Det som skapade svårigheter i analysen var att enbart kundrådgivare med en anställning på ICA var med i dessa målsättningar, det vill säga inga konsulter från Randstad var delaktiga i processen. Medarbetare ges friheten att välja sina egna mål och aktiviteter samtidigt som detta begränsas genom att målen och aktiviteterna behöver godkännas av en chef. De mål som endast var för ICA Bankens anställda blev sekundära i helheten när det även sattes upp större mål för samtliga medarbetare vilka skulle uppnås med "indicate me"-verktyget. "Indicate me"-verktyget som var till för kundrådgivarna i samtliga anställningsformer var inte utformat av medarbetarna själva vilket motsäger Groen et al. (2012) studie. Det fanns även begränsningar i hur stor del de själva kunde påverka eftersom de var tvungna att bidra till ICA bankens övergripande mål. Jämförelsestatistik mellan medarbetarna på ICA banken och Randstad fanns inte tillgängligt för att kunna analysera om det existerade prestationsskillnader på arbetsplatsen. Enligt Groen et al. (2012) bör det finnas en skillnad i hur medarbetarna agerar och presterar på arbetsplatsen mellan just konsulterna och ICA Bankens medarbetare, vilket hade varit intressant att jämföra.

Det mest centrala styrmedlet som används är kundmötespolicyn och den har tydliga kopplingar till både Ferreira och Otle (2009) och Simons (1994) studier och teorier. Framförallt fungerar den som ett begränsande system för kundrådgivarna eftersom policyn innehåller regler för kundrådgivaren att följa. Den fungerar även som en diagnostisk kontroll när teamchefen betygsätter ett kundsamtal eftersom den ligger till grund för bedömningen som sedan används för att korrigera fel kundrådgivaren gör i samtalen. Det var även så att en teamchef ansåg att kundmötespolicyn var mer lagd åt val och frihet än begränsningar vilket tyder på att kundmötespolicyn är ett tro-system. Det visar att synen på kundmötespolicyn går isär även på chefsnivå. Oavsett begränsande system eller tro-system är kundmötespolicyn utformat för att bidra till deras vision, mission och mål. Kundmötet som utförts utifrån policyn blir omvandlat till ett betyg genom kundens omdöme. Med betygen som grund görs prestationsmätningar som det finns uppsatta målsättningar medarbetaren ska sträva efter. En slutsats som kan dras utifrån detta är att banken har system som både fungerar som begränsande, rutiner och policyer men även som ett tro-system, för att sträva mot en balans i styrningen som behövs för att uppnå företagets mål.

### 5.1.3 Motivation

Även om många aktiviteter som cheferna gjorde motiverade och belönade medarbetarna så skedde detta främst med indirekt motiv. De flesta respondenter menade först inte att de höll på med belöning och motivation. Problemet som framträdde var nog främst medvetandet om definitionen av motivation och belöning, vilket tyder på att det inte är vanligt förekommande termer inom ICA banken. Det sker belöning och motivering av medarbetarna, men främst av karaktären inre motivation som Deci och Ryan (2000) beskriver. Belöning i monetär form finns inte hos ICA Banken, vilket skulle enligt Deci och Ryan (2000) vara en yttre motivationsfaktor. När Jensen et al. (2009) gjorde sin studie var det tydligt att monetär belöning inte skapade en förbättrad prestation hos medarbetarna vilket stödjer ICA Bankens val att inte använda monetär belöning som belöningssystem. Det var fokus på välmående, trivsel och gemenskap där alla medarbetare har eget ansvar att bidra med för att motivera varandra. Så även om motivering och belöning inte sker med noggrann uttänkt strategi ser det ut det fungera, och det kanske är därför inga ansträngningar på högre nivå gjorts för att förändra detta. Det är tydligt att näst intill inga yttre motivationsfaktorer används, oavsett om det beror på lagar för vissa delar av banken eller ICA Bankens egna beslut, medan inre motivationsfaktorer är den primära motivationen hos medarbetarna. Detta går också i linje med vad Kuuvas et al. (2017) och Jensen et al. (2009) fann i sin studie vilket stödjer ICA Bankens tillvägagångsätt för motivation och belöning. Medarbetarna var även medvetna om vilka prestationsmått de bedöms på och med vilka verktyg prestationen mäts. De har även tillgång till verktygen och kan själva följa prestationsmått, det finns inga prestationsmått eller verktyg som är dolda för dem. Detta får stöd av Yaseen (2015) som menar att detta kommer få en positiv påverkan på lojalitet, motivation, och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna. Detta bekräftar tidigare studier att inre motivation verkar vara mer fördelaktig än yttre motivation för både medarbetarna men även företaget. Motivationen hjälper medarbetare att arbeta mot företagets mål.

### 5.2 Studiens Bidrag

I denna studie har det beskrivits hur en digital bank, specifikt ICA Banken, arbetar med att styra sina medarbetare genom främst PMS för att uppnå deras organisatoriska mål. Studien har identifierat vilka delar av PMS ramverket som används inom ICA banken och på vilket sätt delarna används i företaget. Det har även kompletteras av MCS som visat sig vara applicerbara i studien likaså. Studien bidrar med att se hur företag använder digitalisering som ett verktyg för att uppnå deras organisatoriska mål även om inte digitaliseringen i sig är ett mål. Digitaliseringen har idag såpass många fördelar att ett företag bör välja att gå den vägen och för ICA Banken har det hjälpt dem att nå sina mål. Studien bidrar även med att klarlägga hur ICA Banken försöker balansera begränsad och mer frihetsbaserad styrning för att optimera prestationerna.

Vidare bidrar uppsatsen med en ökad förståelse var i ett företag i en digitaliserande process sviker, i detta fall med ICA Banken att även medarbetarna själva hade kunnat vara med i processen att utforma ett prestationsverktyg. Detta för att uppnå en större motivation till prestation i linje med att känna sig delaktiga i processen för att bedömas på sin prestation och genom detta kunna optimera sin prestation.

Idag när företag gå mot ett mer digitaliserat arbetssätt kan denna studien hjälpa till att bidra till ett utökat perspektiv på hur det ser ut inom ramen för PMS och MCS. Det kan vara särskilt värdefullt för andra företag eftersom ICA Banken nått sina organisatoriska mål med ”kundmöte i världsklass” genom att placerat sig högt i SKI mätningen vilket tyder på att de genomfört en lyckad styrning.

### 5.3 Studiens begränsningar och förslag till vidare studier

Studien är begränsad på så sätt att enbart ett företag i en bransch har studerats vilket gör att den blir endimensionell. Eftersom inga andra företag eller branscher studerats saknas jämförelse vilket skulle kunna se samband i vilka delar av PMS/MCS som är av störst vikt för att lyckas med de organisatoriska målen.

I studien har enbart chefer från avdelningen som har direkt kontakt med kunden intervjuats där det framkom hur de även i supporterande avdelningar idag har stort fokus på kundnöjdhet. Det innebär informationen vi fick ut av intervjuerna kanske enbart är applicerbart på denna avdelning i ICA Banken.

Att studera styrningen av medarbetare, det vill säga ekonomistyrning i banker är inget nytt fenomen och inte heller PMS. Det som däremot är relativt nytt är digitala företag då digitaliseringen har skett främst sedan år 2000. Mycket av studier inom PMS har inte behandlat digitala företag i samma utsträckning som mindre digitaliserade företag där mycket mer studier har utförts inom. Det skulle därför vara intressant att se mer studier inom digitala företag och eftersom företag går mot än mer digitala lösningar kommer dessa studier kunna vara stöd till företag som genomgår digitalisering. Vidare skulle det vara intressant att se hur digitaliseringen skulle kunna utvecklas i form av digitala verktyg. Forskning inom AI som har utvecklats mycket under det senaste decenniet hade möjligtvis kunnat integrerats på ett givande sätt för både företag och kund. Jämförelse av hur olika typer av digitala verktyg påverkar kundupplevelser men även motivation till prestation hos medarbetare och utvecklingsområden för nya arbetsuppgifter för diverse företag är också intressanta forskningsområden med användbara slutsatser.

Under studiens gång identifierades det även att ICA Banken arbetade på olika sätt med deras medarbetare, beroende på om anställningen var hos ICA eller Randstad. ICA:s anställda hade en individuell målsättning som konsulterna inte hade. Tidigare studier visar på att individuell målsättning där medarbetaren får vara med i utformningen av har positivt följer i prestation och motivation. Det hade därför varit av intresse att studera om det låg någon prestationsskillnad hos medarbetarna på ICA utifrån deras anställningsform.

ICA Banken var ett företag som vid tillfället lyckats bra med sitt mål med ”kundnöjdhet i världsklass” där de placerades på 2a plats bland svenska banker. Det hade varit intressant att jämföra deras ekonomistyrning med en bank som placerar sig lägre i SKI mätningar för att se vad den största faktor i deras ekonomistyrning/PMS som har skapat denna framgång.

## Litteraturförteckning

Bihari, S. C., 2011. Internet Technology and Customer Profitability in Banks. *JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN MANAGEMENT*, Volume 6, pp. 33-48.

Björkdahl, J., Wallin, M. W. & Kronblad, C., 2018. <https://www.vinnova.se/>. [Online] Available at: [https://www.vinnova.se/contentassets/24d0fc24d08b4d0d900a805384ffc51b/vr\\_18\\_06.pdf](https://www.vinnova.se/contentassets/24d0fc24d08b4d0d900a805384ffc51b/vr_18_06.pdf) [Accessed 06 05 2020].

Buvlér, L., 2020. *Affärschef* [Interview] (12 Maj 2020).

Ferreira, A. & Otley, D., 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, pp. 263-282.

Frisk, E., 2018. *Statistisk Ordbok*. [Online] Available at: <https://www.statistiskordbok.se/ord/primardata/> [Accessed 4 Maj 2020].

Göransson, J., 2020. [Interview] (17 April 2020).

Groen, B. A., Wouters, M. J. & Wilderom, C. P., 2012. Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, Juni, 23(2), pp. 120-141.

Hararis, Y. N., 2011. *SO-rummet*. [Online] Available at: <https://www.so-rummet.se/kategorier/betalningsmedel> [Accessed 31 Mars 2020].

Heskett, J. L. et al., 2008. *Putting the Service Profit Chain to Work*, s.l.: Harvard Business Review.

ICA Banken, 2019. *ICA Banken Åredovisning 2018*, s.l.: ICA Banken.

Jansen, P. E., Merchant, K. A. & Van Der Stede, W. A., 2009. National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), pp. 58-84.

Kuvaas, B. et al., 2016. Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, pp. 667-680.

Kuvaas, B. et al., 2017. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, Augusti, pp. 244-258.

Lindberg, A. & Hansson, F., 2018. *Dagens Nyheter*. [Online] Available at: <https://www.dn.se/ekonomi/storbankernas-kontor-fortsatter-stanga/> [Accessed 12 Maj 2020].

Malmi, T. & Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300.

Manufacturing Terms, n.d. *Manufacturing Terms*. [Online]  
Available at: <https://www.manufacturingterms.com/Swedish/Secondary-Data.html>  
[Accessed 4 maj 2020].

MBA Skool Team, 2020. *mba Skool*. [Online]  
Available at: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/3552-performance-management-system.html>  
[Accessed 22 april 2020].

Mbama, C. I. & Ezepeue, O. P., 2017. *Digital banking, customer experience and bank financial performance*, Sheffield: Sheffield Hallam University.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., 2012. *Management Control Systems*. 3:e upplagan ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Olanrewaju, T., 2013. *McKinnsey Digital*. [Online]  
Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>  
[Accessed 6 Maj 2020].

Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder*. 4:9 ed. Lund: Stundtlitteratur AB.

Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54-67.

Saciragic, E., 2020. [Interview] (07 04 2020).

Simons, R., 1994. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business Review Press.

Svensk Kvalitetsindex, 2019. *SKI*. [Online]  
Available at: <http://www.kvalitetsindex.se/bank-2019/>  
[Accessed 1 April 2020].

Yaseen, A., 2015. Performance Management Practices And Its Impact On. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5(No. 4), pp. 110-127.

## Bilaga 1 – Intervjuguide

### Viktigt:

- Fråga om tillåtelse att spela in både ljud och video.
- Fråga om de vill vara anonyma
- Informera att materialet som samlas in endast kommer användas inom ramen för att skriva en kandidatuppsats för Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Tänk på att fråga om företaget godkänner att datan används öppet, det vill säga om det får framgå att det är ICA banken, eller om de vill att de skall vara ”anonyma”.

### Inledning:

- (Berätta lite om dig själv), Vilken roll har du hos Ica Banken? Bakgrund t.ex. utbildning, tidigare arbetsfarenhet.
- Hur länge har du arbetat hos Ica Banken?

### Digitalisering:

- Ica Banken är en digital bank och ni var tidiga med att digitalisera, hur har Ica Banken arbetat med digitalisering av banken?
- Varför valde man den vägen, det vill säga. att vara en digital bank och inte en traditionell?
- Tror ni att ICA Banken ligger före i digitalisering jämfört med sina konkurrenter, har det hjälpt ICA Banken, på vilket sätt?
- Vad uppfattar du som den största utmaningen med att banken är digital, och inte traditionell? Största fördelen?
- Har ni haft några intressanta dilemman med digitalisering eller som bank som ni stött på och fått lösa för att verksamheten ska gå ihop?
- Hur använder sig medarbetare av era system i deras arbetsuppgifter? Kundnära/chefsnära/lägre upp i organisationen/högre upp i organisationen.

### Management och Styrning:

- Vilka nyckelfaktorer är centralt för att ICA Banken ska lyckas nu och i framtiden, och hur kommuniceras detta ut till chefer och andra medarbetare? Alltså vilka aktiviteter, kompetenser är nödvändiga för att ICA Banken ska lyckas
- Hur kommunicerar ni ut information till era medarbetare och med vilka system?
- Hur ser ni till att medarbetare kan använda sig av den här informationen i deras arbete och hur följer ni upp att medarbetarna följer informationen in ger dem?
- Hur mäter ni och kvalitetssäkrar medarbetarnas agerande och prestanda?



Hur, med vilka system, vilka variabler kollar ni på?

- Vilken strategi och mål har ICA Banken som bank?
- Vilken kundgrupp vill ICA Banken rikta sig till och varför, hur arbetar de för att locka dessa och få dessa att bli kunder?
- Ica gruppen har satt upp ett par värdeord “Enkelhet, Entreprenörskap och Engagemang”, är det något som ICA Banken arbetar med bland sina medarbetare och på vilket sätt? Skulle du säga att det är en del av Ica Bankens kultur?
- Varför har ni valt att arbeta med just dessa värdeord, vilka är anledningarna bakom det?
- Hur arbetar ni för att medarbetarna ska följa och formas av era värdeord? Vet de om värdeorden, arbetar de efter dem, hur ser det ut när de följer dem?
- Hur belönar ni era medarbetare? Finns det ett belöningsystem på plats? Belönar ni dem i grupp eller individuellt, i så fall varför har ni valt att göra på det här viset?
- Hur har ni haft det tidigare?
- Kan du berätta om hur ni arbetar med att motivera och hjälpa era medarbetare för att de ska arbeta i samma riktning för att uppnå målen?
- Hur arbetar ni för att era medarbetare ska anamma era “core values/värdeord”?
- Sätter ni upp gränser för vad era medarbetare får och inte får göra?
- Har ni något mätsystem för att se medarbetarnas prestation?
- Hur belönar ni era medarbetare? Finns det ett belöningsystem på plats? Belönar ni dem i grupp eller individuellt, i så fall varför har ni valt att göra på det här viset? Hur har ni haft det tidigare (bonus från prestation, grupp/individuell, säljbaserad, målbaserad)?
- Finns det någon företagskultur på Ica Banken?
- Finns det instruktioner för medarbetarna hur de ska förhålla sig i möten med kunden?
- Är kundrådgivare med i utformningen av målen? vad som mäts? exempelvis vilka frågor kunderna skall svara på?
- Har ni gjort någon förändring i hur kundrådgivare skall agera de/det senaste åren/året?

