

# Bankkontorens nya roll

– En uppsats om att skapa kundmötesplatser  
med hjälp av design

Av: Matilda Andersson, Maria Edelsvärd

Handledare: Renate Åkerhielm

# Förord

Vi vill tacka alla som på ett eller annat sätt medverkat till att göra denna uppsats möjlig. Tack till SEB och Länsförsäkringar med personal som har delat med sig av sin kunskap och medverkat i intervjuer. Till alla kunder ute i banklokalerna som har varit vänliga och tagit sig tid att svara på vår enkätundersökning. Till våra lärare Hans och Renate som har varit otroligt engagerade, tillgängliga och hjälpt oss med handledning på vägen. Till sist vill vi rikta ett tack till våra fantastiska klasskompisar med vilka vi delat tankar och funderingar och som stöttat oss under resans gång.

Maria Edelsvärd och Matilda Andersson, Södertörn juni 2011

# Sammanfattning

Avregleringen som skedde på mitten av åttiotalet medförde att fler aktörer etablerade sig på marknaden vilket genererade en hårdare konkurrens. En branschglidning uppstod som innebar att bank och försäkring blev ett.

Förändringar av de befintliga tjänsterna inom finanssektorn har resulterat i att den mänskliga faktorn i bank- och försäkringsbolagen till stor del har fallit bort och ersatts av mer automatiserade tjänster. Fler bankkontor har slagit igen portarna och de som finns kvar har fått en ny roll i samhället och fungerar idag främst som rådgivningsplatser. De tjänster som kontoren idag erbjuder är av mer komplex karaktär och får därigenom en högre betydelse för kunden. Utformningen av kontor har således visat sig bli ett allt viktigare komplement vilket bank- och försäkringsbolagen kan differentiera sig med och sända ut signaler till sina kunder, detta på en marknad som präglas av mycket hård konkurrens. Utformningen av den fysiska mötesplatsen blir förutsättning för bank- och försäkringsbolagens framtida överlevnad.

Syftet med denna uppsats var att analysera och utvärdera två bank- och försäkringsföretag som differentierar genom utformning av den fysiska mötesplatsen.

Studien visade att det finns en designstrategisk tanke bakom implementeringen av den fysiska mötesplatsen i bank- och försäkringskontoren. Men är inte personalen nöjd med utformningen finns det en risk att detta kan påverka den service företaget levererar. Det framkom att kunderna hade höga förväntningar på den service som ges av bank- och försäkringskontoren och att omgivningen inte är det primära för kunden i servicemötet utan kommer sekundärt efter den service som ges men att omgivningen ändå har en betydelse. Studien visade även att det finns en koppling mellan utformningen av bankkontoren och den levererade servicekvaliteten. Design kan stärka intrycket och uppfattningen om den service som ges. Rätt arbetsmiljö gör att företagen kan leverera en bättre kvalitet till kund. En god servicekvalitet leder till nöjda kunder vilket i sin tur leder till lojala kunder. Det är således viktigt att företagen ser till både service och miljö när de ska utforma den fysiska mötesplatsen och inte utesluter miljön även om detta inte är det huvudsakliga för kunden.

# Abstract

The deregulation that occurred in the mid-eighties meant that more companies established themselves on the market which generated a fiercer competition. An industry shift occurred whereby the banking and insurance became one unit.

Changes of the existing services in the financial sector has led to the human factor in the banking and insurance companies have largely disappeared and been replaced by the more automated services. Many bank offices have closed down and those that are left have been given a new role in society and work today mainly as advisory sites. The services provided by offices today offers is more complex in nature and therefore have a higher importance to the customer. Design of the office has thus proved to be an increasingly important complement which the banking and insurance companies can differentiate themselves and send out signals to its customers, that in a market characterized by strong competition. The design of the physical location is becoming essential for banking and insurance companies future survival.

The purpose of this paper was to analyze and evaluate two banks and insurance companies that differentiate through the design of the physical meeting place.

The study showed that there is a design-strategic thinking behind the implementation of the physical meeting place in the banking and insurance offices. But is not the staff satisfied with the design, there is a risk that this may affect the service company delivers. It was found that customers had high expectations of the service provided by the banking and insurance offices and the surroundings is not the primary for the customer in the service meeting but are secondary after the service that is provided, but nevertheless the atmosphere still has a significant. The study also showed a connection between the design of bank offices and the delivered service quality. Design can enhance the impression and perception of the service provided. The right working environment enables companies to deliver a better quality to the customer. A good quality of service leads to a happy customer which in turn leads into loyal customers. It is therefore important that companies ensure both service and environment when designing the physical meeting location and do not exclude environment, although this is not the principal for the customer.

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Problemdiskussion .....	11
1.3 Problemformulering.....	12
1.4 Syfte .....	12
1.5 Avgränsningar .....	12
1.6 Perspektiv.....	12
1.7 Definitioner .....	13
1.7.1 Design.....	13
1.7.2 Designstrategi .....	13
1.7.3 Designkoncept.....	13
1.7.4 Den fysiska mötesplatsen .....	13
2. Metod.....	14
2.1 Forskningsansats .....	14
2.2 Hermeneutik .....	14
2.3 Undersökningsmetod.....	14
2.4 Insamling av data .....	15
2.5 Urval .....	16
2.6 Validitet.....	17
2.7 Reliabilitet .....	17
2.8 Kritisk granskning av metod och källor .....	18
3.0 Teori .....	19
3.1 Teoretisk utgångspunkt .....	19
3.2 Teoretiskt perspektiv .....	19
3.3 Övergripande modell .....	20
3.4 Design teori .....	21
3.4.1 Design management .....	21
3.4.2 Design som strategiskt verktyg .....	22
3.4.3 Designstrategier .....	24
3.5 Den fysiska miljön .....	26

3.5.1 Servicescape.....	26
3.6 Varumärkesteori .....	28
3.6.1 Brand Equity.....	28
3.7 Mervärdesteori .....	29
3.7.1 Mervärde.....	29
3.8 Servicekvalitet.....	30
3.8.1 Upplevd tjänstekvalitet.....	30
3.8.2 Kunders uppfattning av kvalitet och kundtillfredsställelse.....	32
3.9 Teoretisk syntes .....	33
3.10 Teoretisk referensram .....	35
4.0 Empiri .....	37
4.1 Länsförsäkringar AB .....	37
4.1.1 Företagspresentation.....	37
4.1.2 Designsamarbete .....	37
4.1.3 Observation av Länsförsäkringar, Stureplan 2 .....	38
4.1.4 Intervju med Christer Baldhagen, kommunikationsdirektör på Länsförsäkringar .....	39
4.1.5 Intervju med Eva Allqvist, affärsutvecklare på Länsförsäkringar Stockholm.....	41
4.1.6 Intervju med kvinnlig säljare på Länsförsäkringar Stockholm .....	45
4.2 Skandinaviska Enskilda Banken AB .....	48
4.2.1 Företagspresentation.....	48
4.2.2 Designsamarbete .....	48
4.2.3 Observation av SEB Sergel .....	49
4.2.4 Intervju med Ylva Lipkin, chef Corporate Identity och Josefine Solander, sponsringschef SEB .....	50
4.2.5 Intervju med Ganime Sahid, floormanager SEB.....	53
4.3 Sammanställning enkätundersökningar .....	56
5.0 Analys.....	65
5.1 Designstrategisk betydelse: .....	65
5.2 Grad av konsensus av företagets totala erbjudande:.....	66
5.3 De anställdas grad av involvering i designprocessen:.....	68
5.4 Stor eller liten betydelse av den fysiska miljön.....	69
5.5 Uppfattning av den fysiska miljön.....	70
5.6 Varumärkesassociationer.....	73

5.7 Antal år som kund .....	73
5.8 Nöjdhet med service .....	73
5.9 Positiv/negativ uppfattning av fysisk miljö och tilläggstjänster (café/produkter).....	74
5.10 Grad av förväntningar .....	74
5.11 Grad av nöjdhet .....	75
5.12 Utformningens påverkan på servicekvaliteten .....	75
6.0 Resultat .....	76
7.0 Slutsats och diskussion.....	80
7.1 Slutsats .....	80
7.2 Avslutande diskussion och förslag till vidare forskning .....	81
7.3 Självkritik.....	82
8.0 Källförteckning .....	83
8.1 Tryckta källor:.....	83
8.2 Elektroniska källor:.....	84
8.3 Intervjuer .....	86

Bilaga 1: Enkätundersökning: utformning av bank och försäkringskontor

Bilaga 2: Intervjuguide anställda

Bilaga 3: Intervjuguide ledning

# 1. Inledning

*Denna uppsats handlar om bank- och försäkringsbolag som använt sig av design som strategiskt verktyg vid utformandet av den fysiska mötesplatsen och hur denna utformning uppfattas av deras kunder. I inledningskapitlet redogör vi för problembakgrunden som mynnar ut i en problemdiskussion samt problemfrågeställning och syfte. Därefter går vi igenom definitioner och begrepp som är grundläggande för förståelsen av uppsatsen samt vårt perspektiv.*

## 1.1 Bakgrund

De flesta vuxna människor har idag en relation till någon bank, detta medför att många har ett stort intresse av bankerna och även bestämda uppfattningar och åsikter om dess verksamhet.<sup>1</sup> Vidare framgår att under åttiotalet var de svenska bankerna bland Europas högst ansedda. Sedan dess har dock marknaden markant förändrats och branschen befinner sig i ständig förändring.<sup>2</sup> 1986 avreglerades den svenska bankmarknaden och det blev då möjligt för utländska banker att etablera sig i Sverige.<sup>3</sup> Vidare framgår att många restriktioner för bankerna togs bort i samband med detta och förutsättningarna för att driva bank förändrades. Följden av detta blev att bankerna förändrade sina verksamheter med hög fart och att utlåningen ökade kraftigt.<sup>4</sup> Av ovan framgår att avregleringen medförde att fler aktörer etablerade sig på marknaden vilket pekar på en hårdare konkurrens.

På nittiotalet blev det ytterligare bekymmersamma tider för branschen<sup>5</sup>. Bankkrisen 1991 medförde flera konkurser vilket fick kundernas förtroende för bankerna att sjunka till en mycket låg nivå<sup>6</sup>. Vidare framgår det att efter detta följde en tid av sammanslagningar och Sverige fick en koncentrerad marknad där få aktörer stod för en stor del av marknaden. Antalet fusioner ökade och en branschglidning mellan banker och försäkringsbolag uppstod.<sup>7</sup> Detta resulterade, enligt samma källa, i nya konstellationer och nya finansiella erbjudanden. Banker och försäkringsbolag

---

<sup>1</sup> Olsen, Kvalitet i banktjänster (1992).

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> <http://www.handelsklubben.se/www/live/master/historiclecture.aspx?TreeID=242>

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> <http://www.handelsklubben.se/www/live/master/historiclecture.aspx?TreeID=242>

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Olsen, Kvalitet i banktjänster (1992).



blev till ”finansiella supermarknader” där kunderna kunde tillgodose alla sina finansiella behov.<sup>8</sup> Vidare framgår att bankerna blev allt mer lika i sin verksamhetsinriktning och konkurrerade i stort sett om samma kunder, utrymmet för differentiering blev således begränsat. För att utvecklas var bankerna tvungna att göra handlandet av finansiella tjänster till en trevlig upplevelse snarare än en nödvändig syssla.<sup>9</sup> Historiskt kan vi se att kundernas förhållningssätt gentemot bank har förändrats. Branschglidning har inneburit att bank och försäkring blivit ett. Detta pekar på att utrymmet för differentiering begränsats då företagen erbjuder ett likartat utbud.

Under nittioalet automatiserades allt fler traditionella banktjänster och internetbanken och andra banktjänster blev ett resultat av teknologiska framsteg.<sup>10</sup> I början av tjugohundratalet fick internetbanker sin verkliga betydelse och de manuella transaktionerna minskade drastiskt.<sup>11</sup> Vidare framgår att antalet internetavtal år 2007 var närmare sju miljoner. Kunderna var de som ställde kraven på internetfunktionerna och ville ha möjligheten och flexibiliteten att göra sina bankärenden hemma.<sup>12</sup> Konsekvenserna av detta blev att många bankkontor stängde ned sina verksamheter.<sup>13</sup> År 2009 rasade återigen allmänhetens förtroende för bank- och försäkringsbolag, detta som ett resultat av finanskrisen som inträffade 2008.<sup>14</sup> Enligt en undersökning gjord på uppdrag av Svenska bankföreningen 2010 har andelen som uppger att man har ganska eller mycket stort förtroende för bankerna återhämtat sig.<sup>15</sup> Av ovan framgår att internet och automatisering av banktjänster har lett till att bankkontor har stängt ned sina verksamheter. Att förtroendet för bankerna rasar efter finanskrisen men återhämtar sig igen pekar på att kundernas förtroende är något som lätt påverkas av förändringar i omgivningen.

Finanssektorn idag, är fortsatt under ett starkt förändringstryck.<sup>16</sup> Branschglidningen mellan bank- och försäkringsbolag har varit betydande för den förändring som kan ses på marknaden.<sup>17</sup>

---

<sup>8</sup> Olsen, Kvalitet i banktjänster (1992).

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Olsen, Kvalitet i banktjänster (1992).

<sup>11</sup> <http://www.handelsklubben.se/www/live/master/historiclecture.aspx?TreeID=242>

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> <http://www.handelsklubben.se/www/live/master/historiclecture.aspx?TreeID=242>

<sup>14</sup> <http://www.dn.se/ekonomi/din-ekonomi/fortroendet-for-bankerna-har-rasat>

<sup>15</sup> [http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/1006Synovate%20-%20webb.ppt/\\$file/1006Synovate%20-%20webb.ppt](http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/1006Synovate%20-%20webb.ppt/$file/1006Synovate%20-%20webb.ppt)

<sup>16</sup> [http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/25BBAF308202245CC125761800442481](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/25BBAF308202245CC125761800442481)

<sup>17</sup> Ibid.

Vidare framgår det att idag har många försäkringsbolag egna banker och de stora bankerna bedriver verksamhet inom försäkring. Försäkringsbolagen måste även de hitta nya sätt att erbjuda kunderna sina produkter och tjänster.<sup>18</sup> Enligt samma källa måste företagen förpacka sina produkter och tjänster på innovativa sätt för att kunna uppnå tillväxt. Internet har även för försäkringsbolagen kommit att bli en mycket viktig försäljningskanal.<sup>19</sup> De etablerade företagen inom finanssektorn har utvidgat sina verksamheter och många nya företag, även utländska har etablerat sig på marknaden.<sup>20</sup> Vidare framgår det att idag finns även möjligheten att utföra enklare banktjänster såsom kontantuttag i handeln. I och med de nya distributionssätten har befintliga tjänster förändrats och nya har utvecklats.<sup>21</sup> Enligt samma källa har teknikutvecklingen resulterat i att nya banker har kunnat etablera sig och konkurrensen på marknaden har ökat ytterligare. Vi kan se att förändringar av de befintliga tjänsterna inom finanssektorn, främst beroende av teknikutvecklingen, har resulterat i att den mänskliga faktorn i bank- och försäkringsbolagen till stor del fallit bort och ersatts av självbetjäning och internettjänster.

Bankerna har haft olika strategier för sina kontorsverksamheter.<sup>22</sup> Vidare framgår det att två av storbankerna har ökat antalet kontor i Sverige medan två har dragit ned på sina. Enligt samma källa försäkras dock alla storbanker att bankkontoren fortsatt är den viktigaste platsen i mötet med kunden. De banker som ökat antal kontor tror inte att det går att göra kostnadsbesparingar genom att stänga kontor.<sup>23</sup> Tvärtom menar de att kontoren ger goda resultat. Vidare framgår det att tre av storbankerna idag har så kallade kontantlösa kontor som fungerar som rådgivningsplatser. Enligt samma källa går utvecklingen mot att allt fler kontor blir kontantlösa och att både bankernas roll och kundernas beteende har förändrats. Internet ersätter alltmer kort och kontanter medan rådgivningstjänsterna som ges på kontoren blir mer komplexa.<sup>24</sup> Att enklare tjänster ersätts av automatiserade tjänster och att de mer avancerade rådgivningstjänsterna blir kvar i det fysiska rummet pekar på att kontoren fått en ny roll i samhället.

---

<sup>18</sup> [http://www.deloitte.com/view/sv\\_SE/se/bransch/financial-services/forsakring/index.htm](http://www.deloitte.com/view/sv_SE/se/bransch/financial-services/forsakring/index.htm)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> [http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/25BBAF308202245CC125761800442481](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/25BBAF308202245CC125761800442481)

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> <http://www.dn.se/ekonomi/din-ekonomi/bankerna-ska-inte-stanga-kontoren>

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> <http://www.dn.se/ekonomi/din-ekonomi/bankerna-ska-inte-stanga-kontoren>

*”Banklokalen är ett offentligt rum som ska spegla bankens själ, tradition och trygghet men med fokus på framtiden, det här insåg ledande bankmän för länge sedan”<sup>25</sup>*

*Annika Grälls - Culture and Design*

Samhället är idag en serviceekonomi och 75 % av det som levereras är tjänster.<sup>26</sup> Vidare framgår att utformning och miljö blir allt viktigare eftersom det är något man kan se och ta på. Enligt samma källa är inredningsmiljöer ett sätt för företag att profilera sin verksamhet. Genom att åskådliggöra miljön och lyfta fram den på ett specifikt sätt kan företag få ett försprång gentemot sina konkurrenter och sända ut önskade signaler till omgivningen.<sup>27</sup> Av ovan kan vi utläsa att utformningen av kontor blir allt viktigare då detta är en källa för differentiering och profilering av företaget vilket är av stor betydelse på en marknad som präglas av mycket hård konkurrens.

## 1.2 Problemdiskussion

Avregleringarna på åttioalet innebar att fler aktörer etablerade sig på marknaden och att konkurrensen hårdnade. På nittioalet sågs en branschglidning som suddade ut gränserna mellan bank- och försäkringsbolag och bidrog till att företagen i allt större utsträckning erbjöd ett likartat utbud. Resultatet av detta blev att utrymmet för differentiering begränsades, något som kännetecknar marknaden än idag.

Förändringar av de befintliga tjänsterna inom finanssektorn som främst är beroende av teknikutvecklingen har resulterat i att den mänskliga faktorn i bank- och försäkringsbolagen fallit bort och ersatts av självbetjäning och internetjänster. Fler bankkontor har slagit igen portarna och de som finns kvar har fått en ny roll i samhället. Trenden går mot att allt fler kontor blir kontantlösa och kontoren fungerar idag främst som rådgivningsplatser. De tjänster som kontoren idag erbjuder är av mer komplex karaktär och får därigenom en högre betydelse för kunden. Kundernas förhållningssätt gentemot bank- och försäkringsbolag har skiftat med tiden. Förtroendet rasade efter finanskrisen 2008-2009 men återhämtade sig igen 2010. En slutsats av detta är att kundernas förtroende är något som lätt påverkas av förändringar i omgivningen och

---

<sup>25</sup> <http://www.cultureanddesign.com/press/?id=5f93f983524def3dca464469d2cf9f3e>

<sup>26</sup> <http://www.vasakronan.se/sv/Kontorskunskap/Kontorsbarometern/Kontoret-som-image--forsta-intrycket-viktigt/>

<sup>27</sup> Ibid.

att företagen måste arbeta för att behålla förtroendet. På marginalen, blir utformningen av miljön således ett viktigt komplement för bankerna. Det är ett sätt på vilket de kan differentiera sig från sina konkurrenter och sända ut signaler till sina kunder, detta på en marknad som präglas av mycket hård konkurrens. Utformningen av den fysiska mötesplatsen blir förutsättning för bank- och försäkringsbolagens framtida överlevnad.

### 1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga när ett tjänsteföretag differentierar sig genom utformning av den fysiska mötesplatsen?

### 1.4 Syfte

Att analysera och utvärdera två bank- och försäkringsföretag som differentierar genom utformning av den fysiska mötesplatsen.

### 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa denna uppsats till att gälla för bank- och försäkringsbolag i Stockholmsområdet. De kontor vi avser att undersöka är enligt företagen strategiskt utformade för att passa kundsegmentet i Stockholm. Att undersöka kontor i andra städer vore därför inte jämförbart då dessa är utformade på ett annat sätt och har ett annat kundsegment.

### 1.6 Perspektiv

Uppsatsen skrivs i ämnet företagsekonomi och således har vi ett företagsekonomiskt perspektiv. Då vi frågar oss vilka faktorer som är viktiga när ett tjänsteföretag differentierar sig genom utformning av den fysiska mötesplatsen är det av stor vikt att undersöka både företagets och kundernas syn på utformningen av kontoren, således har vi i denna uppsats både ett företagsperspektiv och ett kundperspektiv.

## 1.7 Definitioner

### 1.7.1 Design

I denna uppsats ser vi i enighet med SVID<sup>28</sup> design som en arbetsprocess med utgångspunkt ifrån användarens behov som används för att utveckla lösningar på ett medvetet och innovativt sätt där både estetiska och funktionella krav ingår.<sup>29</sup>

### 1.7.2 Designstrategi

Designstrategi ses i denna uppsats som en effektiv fördelning och koordination av designresurser och designaktiviteter för att åstadkomma ett företags mål. Detta i enighet med Olson, Cooper, och Slater.<sup>30</sup>

### 1.7.3 Designkoncept

Koncept ser vi i samstämmighet med SVID som ett samlingsuttryck för ett företags sammansatta erbjudande som innehåller en kombination av varor, tjänster och beteende. Ett koncept kan ses som en plan vilken innehåller en produkts eller en verksamhets karakteristiska gemensamma egenskaper.<sup>31</sup> Designkoncept är därmed företagets erbjudande och plan som utformats med hjälp av design.

### 1.7.4 Den fysiska mötesplatsen

I denna uppsats ser vi den fysiska mötesplatsen som en plats där kund och företag möts ansikte mot ansikte. Vi anser att utformningen av den fysiska miljön, de produkter och tjänster som erbjuds och den service som ges tillsammans utgör den fysiska mötesplatsen. Design ses i denna uppsats som ett medel för att utforma den fysiska mötesplatsen.

---

<sup>28</sup> Stiftelsen Svensk Industridesign.

<sup>29</sup> <http://www.svid.se/sv/For-designer/SVIDs-designdefinition/>

<sup>30</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).

<sup>31</sup> <http://www.svid.se/sv/For-designer/SVIDs-designdefinition/>

## 2. Metod

*Metodkapitlet beskriver hur vi gått tillväga för att besvara uppsatsens problemformulering. I detta kapitel beskrivs den forskningsansats vi utgått ifrån och val av undersökningsmetod motiveras. Vi redogör sedan för hur vi gått tillväga vid urval och datainsamling. Slutligen redogörs för uppsatsens reliabilitet, validitet och metodkritik.*

### 2.1 Forskningsansats

Vi kommer i denna uppsats dra våra slutsatser från generella teorier och använder oss således av en *deduktiv* ansats. En ansats som går från teori till empiri kallas deduktiv ansats och innebär en avledning från det generella till det konkreta.<sup>32</sup> Generella teorier prövas här följaktligen i förhållande till empirisk data. Motsatsen är att börja med att samla in data, med avsikt att hitta generella mönster som kan omformas till teorier.<sup>33</sup> Detta innebär enligt samma författare att slutsatser dras från det speciella till det mer allmänna, denna ansats kallas *induktiv*.

### 2.2 Hermeneutik

Vi kommer i vår tolkning använda oss av en hermeneutisk tolkningsprocess för att få förståelse för vilka faktorer som är viktiga när ett tjänsteföretag differentierar sig genom utformning av den fysiska mötesplatsen. Hermeneutik är en forskningsmetod där tolkning utgör en central del.<sup>34</sup> Det finns ingen startpunkt eller slutpunkt för en hermeneutisk tolkning utan den utvecklas löpande i ett kontinuerligt samspel mellan forskare och text.<sup>35</sup> Hermeneutik handlar helt enkelt om att tolka och förstå.<sup>36</sup> Enligt samma källa innebär denna metod att det finns flera sätt att förstå en viss företeelse på och att den kan ses utifrån olika synvinklar.

### 2.3 Undersökningsmetod

Det finns flera tillvägagångssätt att utföra en studie på och vi kommer i denna uppsats kombinera både *kvalitativ* och *kvantitativ* metod. I kvantitativa ansatser förekommer data i form av

---

<sup>32</sup> Johannesen, Tufte, Introduktion till vetenskaplig metod (2003).

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Dalen, Intervju som metod (2007).

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ödman, Tolkning, förståelse, vetande (2007).

operationaliserade indikatorer som mäts på ett sätt som gör att de är lämpliga för räkneoperationer.<sup>37</sup> I kvalitativa ansatser uppträder data däremot ofta i form av texter som måste omarbetas och tolkas, till exempel intervjuer eller deltagande observation.<sup>38</sup> I verkligheten är inga av de studier som görs i samhällsvetenskaperna helt av kvantitativ natur utan de är nästan alla blandformer.<sup>39</sup>

## 2.4 Insamling av data

Vi kommer att samla in primär data. Primära faktauppgifter inhämtar vi genom intervjuer, enkätundersökningar och deltagande observation.

Vi kommer till en början att intervjua två personer i företagsledningen, en med övergripande ansvar för företagets design och kommunikation och en med mer specifikt ansvar för utformningen av kontoren i Stockholm. Därefter kommer vi att intervjua en anställd från respektive bankkontor, detta för att se om företagets värderingar och strategier är förankrade även hos medarbetare på företaget. Intervjuerna kommer att genomföras som semistrukturerade djupintervjuer. Frågorna kommer att ställas utifrån en intervjuguide med delvis strukturerade frågor som vi fastställer innan själva intervjutillfället, men även frågor som uppkommer under intervjun kommer att ställas. Delvis strukturerade intervjuer är ett mellanting mellan den strukturerade och den ostrukturerade som ger en bra balans mellan standardisering och flexibilitet.<sup>40</sup> Intervjuerna kommer även att spelas in vilket kommer att underlätta i ett senare skede då vi valt att transkribera alla intervjuer. Syftet med transkriberingen är att förenkla vår tolkningsprocess då vi enkelt kan gå tillbaka och studera intervjuerna i detalj och tolka dessa. En intervju som spelas in kan gås igenom i efterhand och således få ett bättre grepp om innebörden i intervjupersonens budskap.<sup>41</sup>

Enkätundersökningen kommer att delas ut till företagets kunder och kommer att utföras inne på respektive företags kontor. En enkät är en frågeundersökning som respondenterna själva besvarar.<sup>42</sup> Enkäterna kommer att utformas med samma frågor för alla respondenter för att data

---

<sup>37</sup> Johannesen, Tufte, Introduktion till vetenskaplig metod (2003).

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Johannesen, Tufte, Introduktion till vetenskaplig metod (2003).

<sup>41</sup> Ödman, Tolkning, förståelse, vetande (2007).

<sup>42</sup> Trost, Enkätboken (2007).

ska bli jämförbar. Standard innebär en avsaknad av variation, det vill säga allt är likadant för alla.<sup>43</sup> Detta innebär att alla respondenter ska uppfatta frågorna på samma sätt.<sup>44</sup> Formulären kommer att utformas med både strukturerade och några icke strukturerade svarsalternativ. Med strukturerade svarsalternativ menas att frågorna är försedda med fasta svarsalternativ medan icke strukturerade saknar detta.<sup>45</sup> Vi har valt att ha strukturerade svarsalternativ för att lättare kunna sammanställa data. Dessa kommer även att kompletteras med några icke strukturerade frågor för att respondenterna ska kunna svara fritt på frågor av mer komplex karaktär.

Observationerna av bank- och försäkringskontoren kommer att genomföras i samband med enkätundersökningarna. Under denna observation kommer vi att studera hela miljön såsom lokalen, dess inredning, kunder och personal för att komplettera kundernas och företagens uppfattning om miljön. Detta för att få en objektiv bild av kontorens miljö och utformning. Data kommer att antecknas under observationen. En observation innebär att den som genomför studien finns på plats och registrerar sina iakttagelser, data skapas genom att dessa antecknas under eller efter observationen.<sup>46</sup> Observation ger information som inte är möjlig att få fram genom andra tekniker som intervjuer eller enkäter.<sup>47</sup>

## 2.5 Urval

Vi kommer i denna undersökning använda oss av ett bekvämlighetsurval vid insamling av data från företagens kunder. Bekvämlighetsurval innebär att man befinner sig på en lämplig plats för studien och delar exempelvis ut formulär.<sup>48</sup> Vi kommer att fördela 50 enkäter lika mellan företagen för att på så sätt få ett lämpligt urval. Djupintervjuer kommer även att genomföras med företagens ledning och med personalen, våra undersökningsobjekt väljs ut med hjälp av ett bekvämlighetsurval bestående av de personer som vi kommer i kontakt med på företaget och med de personer som företagen anser lämpliga och väljer ut åt oss för intervjuer.

Vi har valt att titta närmare på två företag som verkar i bank- och försäkringsbranschen. Våra två undersökningsobjekt är Länsförsäkringar AB och SEB. Vi valde dessa företag då de haft ett

---

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Johannesen, Tufte, Introduktion till vetenskaplig metod (2003).

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Trost, Enkätboken (2007).



samarbete med designbyråer för att förändra sina kontor. De kontor där vi kommer att utföra våra undersökningar på har de största kundflödena och ses av företagen som deras flaggskeppskontor. (största kontor i Stockholm).

## 2.6 Validitet

För att vår studie ska vara relevant krävs det att den uppfyller kravet på validitet. Då vi kommer att utforma frågorna efter den teoretiska referensramen och ställa så tydliga frågor som möjligt vid enkäter och intervjuer kommer vi att uppnå en relativt hög validitet. För att öka validiteten kan man använda flera olika perspektiv eller genom att formulera tydliga frågor vid intervjuer och enkäter.<sup>49</sup> Validitet syftar på förmågan att mäta det man avser att mäta och är det viktigaste kravet på ett mätinstrument.<sup>50</sup> Det handlar om hur giltig data är och i vilken utsträckning man mäter det som man har tänkt mäta.<sup>51</sup> Inre validitet avser själva överensstämmelsen mellan begrepp och de mätbara definitionerna av dem.<sup>52</sup> Yttre validitet avser överensstämmelsen mellan det mätvärde man får när man använder en operationell definition och verkligheten.<sup>53</sup>

## 2.7 Reliabilitet

Vi kommer i denna studie utgå ifrån en intervjuguide när vi intervjuar företagen och kommer även spela in intervjuerna för att kunna sammanställa svaren på ett objektiva sätt. Reliabilitet innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag vid användning av samma angreppssätt.<sup>54</sup> För att få hög reliabilitet så ska andra undersökningar ge samma resultat.<sup>55</sup> Det handlar om hur tillförlitlig data är och i vilken utsträckning man får samma värde om man upprepar undersökningen.<sup>56</sup> Man skiljer på fyra komponenter så som kongruens, precision, objektivitet och konstans. Kongruens är relevant vid enkätundersökningarna och handlar om likheten mellan frågorna som avses mäta samma sak. Precision är viktig och hänger samman med utformningen av formuläret. Objektivitet har att göra med hur de som genomför intervjun registrerar och kodar data, om de uppfattar svaren på likadant sätt är objektiviteten hög. Konstans

---

<sup>49</sup> Björklund, Paulsson, Seminarieboken (2003).

<sup>50</sup> Eriksson, Wiedersheim, Att utreda, forska och rapportera (2001).

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Eriksson, Wiedersheim, Att utreda, forska och rapportera (2001).

<sup>54</sup> Eriksson, Wiedersheim, Att utreda, forska och rapportera (2001).

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Eriksson, Wiedersheim, Att utreda, forska och rapportera (2001).

tar upp tidsaspekten, det ska inte spela någon roll vilken dag respondenten svarar.<sup>57</sup> Vi anser att våra undersökningar uppfyller dessa fyra kriterier och har således relativt hög reliabilitet.

## 2.8 Kritisk granskning av metod och källor

Vi har valt att endast ha 25 enkäter per undersökningsobjekt. Detta kan motiveras med att enkäterna är utformade med ett större antal frågor och frågor av mer öppen karaktär och därigenom kräver tid och engagemang från respondenterna. Vi kommer att informera respondenterna om detta för att säkerställa att de har tid att genomföra hela enkäten.

Anledningen till att vi valt att utforma enkäten på detta sätt är för att få en större och djupare inblick i den enskilda respondentens uppfattning. Vid enkätundersökningen har respondenterna fått delvis bundna svarsalternativ vilket kan vara en nackdel. Detta då alternativen kanske inte passar respondentens sätt att tänka och kan ge onyanserade svar.<sup>58</sup> Vi anser dock att svaren från enkätundersökningarna är tillräckliga för att ge svar på vår problemformulering då dessa kombineras med icke strukturerade svarsalternativ. Dessa kan ge ett bortfall men de svar som ges är ofta nyansrika.<sup>59</sup> Kombinationen av dessa svarsalternativ ger oss en bra balans. Valet av en kombinerad ansats med både en kvalitativ och kvantitativ ger oss slutligen en djupare kunskap.

För att bedöma källor användas kriterier som samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik och äkthet.<sup>60</sup> Då vi funnit det svårt att hitta samtida källor gällande bankernas utveckling är de flesta av våra källor hämtade från mitten av nittioalet. Materialet kan dock fortfarande ses som relevant då det fortfarande är giltigt för det som hänt historiskt. Det som avser dagens situation för bankerna avser källor från 2008-2011. Dessa källor känns tillförlitliga och då branschen fortfarande ser ut som den då beskrevs vill vi betrakta dessa källor som giltiga för studien.

Design är ännu ett relativt nytt ämne avseende den forskning som bedrivs och kanske inte alltid vedertaget som disciplin av teoretiker. En svårighet med detta kan vara att de artiklar och den litteratur vi grundat vår undersökning på inte skulle ses som tillräckligt teoretiska. Då källorna som används är väletablerade forskare inom designmanagement och marknadsföring ser vi dessa som tillförlitliga.

---

<sup>57</sup> Trost, Enkätboken (2007).

<sup>58</sup> Trost, Enkätboken(2007).

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Eriksson, Wiedersheim, Att utreda, forska och rapportera (2001).

## 3.0 Teori

*I teorikapitlet redovisas tidigare forskning och för uppsatsen relevanta teorier. Då denna uppsats handlar om bank- och försäkringsbolag som använt sig av design som strategiskt verktyg vid utformandet av den fysiska mötesplatsen och hur denna utformning uppfattas av deras kunder går vi igenom relevanta teorier för detta område och argumenterar för deras relevans. Dessa teorier ska ligga till grund för den teoretiska syntesen och utgöra den teoretiska referensram som ska hjälpa oss att ge svar på vår frågeställning.*

### 3.1 Teoretisk utgångspunkt

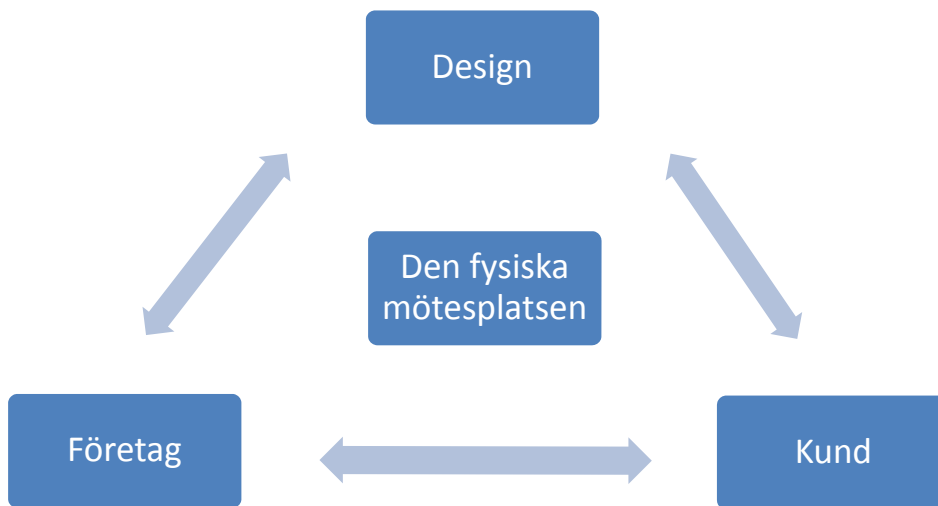
Denna uppsats handlar om bank- och försäkringsbolag som använt sig av design som strategiskt verktyg vid utformandet av den fysiska mötesplatsen och hur denna utformning uppfattas av deras kunder. Som tidigare nämnts i problemdiskussionen framgår det att fler aktörer har etablerat sig på marknaden och konkurrensen har hårdnat. En branschglidning har gjort att gränserna mellan bank- och försäkringsbolag har suddas ut och bidragit till att företagen i allt större utsträckning erbjudit ett likartat utbud. Utformningen av kontor har visat sig bli ett allt viktigare komplement, vilket bank- och försäkringsbolagen kan differentiera sig med och sända ut signaler till sina kunder. Utformningen av den fysiska mötesplatsen blir således en förutsättning för bank- och försäkringsbolagens framtida överlevnad.

### 3.2 Teoretiskt perspektiv

Vi har i denna uppsats ett designperspektiv, detta då vi kommer att utgå från teorier i designmanagement och designstrategi för att undersöka utformning av bank- och försäkringskontor med hjälp av design. Då vi ämnar undersöka företag som levererar tjänster till sina kunder och vi ser själva tjänsten som en del av den fysiska mötesplatsen kommer vi att använda oss av teorier i service management och har således även ett service management perspektiv.

### 3.3 Övergripande modell

Kunden och företaget interagerar med varandra på den fysiska mötesplatsen. I vår uppsats ser vi design som ett hjälpmedel företaget kan använda sig av då de utformar denna mötesplats. Med hjälp av design kan företaget kommunicera med kunden, tydliggöra sin identitet och differentiera sig från sina konkurrenter. För att design ska fungera tillfredställande måste den förankras hos de anställda och utgå från kundens behov, se figur 1.



Figur 1

## 3.4 Design teori

### 3.4.1 Design management

Design management har sina rötter i skiftet från Taylors hierarkiska modell till en mer platt och flexibel organisation som uppmuntrar individuella initiativ, självständighet och risktagande.<sup>61</sup> Skiftet har enligt samma författare skapat ett behov för in-house design management och det handlar inte längre bara om att formge något utan om att bidra till att förändra företagets beteende och vision. Design måste för att vara effektiv introduceras i ett företag gradvis, ansvarsfullt och noga övervägt menar Mozota.

Investeringar i design management är enligt Mozota även en investering i upptäckten i hur kunskapen hos designteamet kan inspirera företaget internt. Design hjälper företaget att strukturera sin miljö och göra den begriplig och struktureringsmekanismen skapar en världsbild bland företagets anställda, menar Mozota.

Mozota framhåller att Design Managements roll även är att fostra och förstå designens relevans i att uppfylla företagets långsiktiga mål och koordinera designresurser på alla nivåer i företaget. Mozota beskriver även svårigheterna med att integrera design i företagsstrukturen men för de företag som ändå lyckats med detta kan det bli till en intern konkurrensmässig fördel och en del av företagets kärnkompetens. Förmågan att integrera design är nämligen svårt för andra företag att imitera menar Mozota.

#### *Relevans*

Design management ska bidra till att förändra företagets beteende och vision. För att lyckas med detta måste design genomsyra hela företaget från ledningen och ned till personalen och implementeras gradvis, ansvarsfullt och noga övervägt. Detta för att hjälpa företaget att strukturera miljön för de anställda så de förstår företagets mål. För oss är det relevant att titta på hur väl designen är förankrad hos personalen då detta kan påverka deras beteende ut mot kund och hur kunden uppfattar den fysiska mötesplatsen.

---

<sup>61</sup> Borja de Mozota, Brigitte, Design Management (2003).

### 3.4.2 Design som strategiskt verktyg

Design är ett strategiskt verktyg som företag kan använda som ett konkurrensmedel.<sup>62</sup> Det är en stark resurs när det gäller affärsutveckling och en viktig del i företags strategiska utveckling.<sup>63</sup>

Designstrategier kan enligt samma författare följaktligen omvandlas till en konkurrensfördel genom skapandet av ett högre kundvärde. Företagen måste för att möta konkurrensen urskilja sig från sina konkurrenter och erbjuda någonting extra till sina kunder.<sup>64</sup> Stark design kan hjälpa ett företag att utmärka sig från sina konkurrenter.<sup>65</sup>

Det finns en självklar länk mellan design och marknadsföring då varje element inom den klassiska marknadsföringsmixen involverar en designer och berör olika designdiscipliner.<sup>66</sup> Den gemensamma faktorn är enligt samma författare differentiering. Smart och insiktsfull design kan vara ett stöd för företag då de ska differentiera sig från sina konkurrenter då det skapar strategiska möjligheter.<sup>67</sup> Även varumärket spelar en viktig roll inom marknadsföring och är en konkurrensfördel i sig.<sup>68</sup> Att designa varumärkesidentiteten är att göra varumärkesstrategin tydlig eller kundrelationerna och dess fördelar synliga.<sup>69</sup>

Även om det är möjligt att vinna konkurrensdelar genom design så är design bara en del av en helhet.<sup>70</sup> Design fungerar inte ensamt, en kombination mellan flera komponenter är nödvändigt för att uppnå ett bra resultat enligt samma författare. Det är det inte alltid lämpligt att använda design som primärt konkurrensmedel i alla branscher.<sup>71</sup>

Följaktligen genom att på ett effektivt och kreativt sätt använda sig av designelement som exempelvis prestation, kvalitet, hållbarhet och utseende i relation med produkter och tjänster, omgivning, information och företagsidentitet kan designprocessen optimera kundnöjdhet och företagets lönsamhet.<sup>72</sup> Kunden kommer att forma en egen bild av vilket värde designen ger

---

<sup>62</sup> Kotler, Rath, Design: a powerful but neglected strategic tool (1984).

<sup>63</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).

<sup>64</sup> Albertsson, Lundqvist, Marknadsföring (1997).

<sup>65</sup> Bruce, Cooper, Marketing and Design Management (1997).

<sup>66</sup> Johansson, Möten kring design (2008).

<sup>67</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).

<sup>68</sup> Albertsson, Lundqvist, Marknadsföring (1997).

<sup>69</sup> Borja de Mozota, Design management (2003).

<sup>70</sup> Ahopelto, Design Management as a strategic instrument (2002).

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Bruce, Cooper, Marketing and Design Management (1997).

produkten eller tjänsten.<sup>73</sup> Väldesignade tjänster och produkter värderas ofta högt av företagets kunder.<sup>74</sup> Kunderna söker ofta en helhet som tillfredställer olika behov.<sup>75</sup>

### *Relevans*

Av ovan kan vi utläsa att design är ett medel som företag kan använda som ett strategiskt verktyg. Detta för att skapa ett högre kundvärde, urskilja sig från sina konkurrenter och utforma sin varumärkesidentitet. För oss är det relevant att titta närmare på hur företagen strategiskt har använt sig av design vid utformningen av det fysiska rummet då detta kan optimera kundnöjdhet och företagets lönsamhet.

---

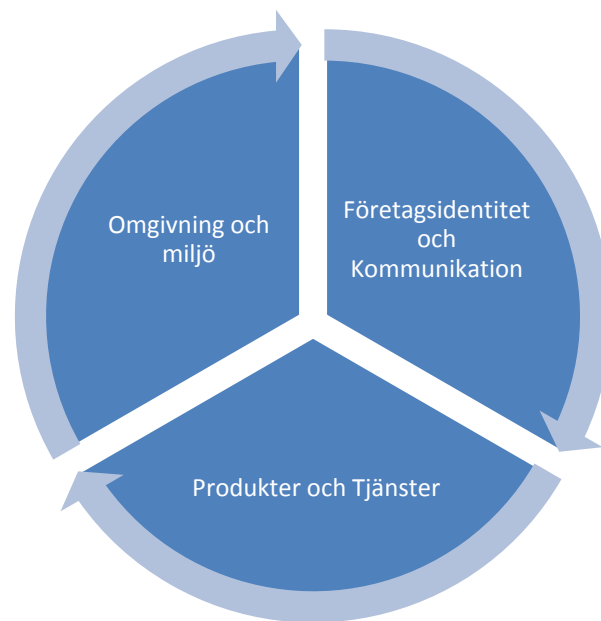
<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).

<sup>75</sup> Mossberg, Att skapa upplevelser (2003).

### 3.4.3 Designstrategier

Det finns tre specifika designstrategier så som design av företagsidentitet och kommunikation, design av produkter och tjänster samt design av omgivning och miljö.<sup>76</sup> Enligt Cooper m.fl. ska dessa strategier betraktas i konsensus, se figur 2.



Figur 2

Designstrategiska beslut inom företagsidentitet och kommunikation innefattar förståelse av företagets värde och vad som ska kommuniceras.<sup>77</sup> Cooper m.fl. menar att det inbegriper även relationen mellan företagets image och dess mål och fokus. Enligt Cooper m.fl. är frågan designers måste ställa sig vilken image som ska visas för omgivningen. Ansvar, enligt Cooper m.fl., ligger hos designern att omvalda företagets målsättning och vision till en tydlig identitet. Målet är att säkerställa att den önskade imagen är aktuell och förstärker bilden för den krets som är ansedd viktig för företaget, menar Cooper m.fl. En kritisk komponent, enligt Cooper m.fl., kan vara att bestämma huruvida företaget ska marknadsföras i sin helhet eller bara per enhet eller per produkt/tjänst. Ett annat kan vara mätning av allmänhetens medvetenhet eller offentliga intryck av företaget och dess produkter eller tjänster, menar Cooper m.fl. Enligt Cooper m.fl. är målet

<sup>76</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).

<sup>77</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).



med företagskommunikationsaktiviteter att klart och tydligt uttrycka företagets värde till dess intressenter.

Designstrategiska beslut inom området av säljbara produkter och tjänster innefattar förståelse av relationen mellan produktdesignens eller tjänstdesignens olika förhållandefaktorer som pris, kvalitet och företagets mål.<sup>78</sup> Vidare menar Cooper m.fl. att det omfattar även nödvändiga kvalifikationer för att designa och för leverans av planerade produkter. Designers mål, menar Cooper m.fl., är att utforma produkter eller tjänster av hög kvalitet med hållbar och önskvärd funktion. Enligt Cooper m.fl. är kvalitet dock ett relativt begrepp och designers måste anpassa sina konstruktioner så de kan möta de ställda kraven på kvalitet till den prisklass företaget har valt att konkurrera på. Designstrategin består av att bedöma konsumentens prispunkter som företaget har satt som riktmärke och sedan utforma högkvalitativa produkter inom dessa prisbegränsningar, menar Cooper m.fl.

Designstrategiska beslut för omgivning och miljö innefattar förståelse av relationen mellan företagets image, värde, omgivning och mål.<sup>79</sup> Även hur arbete inom företaget och mellan dess funktioner hanteras, menar Cooper m.fl. Design av omgivning och miljö, enligt Cooper m.fl. inkluderar arkitektur, interiör och landskapsplanering. Smart design ger företagen möjlighet att differentiera sig från sina konkurrenter, menar Cooper m.fl. Enligt Cooper m.fl. har finansiella tjänsteföretag även kommit att uppmärksamma fördelarna med design av omgivning och miljö. Målet för designers bör vara att säkerställa att designen återspeglar företagets värde och säkerställer kundnöjdhet och de anställdas moral och säkerhet, menar Cooper m.fl.

#### *Relevans:*

Företagets identitet utgörs av företagets symboler, produkter och omgivning. För att säkerställa kundnöjdhet och att designen återspeglar företagets värderingar måste dessa tre ses i konsensus. Vi avser i denna uppsats att se närmre på vad företaget vill förmedla med den fysiska mötesplatsen och hur kunderna uppfattar denna. Strategin design av omgivning och miljö är central men det är även av stor vikt för oss att se närmare på de andra två strategierna. Detta för att se om företaget vill och lyckas med att förmedla en helhet till kunden.

---

<sup>78</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).

<sup>79</sup> Olson, Cooper, Slater, Design strategy (1998).

## 3.5 Den fysiska miljön

### 3.5.1 Servicescape

Bitner menar att en service vanligen produceras och konsumeras samtidigt.<sup>80</sup> Detta innebär, enligt samma författare, att konsumenten befinner sig i ”fabriken” och upplever den totala servicen i företagets fysiska miljö. Platsen där servicen produceras kan inte döljas och kan ha en stark påverkan på kundens serviceupplevelse, menar Bitner. Vidare framgår även att samma fysiska miljö kan påverka de anställda. Bitner kallar den plats där servicen produceras och konsumeras för Servicescape och beskriver denna fysiska omgivning som en komplex uppsättning av miljöbetingade kännetecken som påverkar respons och beteende hos både personal och kunder. Bitner menar att förmågan för den fysiska omgivningen att påverka beteende och skapa en image är särskilt framträdande för serviceföretag såsom hotell, restauranger, banker, detaljhandeln och sjukhus. Den fysiska omgivningen, enligt samma författare, inkluderar alla de objektiva faktorer som kan kontrolleras av företaget för att främja eller begränsa de anställda eller kundernas handlingar. Vidare framkommer att dessa faktorer inkluderar ett ändlöst alternativ av möjligheter såsom ljus, färg, struktur och kvalitet hos material, stil på möblemang, layout, väggdekorationer, temperaturer och så vidare. Snarare än ett element är det den totala gestaltningen av miljöfaktorer det som utgör Servicescape, menar Bitner. Vidare nämns tre dimensioner, som är baserade på litteraturstudier, som relevanta för att beskriva Servicescape. Dessa är tre enligt Bitner:

**Omgivande förhållanden** inkluderar delar av omgivningen som befinner sig i bakgrunden såsom temperatur, ljus, ljud, musik och doft. Som regel påverkar de omgivande förhållandena människans fem sinnen.

**Rumslig layout** refererar till hur maskiner, utrustning och möbler är arrangerade, storleken och formen hos dessa föremål och den rumsliga relationen mellan dem. Funktionen refererar till föremålets förmåga att förenkla utförandet och främja uppfyllande av mål. Dimensionen är särskilt viktig då servicemiljöer finns till för att fylla vissa behov hos kunden.

**Skyltar, symboler och artefakter** i det fysiska rummet ger direkta eller indirekta signaler som kommunicerar platsen till sina användare. Skyltar med företagets logo eller som visar vägen är

---

<sup>80</sup> Bitner, Servicescapes (1992).

exempel på direkt kommunikation. Andra objekt i omgivningen kan kommunicera mer indirekt och ge tysta ledtrådar till kunden om platsens mening, normer och vilket uppförande som förväntas av dem. Kvalitet i material vid byggnad, konst, mattor på golvet, fotografier och certifikat på väggarna kan kommunicera symbolisk mening och ge ett estetiskt uttryck.

Bitner menar att den fysiska miljön kan spela en stor strategisk roll i marknadsföring och ledning av service. Vidare framkommer att servicescape blir en visuell metafor av företagets kompletta erbjudande. Det kan ses, enligt samma författare, som en förpackning vilken förmedlar företagets totala image och föreslår hur tjänsten kan användas samt tjänstens relativa kvalitet. Servicescape kan även, enligt samma författare, främja olika former av social interaktion mellan anställda och kunder. Bitner ser även den fysiska miljön som en differentieringsmöjlighet vilket möjliggör för företaget att nå ut till det tänkta kundsegmentet och positionera sig på marknaden. För att säkra en strategisk fördel av Servicescape måste användarnas behov och krav från funktionella enheter inom företaget inrymmas i designbeslut rörande den fysiska miljön, menar Bitner.

Lena Mossberg har myntat det svenska begreppet för Servicescape och kallar detta för upplevelserummet.<sup>81</sup> I likhet med Bitner menar Mossberg att upplevelserummet utgörs av den fysiska omgivningen inom vilken tjänsten produceras och konsumeras. Mossberg betonar även den vikt upplevelserummet kan ha i marknadsföringssammanhang och dess betydelse för kundernas kvalitetsuppfattning.

### *Relevans*

Servicescape och upplevelserummet förklarar hur den fysiska miljön kan påverka kundernas upplevelse av servicemötet och även hur den fysiska miljön kan påverka de anställda och kvaliteten på den service de ger. Då vi undersöker vilka faktorer som är viktiga när ett tjänsteföretag differentierar sig genom utformning av den fysiska mötesplatsen är det av stor vikt för oss att se vilken betydelse den fysiska miljön har för företaget och för kunderna. Men även vilken bild företaget vill förmedla med den fysiska miljön och hur kunderna och personalen uppfattar denna. Den visar även att företag kan använda sig av det fysiska rummet för differentiering och förmedling av företagets image, detta med hjälp av design. Då denna teori knyter samman det fysiska rummet och servicemötet med design anser vi att denna teori vara relevant för vår undersökning.

---

<sup>81</sup> Mossberg, Att skapa upplevelser (2003).

## 3.6 Varumärkest teori

### 3.6.1 Brand Equity

Brand Equity kan beskrivas som tillgångar som är kopplade till varumärke, dess namn och symbol och som antingen öka eller minska det värde som ges av en produkt eller tjänst.<sup>82</sup> Källor som kan kopplas till Brand Equity är enligt Aaker:

**Varumärkesmedvetenhet** – Denna källa refererar till den styrka varumärkets närvaro har i kundens minne. Medvetenheten kan vara en anledning till att köpa likväl kan den utgöra en bas för en relation med kunden. Familjaritet kan ha en stor inverkan på kunden och varumärkesnamn som känns igen kan ge positiva effekter då kunden utvärderar en produkt.

**Varumärkesassociation** – De associationer kunderna gör till ett varumärke utgör en annan viktig källa. Associationer kan vara alla aspekter av varumärket som kunderna relaterar till som funktionella attribut, design, symboler med mera. Dessa förser kunden med en koppling till varumärket som de sedan kan använda för att påminna sig om varumärket.

Varumärkesassociationer skapas genom att använda olika element i marknadsmixen.

**Varumärkeslojalitet** – Lojaliteten till ett varumärke kan sägas vara måttet på hur engagerad konsumenten är att i framtiden göra ett återköp. Fördelarna med varumärkeslojalitet är stora. Lojaliteten hos kunderna förhindrar inträdet för nya konkurrenter. Kostnaden för att skaffa nya kunder är dessutom högre än att behålla sina nuvarande.

**Upplevd kvalitet** – Upplevd kvalitet kan påverka kundernas beteende och för många konsumenter är kvalitet en stark anledning till att köpa. För varor och tjänster med bättre kvalitet kan företaget ta ut ett högre pris. Kvalitet kan utgöra en bas för differentiering och positionering. Ett varumärke som upplevs ha hög kvalitet kan också lättare expandera och växa.

#### *Relevans*

De källor vi anser viktigast för vår uppsats gällande Brand Equity är varumärkesassociation, upplevd kvalitet och varumärkeslojalitet. Vi kan med dessa se om utformningen av den fysiska mötesplatsen bidrar till att öka värdet på tjänsten och därmed ses som en bidragande faktor till Brand Equity.

---

<sup>82</sup> Aaker, McLoughlin, Strategic Market Management (2007).

## 3.7 Mervärdesteori

### 3.7.1 Mervärde

Grönroos delar upp värde i två kategorier, kärnvärde och mervärde.<sup>83</sup> Kärnvärdet menar Grönroos är fördelarna av en den grundläggande tjänsten jämfört med priset kunden betalar för denna. Mervärde ses enligt Grönroos nästan alltid som något extra eller nytt som skapas för kunden i tillägg till den grundläggande tjänsten och kan enligt honom vara både positivt och negativt. Vidare framgår att om mervärde upplevs som positivt bidrar detta gynnsamt till kundens totala upplevda värde av tjänsten. Exempel på detta kan, enligt Grönroos, vara snabb leverans eller tillmötesgående personal. Negativt mervärde kan skapas av exempelvis icke användarvänlig teknologi, otrevlig personal eller sena leveranser detta påverkar kundes upplevelse av tjänsten på ett destruktivt sätt och påverka kärnvärdet negativt, menar Grönroos.

Mossberg menar att idag är service och servicekvalitet för de flesta företag en förutsättning för att överleva och man försöker därför finna ytterligare mervärden för kunden.<sup>84</sup> Vidare framgår att målsättningen kan vara att ta mer betalt eller att bygga upp en relation med kunden. Mossberg menar att om kunden får en minnesrik upplevelse berättar han eller hon om detta för sina vänner och önskar göra återköp men det kan också vara ett sätt att engagera och involvera kunden i verksamheten. Många konkurrensstrategier är uppbyggda kring att ge kunden ett mervärde oavsett vilken strategi företaget väljer handlar det om att förbättra utformandet av och processen i upplevelserummet, enligt Mossberg.

#### *Relevans*

Då konkurrensen är hård i bank- och försäkringsbranschen gäller det för företagen att skapa värde för kunden utöver själva tjänsten. Vi ser denna teori som relevant för vår uppsats då vi undersöker om företagen genom sin utformning av den fysiska mötesplatsen kan erbjuda kunden ett mervärde. Ett positivt mervärde bidrar till att kundens upplevda värde av tjänsten förbättras.

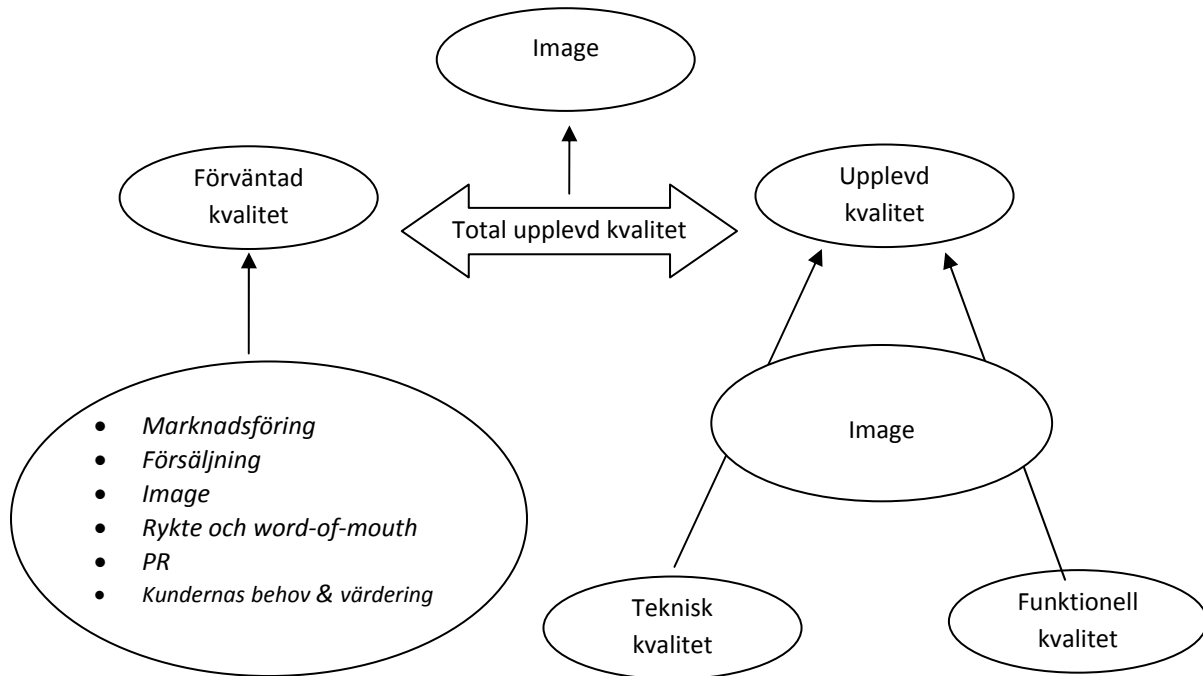
---

<sup>83</sup> Grönroos, Service management och marknadsföring (2002).

<sup>84</sup> Mossberg, Att skapa upplevelser (2003).

## 3.8 Servicekvalitet

### 3.8.1 Upplevd tjänstekvalitet



*Figur 3*

I litteratur om tjänstekvalitet fastslås att kvaliteten hos en vara eller tjänst är vad kunden upplever att den är<sup>85</sup>. Enligt Grönroos utgörs tjänstekvaliteten av två dimensioner, den tekniska kvaliteten och den funktionella kvaliteten. Den funktionella kvaliteten avser hur tjänsten förmedlas, medan den tekniska innefattar det kunden erhåller, menar Grönroos.

Grönroos visar i sin modell ”upplevd tjänstekvalitet”, se figur 3, som ett resultat av kundens kvalitetsupplevelse tillsammans med traditionell marknadsföring. Grönroos menar att bra kvalitet uppstår då den upplevda kvaliteten motsvarar kundens kvalitetsförväntningar. Grönroos hävdar att om kundens förväntningar är för höga kommer den upplevda kvaliteten att kännas låg, även om den rent objektivt inte är det. Av Grönroos modell framgår att den förväntade kvaliteten är beroende av ett antal faktorer såsom marknadsföring, försäljning, företagets profil eller image, rykte, pris samt kundernas behov och värderingar. Marknadsföringen utgörs av annonsering,

<sup>85</sup> Grönroos, Service management och marknadsföring (2002).

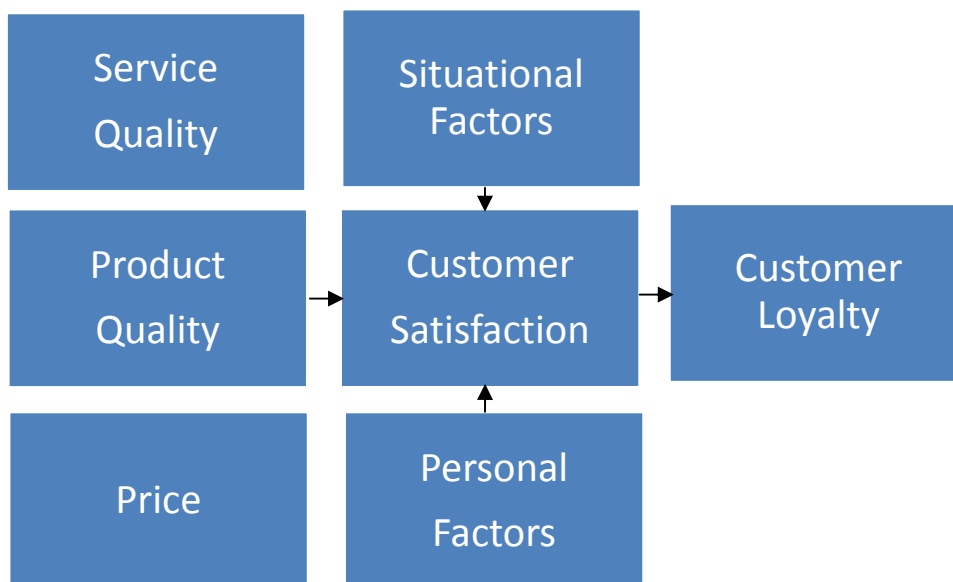
reklam, webbsajter, internetkommunikation med mera och dessa har företaget kontroll över, menar Grönroos. Däremot kan faktorer som image och rykte, enligt Grönroos, bara påverka företaget indirekt. Dessa faktorer kan även komma att påverkas utifrån, menar Grönroos, men skapas av företagets tidigare ageranden. Kundernas behov och de värderingar som styr deras val har slutligen en inverkan på deras förväntningar, enligt Grönroos. Nivån på den totala kvalitetsupplevelsen följer, enligt Grönroos, av klyftan mellan kundens förväntade och upplevda kvalitet.

### *Relevans*

Grönroos modell förklarar den totala kvalitetsupplevelsen vilken kan knytas till upplevelsen kunder får inne på de bank- och försäkringskontoren som vi avser att studera. Relevansen för oss ligger i att se vilka förväntningar kunderna har på den service som ges på den fysiska mötesplatsen och hur väl de tycker att denna uppfylls.

### 3.8.2 Kunders uppfattning av kvalitet och kundtillfredsställelse

Kunders uppfattning av kvalitet och kundtillfredsställelse är en modell, se figur 4, som beskriver sambandet mellan erhållen servicekvalitet och kundtillfredsställelse.<sup>86</sup> Tillfredsställda kunder enligt samma författare leder därmed till lojala kunder. Servicekvalitet refererar till hur kunden tar emot pålitlighet, övertygelse, tillgänglighet, empati och gripbara aspekter, enligt Zeithaml m.fl. Vidare framgår att kundtillfredsställelse påverkas i sin tur av kundernas erhållande av servicekvalitet, produktkvalitet och pris. Även faktorer som situationen och personal påverkar hur tillfredsställd kunden känner sig, enligt Zeithaml.



Figur 4

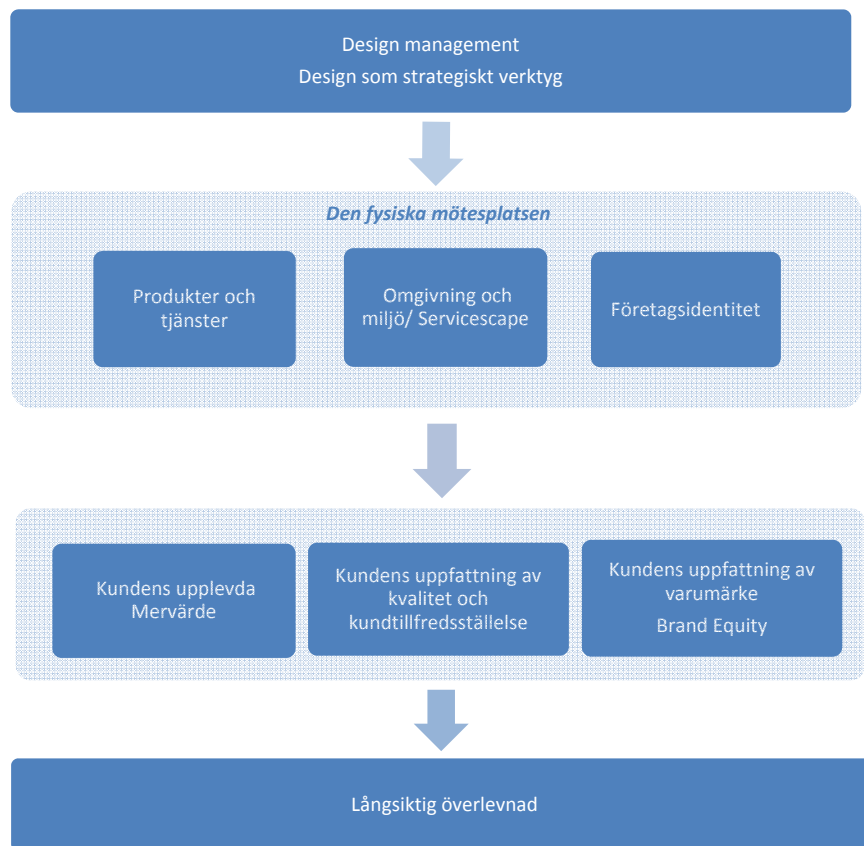
#### Relevans

Kundernas tillfredsställelse påverkas av den levererade tjänstekvaliteten. Fokus ur denna teori kommer således ligga på kundernas upplevda tjänstekvalitet. Relevansen för oss ligger i att se hur nöjda kunderna då detta leder till lojalitet hos kunden vilket påverkar företagets långsiktiga överlevnad.

<sup>86</sup> Zeithaml, V A, Bitner, M J, Gremler D D. 2006. *Service Marketing, Integrating Customer Focus across the firm*. Mc Graw – Hill, Singapore



### 3.9 Teoretisk syntes



*Figur 5*

Företagen kan använda sig av design som ett hjälpmedel för att utforma den fysiska mötesplatsen utefter kundens behov. Med hjälp av design kan företaget kommunicera med kunden och tydliggöra sin identitet. Design management innebär att design måste genomsyra hela företaget från ledning ned till personal och implementeras gradvis, ansvarsfullt och noga övervägt. Om detta lyckas kan design hjälpa företaget att strukturera miljön för de anställda som lättare kan förstå och förmedla verksamhetens värderingar ut till kund. Design kan användas som ett strategiskt verktyg för att skapa kundvärde, differentiering och förmedling av varumärke och detta kan appliceras på hur företaget utformar sin fysiska mötesplats. Vidare finns tre specifika designstrategier; design av företags identitet och kommunikation, design av produkter och tjänster samt design av omgivning och miljö. Dessa tre ska ses i konsensus för att kunna

återspegla företagets värde och säkerställa kundnöjdhet då företagets erbjudande förmedlas ut till kund. Den fysiska miljön är viktig då denna kan främja interaktionen mellan kund och anställd vilket i sin tur kan öka den totala kvalitetsupplevelsen av den service företaget ger. Den fysiska miljön kan även ses vara en metafor för företagets kompletta erbjudande och dess varumärke och ses som en förpackning som främjar företagets image. På den fysiska mötesplatsen påverkas kunden både av hur omgivningen är utformad och den service som ges av företaget.

Om företaget lyckas med att interagera personalen i implementeringen av design och skapa konsensus i sitt erbjudande kan de anställda lättare förmedla detta ut till kund. Företaget kan använda design för att skapa ett mervärde för kunden vilket kan bidra till att kundens upplevda värde av tjänsten förbättras och gör denne villig att göra ett återköp. Design kan även öka värdet av tjänsten och ses som en bidragande faktor till hur kunden upplever varumärket. Hur företaget väljer att utforma den fysiska mötesplatsen kan påverka kundens totala upplevelse av kvalitet och deras tillfredsställelse vilket i sin tur kan leda till lojala kunder och således företagets långsiktiga överlevnad.

### 3.10 Teoretisk referensram

Då vårt syfte är att analysera och utvärdera två bank- och försäkringsföretag som differentierar sig genom utformning av den fysiska mötesplatsen har vi utifrån detta tagit fram en teoretisk referensram. Utifrån relevanta teorier och den teoretiska syntesen har faktorer tagits fram. För att göra dessa faktorer mätbara har vi sedan tagit ut variabler. Dessa variabler kommer att ligga till grund för utformning av kundenkäter och frågor avsedda för djupintervjuer med företagets ledning och anställda. Faktor och variabel för respektive teori kan ses i tabellen nedan.

Teori	Faktor	Variabel
Design som strategiskt verktyg	<i>Syftet med designarbetet</i>	<i>Designstrategisk betydelse differentiering, kundvärde, varumärke (mäts mot ledning)</i>
Designstrategi	<i>Konsensus av företagets totala erbjudande.( företagsidentitet, produkter och tjänster samt omgivning och miljö)</i>	<i>Grad av konsensus erbjudandet utgör en helhet/ erbjudandet utgör inte en helhet (mäts mot ledning, anställda och kund)</i>
Design Management	<i>Genomsyrar designstrategierna i hela företaget</i>	<i>Grad av involvering i designprocessen hos de anställda. Personalen är involverad/personalen är inte involverad (mäts mot ledning och anställda)</i>
Servicescape	<i>Betydelse av den fysiska miljön.  Vad företaget vill förmedla  Uppfattning av den fysiska miljön</i>	<i>Stor/liten betydelse av den fysiska miljön, ljusinsläpp/ möbleman/ färger/temperatur/ kommunikation Trevlig atmosfär/ seriositet/ kompetens/ trygghet/ förtroende/ bekvämlighet Nöjd/missnöjd med den fysiska miljön (mäts mot ledning, anställda och kund)</i>

Servicescape	<i>Uppfattning av den fysiska miljön</i>	<i>Omgivande förhållanden Rumslig layout Skyltar symboler och artefakter ( mäts via observation)</i>
Brand Equity	<i>Varumärkesassociation, lojalitet och upplevd kvalitet</i>	<i>Associationer till företagen, antal år som kund, grad av kundnöjdhet hög/låg (mäts mot kund)</i>
Mervärde	<i>Upplevt mervärde av fysisk miljö och tilläggstjänster (café och produkter)</i>	<i>Positiv/negativ uppfattning (mäts mot kund)</i>
Tjänstekvalitet/  Kunders uppfattning av kvalitet och kundtillfredsställelse	<i>Förväntad och upplevd kvalitet</i>  <i>Upplevd kundtillfredsställelse</i>  <i>Utformningens påverkan på servicekvalitet</i>	<i>Grad av förväntningar, höga/låga förväntningar. Vad är god service? (mäts mot kund)</i>  <i>Grad av nöjdhet, nöjd/ missnöjd (mäts mot kund.)</i>  <i>Företagets uppfattning av utformningens påverkan på levererad kvalitet, hög/ låg (mäts mot ledning, anställda)</i>

## 4.0 Empiri

### 4.1 Länsförsäkringar AB

#### 4.1.1 Företagspresentation

Länsförsäkringar AB utgörs av 24 självständiga, lokala och kundägda länsförsäkringsbolag.<sup>87</sup> Att de är kundägda betyder att en del av överskottet går tillbaka till kunderna.<sup>88</sup> Länsförsäkringar har kompletta bank- och försäkringstjänster för privatpersoner, företag och lantbrukare.<sup>89</sup> De är marknadsledande inom sakförsäkringar med cirka 30 procent i marknadsandelar medan bankverksamheten uppgår till cirka 3 %.<sup>90</sup> Länsförsäkringar har cirka 3 miljoner kunder och cirka 6000 anställda.<sup>91</sup> De 24 länsförsäkringsbolagen har 125 kontor runt om i landet.<sup>92</sup> Länsförsäkringar AB:s styrelse agerar inom den ram som ges av ägarna och driver övergripande mål och strategier för verksamheten.<sup>93</sup>

#### 4.1.2 Designsamarbete

År 2006 inledde Länsförsäkringar Stockholm ett samarbete med designbyrån och varumärkesbyrån BAS Brand Identity.<sup>94</sup> Projektet innebar enligt designbyrån att de skulle utveckla en ny kedja av butiker för Länsförsäkringars kunderbudanden.<sup>95</sup> De beskriver i sin Brief att syftet var att utveckla ett nytt koncept som förklarar fördelarna med att ha ett enda företag för alla bank- och försäkringsärenden. Utmaningen menar de låg i att skapa ett intresse för erbjudandet då många anser dessa produkter vara tråkiga. Konceptet utvecklades av BAS och deras partner Public Speaking and Starsky.<sup>96</sup> Enligt samma källa framgår att butikerna som skapats utifrån konceptet skiljer sig från det vanliga branschkontoret med sin moderna och inbjudande stil och i med denna kundvänliga framtoning knyts bank- och försäkringsservice ihop med fysiska produkter på ett unikt sätt.

---

<sup>87</sup> [http://www.lansforsakringar.se/privat/om\\_oss/lansforsakringsgruppen/Sidor/default.aspx](http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/Sidor/default.aspx)

<sup>88</sup> [http://www.lansforsakringar.se/privat/om\\_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx](http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx)

<sup>89</sup> [http://www.lansforsakringar.se/privat/om\\_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx](http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx)

<sup>90</sup> [http://www.lansforsakringar.se/privat/om\\_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx](http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx)

<sup>91</sup> [http://www.lansforsakringar.se/privat/om\\_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx](http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx)

<sup>92</sup> <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/14/6F/7F/wkr0001.pdf>

<sup>93</sup> <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/14/6F/7F/wkr0001.pdf>

<sup>94</sup> Intervju med Eva Allquie 110530

<sup>95</sup> <http://www.basbrandidentity.se/lansforsakringar-shop/>

<sup>96</sup> <http://www.basbrandidentity.se/lansforsakringar-shop/>

#### 4.1.3 Observation av Länsförsäkringar, Stureplan 2 Fredag den 13 maj mellan kl 11-16

Kontoret vi besöker är beläget mitt på Stureplan och är ett kontor som erbjuder sina kunder kontantlösa tjänster och rådgivning. Det har *generösa öppettider* och är öppet sju dagar i veckan. På fönstren sitter *siffran sju uppklistrad för att markera detta*. Från utsidan ses Länsförsäkringars logotyp som sitter ovanför entrédörren. Inne på kontoret är det *ljus, fräsch, och modernt*. *Lokalen är ganska liten*. Den är avlång och har stora fönster som släpper in mycket ljus. Golvet är av vit marmor. Väggarna är vita och här och där finns små målningar i svart med roliga figurer och texter. Längst in i lokalen finns ett *café* som drivs av hälsoföretaget Blueberry. *Caféet och bankkontoret ligger i samma lokal* och har ingen vägg mellan sig. Kunder kan lätt gå mellan caféet och kontoret. Blueberry har även en separat ingång längst in i lokalen. Kontoret har ett *litet kundflöde* och är tyst och lugnt, ett svagt sorl hörs från caféet. Rött och vitt är de dominerande färgerna på kontoret med ett litet inslag av blått.

Precis innanför dörren står *produktdisplayer med produkter relaterade till bank och försäkring*. Produkterna är indelade i grupperna jobba, nära och kära, resa samt hem och fritid. Här finns allt från brandsläckare och stödstrumpor till anteckningsblock och sparbössor. En vägg pryds av en stor bild som är reklam för ett båt företag. Nedanför står hinkar fyllda med produkter för båtägaren. Vid ett fönster står en bänk i svart läder. Det är *ont om sittplatser i lokalen*. Mittemot disken finns ett skrivbord där kunderna kan fylla i blanketter, och en dator där kunden kan gå in på företagets hemsida samt utföra banktjänster. Vid sidan av disken finns ett runt mötesrum som är skilt från kontoret. Rummet är vitt och här inne finns en rund soffa i svart läder och ett runt bord. Ovanför bordet hänger en stor vit lampa. Vid sidan av mötesrummet går en vit spiraltrappa upp till övervåningen, här finns flera mötesrum utformade i likhet med det på den nedre våningen. Här uppe finns även personalens kontor. Många som kommer in på kontoret går bara igenom det för att komma till caféet. Andra säger att de bara skulle kolla lite på produkterna som finns att köpa. Under *lunchtid är ljudnivån hög* och caféet proppfullt. Vid disken är det ibland *svårt att höra vad man säger*. Flera kunder kommer in genom dörren och frågar var de är; - *Är det här Länsförsäkringar?* En man *går fel*, passerar disken och går in i caféet. Någon hänvisar honom rätt. Det finns *inte så mycket i lokalen som visar att detta är en bank eller ett försäkringsbolag*.

#### 4.1.4 Intervju med Christer Baldhagen, kommunikationsdirektör på Länsförsäkringar Tisdagen den 3 maj 2011

Christer är kommunikationsdirektör på Länsförsäkringar och detta innebär att han är ansvarig för företagets varumärke, kommunikativa uppträdande, intern och extern kommunikation inklusive marknadsföring. Vi frågar Christer vilka tankar som ligger bakom de löpande förändringarna av kontoren. Han svarar att det är mycket enkelt, *tanke bakom kontoren är att de ska vara kundmötesplatser och att kunderna inte ska gå in på arbetsplatser för medarbetare*. Han berättar att detta är grunden i all den förflyttning som görs idag för hur deras kontor och butiker ser ut. Christer berättar att kontoren i framtiden kommer att *präglas av mera bank* och det har att göra med vilken strategi Länsförsäkringar har. – Vi har ju i princip växt färdigt på sakförsäkringar och det som då blir vårt stora tillväxtområde är bank, säger Christer. Han menar att varumärket idag är till 92 % förknippat med försäkring och 8 % med bank och då blir naturligt att på alla områden fylla varumärket med bank. – Detta kommer *att märkas i allt vårt uppträdande och även naturligtvis på våra kontor*, säger Christer. Förändringarna av kontoren riktar sig främst till de befintliga kunderna menar Christer. Detta då Länsförsäkringar redan har en relation med tre miljoner kunder i Sverige och gärna vill få över dem som bankkunder.

Angående de förändringar som skedde med Stockholmskontoren hänvisar Christer till Länsförsäkringar Stockholm. Christer berättar att kontoren i landet utformas efter en övergripande inriktning och utgår ifrån samma grundläggande värderingar. De förändringar som sker är *löpande anpassningar till hur företaget bemöter kund*. Han säger att Stockholm delvis är en annan marknad och att Länsförsäkringar inte ser hundra procent lika ut överallt utan de anpassar sig efter marknaden. Grundtanken bakom konceptet med fysiska produkter som inte relaterar till verksamheten, som ljusstakar och skålar i stockholmsbutikerna var att *få in trafik i butikerna* menar han. Christer säger att det prylsortiment som inkluderade *produkter som inte var relaterade till verksamheten har Stockholmskontoren tagit bort* och han menar att vi kan dra slutsatserna av framgångarna av detta själva. Produkter som är relaterade till bank och försäkring kommer däremot att förstärkas, men detta är inget nytt menar Christer utan det är en självklarhet då kunderna alltid kunnat köpa en brandsläckare på kontoren. Detta är snarare en återgång till hur det var tidigare menar han. De produkter Länsförsäkringar erbjuder är framför allt *sakförsäkringsrelaterade* berättar Christer och de produkter som säljs på kontoren är *anpassad till länsförsäkringars generella erbjudande*.

Christer säger att det är *jätteviktigt hur den fysiska mötesplatsen är uppbyggd* då den *symboliserar banken och skickar signaler utåt*. Christer säger att det kunderna vill se hos en bank är *stabilitet, trygghet, och seriositet* dessa signaler måste alla som jobbar med bankverksamhet skicka iväg annars uppfattas man inte som en bank. Det Länsförsäkringar vill förmedla är *seriositet, kompetens, återhållsamhet, omsorg om andras pengar*.

Christer säger att kontoren i all ökad utsträckning kommer att bli rådgivning för finansiella produkter av mer komplex karaktär så det personliga mötet alltid kommer att vara viktigt. Det fysiska mötet kommer att finnas kvar då internet inte kan lösa allt. Vi frågar Christer hur Länsförsäkringar arbetar med design. Han berättar att Länsförsäkringar har en tydlig grafisk profil och identitet och denna ser i princip likadan ut i hela landet men kan ibland anpassas lite. Ibland samarbetar bolagen med gemensamma byråers och designer, ibland tar de in dem lokalt.



#### 4.1.5 Intervju med Eva Allqvie, affärsutvecklare på Länsförsäkringar Stockholm Tisdagen den 31 maj 2011

Eva Allqvie är affärsutvecklingschef på Länsförsäkringar Stockholm. Hon fick uppdraget med arbetet kring deras nuvarande 9 butiker när hon började för fem år sen. Hon berättar att de började med en *ny strategi 2005* och att utformningen av kontoren blev då som en *symbol för hela det förändringsarbete som genomfördes på Länsförsäkringar*. De tar emot alla kunder oavsett vilken ekonomisk trygghet kunderna vill prata om, oavsett om det är bank eller försäkring. Hon berättar vidare att de har *öppet på vardagar, kvällar och helger* och att det kanske har varit den största förändringen för de som arbetar på kontoren. – Vi har försökt att *förändra upplevelsen med kundmötesplatser som inte ska vara så traditionellt bankig*. Man ska inte känna att man kommer i underläge när man kommer in innanför dörren och vi vill inte ha palats, vi vill inte att kunden ska behöva känna att man måste ta av sig mössan, stå i kö och fråga om man får låna pengar. Man ska inte behöva be om att få bli kund, säger Eva. Länsförsäkringar la mycket kraft vid att göra kundundersökningar och de tittade mycket på hur de kunde designa själva utformningen av kontoren. Till exempel har de runda bord för att kunderna inte ska uppleva att de sitter distanserat. Hon menar att kunden och personalen ska kunna titta på samma bilder, det ska inte finnas något som är hemligt. – Det ska vara *ljust*, det ska vara *öppet*, man ska kunna gå runt där, det ska vara lite kul att komma hit men det får inte vara lov att vara larvigt, fånigt, ofta är det ganska stora affärer som man gör, säger Eva. Hon berättar att från början gick de in väldigt mycket mot prylar och att de hade olika teman. De körde hela kampanjen och de körde retail butik. Men Eva menar på att det har varit *svårt för både kunder och anställda att förstå och hitta kopplingen mellan prylarna i butikerna* och det som de säljer som mer traditionella produkter. – Vi har svängt ut ganska mycket så nu har vi återgått lite tillbaka men inte hela vägen till det traditionella, säger Eva. Tanken bakom det här konceptet med fysiska produkter var att *locka in folk* i butikerna och *öka antalet spontan besök*. – Att spexa och driva lite med oss själva för det är oerhört tråkigt med bank och försäkring. Det är ingen som vill ägna sig åt det och lite gran för att det är kul, säger Eva. Syftet med hela förändringen var att tala om för stockholmarna att de *erbjuder en helheten* inom ekonomiskt trygghet, att de verken är bank eller försäkring utan både och. De ville bygga en annan typ *kundmötesplats* och även *utmana storbankerna* lite. Den största förändringen menar hon är att de har gjort sig *tillgängliga och enkla*.

Vi frågade henne till vilka förändringen riktade sig till och hon berättade att deras strategi var att *stärka banden till deras befintliga kunder* för att visa dem helheten och för att få in försäkringskunderna på banksidan samt för att visa att de fanns. Hon menar att de var mycket mer anonyma för 5 år sedan än vad de är nu för de har nu en annan skyltning runt omkring.

2005 började de samarbeta med BAS Design för de ville bygga en annorlunda kundmötesplats och det blev hennes jobb att göra verklighet av det. De blev dock lite för besjälade i själva utformningen och kampanjerna och skulle ha lagt ännu mer tyngdpunkt på människorna i butiken och arbetsätten för det är inte en så medarbetarvänlig arbetsplats. Den är inte anpassad efter traditionella bank- och försäkringsmänniskor menar hon. De hade dock svårt att hitta rätt lokaler till en början. Hon berättar att de har till exempel haft stor personalomsättning pga. av att personalen inte vill jobba på kvällar, helger eller för att de inte har haft en egen arbetsplats och varit tvungna att jobba brett. Processen med BAS gick till så att BAS ritade och projekterade. De har ett koncept, en process som de utgår ifrån och ett antal steg som de går igenom, en arbetsprocess. *Det finns inga övergripande strategier kring själva utformningen av kontoren* men de måste *förhålla sig till varumärket där finns det en övergripande strategi om färgskalan och skyltar*. Hon berättar att de har till exempel blått runt dörrarna och rött inne på kontoren så det ska föreställa logotypen men även för att bryta av färgskalan från konkurrenterna och ta sin egen plats. Hon tillägger att de har en så kallad manual, en övergripande varumärkesprofil och att de inte får göra våld på logotypen. – Vi är ingen koncern, det finns ingen som bestämmer över någon annan så när vi bestämmer någonting i Stockholm så blir det så. Vi har ju en egen styrelse men vi har att förhålla oss till varumärket, säger Eva. Hon berättar vidare att de har ingen designansvarig på Länsförsäkringar men att de ska utveckla en katalog så varje regionchef kan beställa likartade möbler så det blir enhetligt. Hon säger att de kör på att prata med varandra istället. Hon tror inte att kunderna uppfattar det som något negativt att Länsförsäkringars kontor ser lite olika ut eftersom det finns lika fina och moderna kontor på andra ställen även om de inte är exakt utformade efter konceptet i Stockholm.

*Utformningen är viktig* för Länsförsäkringar som företag. Hon säger att kunderna tycker att det är fräsch och öppet men att de även har haft kunder som inte har tyckt om det. Det svåraste med förändringen har varit att kund och personal inte har haft ett eget rum att gå till vid sina rådgivningsmöten menar hon. Det uppstod ett sekretessproblem med överhörning men de har nu

satt till extra väggar runt deras kundmötesplatser för att anpassa sig till sekretessen. Vi frågar henne om hon tycker att utformningen av *miljön återspeglar det som de vill förmedla* och hon säger – ja det tycker jag, vi vill att *kunderna ska uppfatta oss som moderna, glada och drivande*. Det är de ledord vi har, säger Eva. – Vi *signalerar omsorg*, vi *signalerar seriositet*, det finns inget bolag som har gjort så bra utveckling och har så nöjda kunder som vi, tillägger hon. Hon berättar att de har skyltat om för att kunderna ska uppfatta dem som bank också. Tidigare stod det betala, spara, låna och försäkra men att det nu står bank, försäkring och fastighetsförmedling. Hon menade att de gick ett steg för långt för de var så trötta på bank och försäkring. Hon tillägger att det är en designkommunikativ fråga. Deras namn kan vara en nackdel i detta men hon menar att deras varumärke är så väldigt starkt och inarbetat så det är en svår fråga. Hon berättar att det dock pågår ett stort arbete kring om de ska heta mer bank i varumärket också. Det är en jätteutmaning men det handlar om att träffa kunder menar hon.

*Personalen är inte involverad* i processen kring utformningen av kontoren så mycket som de borde. Hon berättar att omsättningen av personalen har varit så stor så de har inte orkat tagit sig dit än och fokus har legat på att lära upp nyanställda. – Så det är inte så bra om jag ska vara helt ärlig, säger Eva. Hon tillägger att de kommer att behöva ändra på det i framtiden för att kunna behålla och utveckla personalen. Men om personalen har åsikter kan de givetvis återkoppla, den transparensen är ganska stor tycker hon. Hon tillägger att hon är ute mycket i butikerna och de chefer som jobbar där är högljudda. – Ja dem hörs kan jag säga. Vi frågar om hon tror att om personalen hade varit med i ett initialt skede, om det hade gjort någon skillnad då det är de som träffar kund men de hade bara med nyanställda vid utformningen av det första kontoret och det är bara 2 av 7 personer kvar från den tiden. Men de flesta av personalen var motståndare till det nya konceptet för att de exempelvis inte ville ändra sina arbetstider. – Det har varit ett mycket stort motstånd då branschen inte ser ut så, att inte alla jobbar så och då det är svårt att behålla dem, säger hon. Hon berättar att nu är organisationen bättre och stabilare och att de ska börja jobba mer Lean. – Vi kommer att göra ett klassiskt Lean arbete till hösten och då kommer personalen få tala om sina saker samtidigt får vi en möjlighet att jobba med dem. För de sitter på en hel del svar själva så klart, säger Eva.

Vi frågar henne hur hon tror kunderna uppfattar kontoren som de har nu och hon berättar att i de undersökningar som de har gjort har kunderna uppfattat det positivt och de har inte fått några

klagomål men att det har varit några kunder som inte alltid har förstått kopplingen av produkterna som inte var relaterade till försäkringar så det har de fått arbeta lite med. Hon tycker att det är väl bra om man kan göra en koppling men det behöver *inte alltid måste höra ihop*.

– Jag är inte hundra på att det måste vara en så enorm koppling, säger hon. Hon menar att prylarna inte kostar några pengar så om de gör att kunderna kommer in och tittar lite och blir lite nyfikna är det bara bra menar hon. Men hon tillägger att de inte blir mera bank utav att de säljer försäkringsprylar. – Vi bygger inte in mera bank utav att sälja försäkringsprylar, säger hon.

Vi frågar om hon tror att *servicen påverkas av miljön* säger hon – Ja det tror jag. Hon menar att har man en trevlig kundmiljö och arbetsmiljö så blir det bättre och lättare att jobba. – Jag tror att det har betydelse, jag tror också att med rätt design kan man leda en kund. Jag tror att man vill kunna gå in på sådana här kundmötesplatser när man ska göra en stor affär i sitt liv, säger hon. För kunderna tror hon att miljön har en betydelse men att de inte är omedvetna av att det känns som att man inte får vara här, att det finns barriärer som dem och vi men inte om det är blått eller runt bord för det är sekundärt för kunderna menar hon. Det primära säger hon är *ögonkontakten*, om de ser dem överhuvudtaget. Om man tittar på utformningen av till exempel disken ska man förstå att det är dit man ska gå men om man vill gå runt och titta lite ska man känna att det är okej och inte att man är i vägen då menar hon.

Gällande kundernas förväntningar tror hon inte *de förstår vad de ska ha för förväntningar* eftersom det inte finns så mycket sådana här mötesplatser utan hon tror de *förväntar sig ett traditionellt bankkontor*. Hon menar att man vill få sina ärenden genomförda och man vill bli omhändertagen och man bör bli tillfrågad om det är något mer man behöver. – Det lilla extra måste vi börja leverera snart annars är vi borta, säger hon. Angående Caféet inne i lokalen säger hon att generellt sett tror hon inte att kunderna tänker att de ska gå på banken för att dricka kaffe. Det var inte tänkt att ha det i fler butiker utan de ville mer testa det och visst har de fått in kunder menar hon men hon tror inte riktigt det är framtiden. Hon menar istället att en kombination där man kan kombinera till exempel en arbetsuthyrningsplats eller ett servicekoncept som en VIP lounge kanske skulle kunna vara något de skulle kunna erbjuda vissa kunder.

#### 4.1.6 Intervju med kvinnlig säljare på Länsförsäkringar Stockholm

**Fredagen den 13 maj**

Kvinnan vi intervjuar på Länsförsäkringar vill vara anonym. Hon är 27 år och har arbetat på Länsförsäkringar Stockholm i Stureplansbutiken i nio månader och trivs jättebra. Under sin studietid arbetade hon två år på Länsförsäkringar Gotland. Det finns vissa skillnader mellan de två kontoren, i Stockholm är det lite mer fokusering på försäljning och lite mindre på kundservice. – Här är det större konkurrens och man vill ta mer och mer marknadsandelar, man vill *få in kunderna på kontoren*, säger hon. Hon påpekar dock att de även måste jobba för att hålla kvar kunderna, till exempel har kunderna en kontaktperson på kontoret. Hon beskriver sin arbetsplats på Stureplanskontoret som väldigt *fräsch med moderna lokaler och med mötesrum där man kan sitta ned och trivas*. – Vi är inte så byråkratiska, det är mer vanligt och lätt här, säger hon. Det bästa med Stureplanskontoret tycker hon är att det ligger mitt i city och att det är nära till allt. Kontoret har *öppet sju dagar i veckan* och är väldigt kundanpassat och har uppskattningsvis ca 40-50 kunder per dag.

Hon har en kandidatexamen i ekonomi med inriktning International Business and Trade. Vi frågar vad de andra på kontoret har för utbildning och hon svarar att det är väldigt splittrat. De tar till exempel in duktiga säljare som kanske inte har någon utbildning men att man kan få det genom Länsförsäkringar och på så sätt lära sig alla bitar från grunden, hur det går till och hur verksamheten är uppbyggd. – Länsförsäkringar Stockholm är väldigt *generösa med internutbildningarna så att man lär sig och kan göra ett bra jobb*, säger hon. Det är väldigt viktigt att alla går dessa *så att de förmedlar det Länsförsäkringar vill förmedla* ut till kunden.

Hon tror att Länsförsäkringar fortfarande *förknippas med ett försäkringsbolag*. – Vi försöker verkligen eftersom banken har funnits i tio år att få ut budskapet om att vi är bank också, säger hon. – Alla vet fortfarande inte att vi är en bank men de som får reda på det blir väldigt glada med tanke på att de kan ha allt samlat på ett ställe, säger hon sedan.

*Miljön och omgivningen är viktig* för henne. Hon vill att det ska vara stora ljusa lokaler, och nära till allt man behöver. Hon tror även att *miljön bidrar till att man jobbar på bättre*, att det är ljusa lokaler, att det är bra stämning på jobbet och att man har sköna stolar att sitta i tycker hon är viktigt. – Sitter man i trånga utrymmen och sådana saker då tror jag inte att man trivs och kanske inte bidrar i sitt arbete, säger hon.

På frågan om hon tror att *omgivningen påverkar den service* kontoret ger svarar hon, – ja det är klart, vi ska vara *moderna, drivande och glada och det blir vi ju tillsammans med den här utformningen*. Hon menar att det är det som är konceptet, att *man måste utforma kontoret precis som man vill agera mot kund*. Hon berättar att kunderna är till exempel väldigt bortskämda med att få snabb service. – De behöver nästan aldrig vänta och måste de göra det blir det ett himla liv, säger hon.

Vi frågar henne om hur hon tror att *kunden uppfattar det företaget vill förmedla med sin omgivning* och hon svarar att det är *splittrat*. Detta eftersom det inte ser ut som ett vanligt bankkontor. Hon menar att *en del inte känner sig hemma alls medan andra säger att det är så här det ska se ut*, att det är lättillgängligt och inte behöver se ut på ett specifikt sätt. – Men någon måste vara först, eller hur? tillägger hon. Hon har fått mest positiv respons och de flesta säger att det är ett *fräscht och häftigt kontor*, att det är skönt att sitta här. Kunderna upplever att de är framåt och först. – Vi är jättestolta här på Stureplan över att det inte är som ett vanligt bankkontor, säger hon .

Vad hon vet är personalen *inte involverad i arbetet med att utforma kontoren* men har *personalen synpunkter så finns det utrymme att påverka*. Hon säger dock att hon är nog fel person att fråga om förändringen av kontoren men att hon vet att det har påverkat och att företaget är närmare kund och blivit mer öppna. Kunderna vet till exempel inte om att de har långa öppettider och det är en sak som hon undrar varför det inte går ut till kund. Nu har de börjat med en stor sjuva i skyltfönstret och det är en sak som ska komma ut mer men – det känns som att ledningen kanske också skulle gå ut på golvet och faktiskt kolla vad personalen tycker för det är ju ändå vi som märker av det här, säger hon.

Det finns några riktlinjer för hur kontoren, produkterna och tjänsterna ska utformas. *Allting ska ju hänga ihop* och det är den reklamen som går ut nu. – Vi är ju inte bara ett försäkringsbolag, vi är ju bank också, säger hon. – Om någon kommer in och ska köpa en brandsläckare så ska vi försöka koppla det tillbaka till våra produkter så att det hänger ihop och fortfarande ska vi vara moderna, drivande och glada det är det som man får höra varje dag, tillägger hon.

Vi frågar om hon känner till den förändring som gjordes med kontoren i Stockholm 2007 och hon berättar att de produkter som lanserades då och som inte förknippades med bank och

försäkring har tagits bort. Hon berättar att förr hade Länsförsäkringar lanseringar av produkter i tidningar och då kunde det komma in nya kunder som skulle köpa en produkt och även köpte en försäkring. – Så är det inte längre och det är lite trist, säger hon och tillägger att så länge man syns kommer det in kunder. Hennes personliga uppfattning är att det är rätt att det går åt mer säkerhetsprodukter än att salladsskålar för det liknade mer Clas Ohlsson än Länsförsäkringar så det är bättre att ha det så här, menar hon. Men hon har även upplevt att kunderna saknat dessa produkter som ledningen valt att ta bort. Hon berättar att personalen på kontoret frågar sig varför det inte går att sälja de fina produkterna också, varför de togs bort och varför man inte vill visa produkterna utåt. Hon har även sett att kunderna efterfrågar säkerhetsprodukter som exempelvis reflexer på vintern, vilket borde erbjudas kunden tycker hon.

På frågan hur hon tror att kunderna uppfattar att det ligger ett café i lokalen svarar hon att kunderna tänker på det och undrar vad det är och om det tillhör Länsförsäkringar. Det har inte varit något negativt utan kunderna tycker att det är häftigt berättar hon. Dock uppfattar personalen detta lite negativt, speciellt under lunchtid då ljudnivån är hög så de önskar att det var lite mer ljudisolerat. Hon tror att det ibland kan påverka kundernas upplevelse av servicen, detta då det är hög ljudnivå där inne och kan påverka samtalet med kunden men hon poängterar att det är väldigt sällan. Hon berättar även att kunderna ibland utnyttjar caféet och slår sig ned och väntar. Länsförsäkringar hyr ut lokalerna till Blueberry.

## 4.2 Skandinaviska Enskilda Banken AB

### 4.2.1 Företagspresentation

Skandinaviska Enskilda Banken AB, bildades 1972 som en följd av en fusion mellan Stockholms Enskilda Bank som grundades redan 1856 och Skandinaviska Banken.<sup>97</sup> Enligt samma källa erbjuder SEB både i Sverige och i de baltiska länderna ett brett utbud av finansiella tjänster, däribland rådgivning.<sup>98</sup> Vidare framkommer att på den svenska marknaden har SEB en stark ställning inom fondförvaltning, livförsäkring, bostadslån och finansbolagsverksamhet. Deras varumärke är starkast bland bankerna i Sverige enligt en undersökning från Sifo.<sup>99</sup> Enligt samma källa ser sig SEB som en relationsbank med uppdrag att hjälpa privatpersoner och företag utvecklas framgångsrikt genom att erbjuda god rådgivning och finansiella tjänster med sina 375 bankkontor. De har cirka 4 miljoner kunder och drygt 17 000 anställda.<sup>100</sup>

### 4.2.2 Designsamarbete

SEB har som ett led i att satsa på det fysiska kundmötet samarbetat med designbyrån Dolhem Design.<sup>101</sup> Samarbetet inleddes 2006.<sup>102</sup> Designbyrån såg över bankens kontor och utvecklade tillsammans med SEB ett nytt koncept för inredningen som ska förmedla ett mer öppet bemötande mot kund.<sup>103</sup> Vidare framgår att syftet var att skapa en gemensam profil för de olika marknaderna och de kontaktytor som möter kunden vid ett fysiskt besök sågs över. Enligt Dolhem designs hemsida framgår att det togs fram en ny färgpalett, nya möbler, textilier, accessoarer och skyltning samt nya riktlinjer för bankkontorens profil. Vidare framgår av samma källa att en manual över inredningskonceptet sammanställdes och denna används idag av SEB vid renovering och nybyggnation av bankkontor i Sverige och Internationellt. Enligt samma källa stärker SEB:s gemensamma profil för kontor på alla marknader företagets identitet och positionering. Kontoren ska kommunicera ett öppet bemötande till kunden, en modern standard och inge trygghet skriver designbyrån på sin hemsida.

---

<sup>97</sup> <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>

<sup>98</sup> <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>

<sup>99</sup> <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>

<sup>100</sup> <http://hugin.info/1208/R/1493051/428791.pdf>

<sup>101</sup> <http://www.dolhemdesign.se/sv/case-seb>

<sup>102</sup> Intervju med Ylva Lipkin och Josefine Solander 110520

<sup>103</sup> <http://www.dolhemdesign.se/sv/case-seb>



#### 4.2.3 Observation av SEB Sergel Tisdagen den 17 maj kl.10-15

SEB:s kontor på Sergelstorg är ett kontor med *både rådgivning, kontanthantering* och hall för uttagning/insättning av kontanter. Kontoret har öppet mån-fre 10-17, kontanthallen är öppen dygnet runt. *I anslutning till hallen ligger caféet Waynes Coffee.* Ovanför ingången ses SEB:s logotyp i ljusgrönt. På fönstren står det SEB bank och försäkring. Innanför dörrarna finns en hall med uttagsautomater som är stor och rymlig med grått marmorgolv. En marmortrappa leder ned i banklokalen där golvet är i vit marmor. Väggarna är gråa och på en vägg sitter tavlor med bankmotiv. Fönstren ger ett ganska dåligt ljusinsläpp. Lamporna i taket är många men ger en ganska svag belysning. Det är ett *stort kontor med högt i tak, stort kundflöde och många utländska turister.* En Floormanager finns för att hjälpa kunderna med frågor. Vid ingången till kontoret finns en display för kölappar och en för rådgivningsmöten. Bakom denna finns en *obemannad informationsdisk.* Bankkontoret har en *äldre traditionell utformning* med rödbrun mahogny på väggarna och på kassadiskarna, detta blandas med en mörkgrön färg. *Den gamla inredningen blandas upp med ny inredning* av ljus björk och SEB:s ljusgröna färg. Detaljer i denna ljusgröna färg är utspridda i lokalen. Det *finns många sittplatser*, en brun gammal soffa och några bruna fåtöljer och fåtöljer i grönt läder. Det finns även många olika skrivplatser några i äldre och några i nyare stil. En kundterminal med tillgång till internetbanken står undanskymt i ett hörn och i ett annat finns en lekhörna med ett tält och en gungleksak. I mitten av lokalen står flera nyare broschyrställ med foldrar i den ljusgröna nyansen och en staty av ett vildsvin. Det finns åtta kassor och ovanför dessa hänger skyltar i ljusgrönt med siffror som visar vilken kassa det är. Bakom kassorna har bankpersonalen sitt kontor. I lokalen hänger displayer med könummer och med reklam från banken. Alla displayer har bakgrundsfärg i den lysande ljusgröna nyansen. På en display, vänd mot personalen i kassorna, står det att väntetiden är 12 minuter och 15 stycken i kö. Mötesrummen består av både den gamla och nya stilen och är bakom stängda dörrar. *Kontoret känns inte helt enhetligt* men det syns att det är ett bankkontor man befinner sig i och det är ganska tyst i lokalen trots att det är mycket människor. Vi observerar att *en farbror inte vet hur han ska få ut en nummerlapp* och vi ser inga barn i lekhörnan under de timmar vi befinner oss i lokalen. Idag är det soligt ute men vi undrar hur mörk lokalen är på vintern.

#### 4.2.4 Intervju med Ylva Lipkin, chef Corporate Identity och Josefine Solander, sponsringschef SEB

**Fredagen den 20 maj 2011**

Ylva Lipkin är ansvarig för Corporate Identity. Hon är designchef i banken vilket innefattar alla gränssnitt där de möter kund i kontorslokaler, det vill säga allt som är visuellt. Josefine Solander jobbar som sponsringschef för marknad och har jobbat på SEB väldigt länge. Hon har tidigare arbetat specifikt med utformning av kontor.

Josefin börjar med att berätta att 1998 genomgick SEB en varumärkes förändring och blev modernare. En ny designmanual skapades med bland annat en mer *ljusare och modernare typ av kontorsdesign*. Till exempel tog SEB den ljusgröna färgen som huvudfärg med inslag av silver i själva logotypen. Dock tar det *lång tid att implementera ut på alla kontor* och de har fler marknader också så en del av det är fortfarande från den gamla manualen som till exempel Sergelstorgskontoret. Josefin berättar att *anledningen var att de låg på andraplats i världen på moderna teknikredskap och det följde även med in på kontorsområdet*. Hon berättar vidare att ett kontor som Sergel alltid är välbesökt dels för att det inte bara är SEB kunder där utan även kunder som går förbi och plötsligt behöver en bank samt turister. Det är ett nyckelkontor som har besökare av olika slag och behöver således *vara inbjudande och trevligt* menar hon. – Ibland kanske man får vänta och då måste det ju kännas att det är okej att sitta där och vänta, säger hon.

Vi ber dem berätta om samarbetet med en designbyrå, Dolhem Design och Josefine berättar att de gjorde ytterligare en genomlysning av SEB år 2006. Designbyråns uppdrag var då att kartlägga och se över kontoren, *hitta några gemensamma nämnare som kunde få kontoren att höra ihop tillsammans*. Detta involverade även deras andra marknader som exempelvis Litauen. 2007 började detta implementeras och Josefin och en annan kollega var involverade i det arbetet men även kollegor från kontorsutvecklingsenheten som jobbar med det fysiska kontoret var delaktiga. *Syftet med förändringen var att det skulle bli en enighet mellan kontoren*. Föra in några designelement som till exempel pennor, en detalj som finns med överallt. Sen utvecklade de utifrån det, nästa steg var att det också fanns ett antal detaljer eller möbler som man kunde använda och inspireras av på andra marknader och beställa även här i Sverige.

Ylva berättar vidare att den rådande processen kring utformningen av kontoren består i att de kommer att uppgradera sin befintliga designmanual. Ylva och Josefin har gjort *ett förarbete internt tillsammans* med andra kollegor som aktivt jobbar med alla kontor i Sverige och deras behov. De har också då planerat hur de ska jobba, vilka leverantörer de ska jobba med. De gör en projektplan tillsammans med dem. Josefine berättar vidare att resultatet blir en uppdaterad designmanual som då går ut till alla kontorsansvariga och till dem som gör om kontor. Den person som *aktivt arbetar med kontoren* blir som en *referens för de anställda* under projektarbetets gång, då den personen känner till kontoren och dess personals vardag och kan få feedback med en gång om olika förslag. – Så det är klart *personalen måste få tycka till*, säger Josefin. Själva utformningen riktar sig till alla kunder även om de befintliga är kanske de viktigaste men de tackar självklart inte nej till några kunder.

Vi frågar om det är *viktigt med utformningen* och hur kontorena ser ut. – Ja absolut, det är ju viktigt att *varumärkesupplevelsen blir den samma* oavsett var man befinner sig och var man möter SEB, säger Ylva. Övergripande vill SEB förmedla en givande relation, det är deras övergripande varumärkeslöfte även i kontorssammanhang, både interiört men även hur de bemöter kunder. Relation är deras nyckelord. – Det handlar om att *det ska kännas varmt och välkomnande* och kanske gå ifrån det som det var förut när vi var mörkgröna, säger Josefin. De har ett hårt historiskt arv som är väldigt maskulint. – Det är kostym, det är analytiskt, det är familjen Wallenberg, det är kapitalism, säger Josefin. Hon menar att de här sakerna är positiva på ett sätt men att de kan bli lite hårda och kalla och att det är också viktigt för dem att visa att de har också andra sidor och då ska det kännas igen i miljön. – Ja, att det *känns trevligt att gå in här* hos SEB, säger Josefin. Ylva tillägger att de vill lägga till det som handlar mer om känsla, till exempel att ha musik på vissa områden inne på kontoret. Men att musik handlar också om integritet, att de som sitter och väntar inte ska höra vad andra kunder pratar om. Vidare nämner Josefin att det just nu känns som att alla banker arbetar med inredning och verkligen har förstått det här med kontorsbesöken. – Att det är en lokal, en plats som kunderna faktiskt besöker, dit de självständigt går och tänker att aha då måste vi jobba med den ytan, säger Josefin.

Josefine berättar att hela *bankvärlden har förändrats* ganska mycket under åren och det går mot att det blir färre vanliga kassabesök till mer mötesverksamhet, att kunderna snarare går dit för att få rådgivning, säger Ylva. Det är fortfarande *viktigt med kontoren och det fysiska mötet* menar

Ylva fast bankens roll har förändrats. Det är viktigt med kontor där vi bevisar att den gången kunden kommer in är det *trovärdigt, stabilt och tryggt*, säger Ylva. När kunden väl besöker SEB ska de *känna förtroende*, menar de. Om SEB skiljer sig inredningsmässigt kan Ylva och Josefin inte säga så mycket om då de inte är och tittar på konkurrenternas lokaler så jättemycket men de säger att SEB utformar och *renoverar sina lokaler mer successivt* än några av deras konkurrenter. Angående om kunden upplever någon skillnad på servicen på ett kontor som är renoverat säger Ylva att det viktigaste och *det man bedöms på är det personliga bemötandet*. Hon menar att ett halvrisigt kontor ändå kan ha nöjda kunder, att design inte kan måla över problem om man inte levererar det kunden behöver, men däremot kan design stärka intrycket och uppfattningen. Men hon betonar att det ändå är viktigast de vi behandlar kunden på rätt sätt. Josefin tillägger att det måste kännas helt och rent men hon *tror inte att kunderna bryr sig så mycket om färg, träslag eller broschyrställ* men att *helheten måste kännas som bra service*. – Och vi ska ju hålla oss till *gemensamma koncernövergripande konceptet*, säger Ylva

Beträffande kundernas förväntningar då de besöker SEB:s bankkontor tror Ylva att de förväntar sig att det ska få hjälp snabbt och att de ska bli korrekt bemötta. Josefin berättar att man inte riktigt vet vart man ska ta vägen, något som hon själv upplevt. – Om jag ska på ett rådgivningsmöte, vart går jag då? säger hon. Hon menar att det borde till exempel stå vänta här för rådgivningsmöte, så kunderna vet vart de ska så de inte tar en nummerlapp. Även god service och inte för långa väntetider är nog basala förväntningar som har med besöket att göra.

Vi frågar vad de tror att kunderna tycker om att det finns ett *café i lokalen* och Ylva tror att ett café skapar en *atmosfär och en känsla för kunderna*. Hon berättar att SEB själva har valt att ha Waynes i sina lokaler, som tillkom 2004, men att det kommer så småningom att försvinna då de behöver ytan själva. Anledningen till att de tog in Waynes från början var att det var modernt och banken ville dra nytta av deras varumärke och att det skulle generera fler kunder till banken. Men Ylva menar att idag är Waynes kanske inte lika ”hett” längre så samma behov finns inte längre, dock kommer det i framtiden att finnas kaffe att tillgå på kontoren i en avskild hörna men inte som ett inhyrt café. Vad gäller möjligheten att *köpa produkter* på bankkontoret tror inte Ylva och Josefin att det är något kunderna saknar. Josefine menar att i butiken skulle det bli för plottrigt. Hon tror hellre då att kunderna kan få saker som till exempel att de kan få en spargris när de tecknar ett sparande eller ett barntält när de tecknar bolån.

#### 4.2.5 Intervju med Ganime Sahid, floormanager SEB Onsdagen den 18 maj

Ganime Sahid är 45 år och har jobbat sedan 1995 på SEB. De senaste tre åren har hon arbetat på Sergelskontoret som ”floormanager” vilket innebär att hon är ute på kundgolvet och informerar och visar kunderna hur det fungerar med automater, produkter och tjänster mm. Ganime berättar att Sergelskontoret är SEB:s största bankkontor och att det är väldigt mycket ”tryck” här.

– Uppskattningsvis är det några hundra kunder här varje dag, upp till 600 kunder per dag runt månadsskiftet, säger Ganime. Det kommer både SEB kunder men även andra kunder också.

Ganime har en gymnasieutbildning och en tvåårig ekonomisk special kurs samt ett antal internutbildningar inom banken. Vi frågar Ganime om alla anställda får gå internutbildningar och hon berättar att internutbildningar får de anställda gå men att det beror på vad de anställda har för önskemål och vart de jobbar. Vad gäller andra anställdas utbildningar säger Ganime att personalen har väldigt olika utbildningar, de yngre har oftast akademiska utbildningar men att det sedan är det väldigt blandat. Själv trivs hon med sitt arbete och fortsätter så länge hon får.

Vi ber Ganime beskriva lite hur det ser ut på hennes arbetsplats och angående miljön svarar hon att det är mycket kunder emellanåt så det blir stressigt. Hon berättar att en del av kontoret är nytt medan en del fortfarande är gammalt men att det håller på att bytas ut. – Självklart vill vi ju också ha det nya men än så länge så har vi ju de butiker som vi haft några år, säger Ganime. Angående vad skulle kunna göras bättre säger hon fler sittplatser. Det är väldigt mycket folk som kommer och det är viktigt med sittplatser, menar Ganime. Det är en av de sakerna hon har funderat på samt att det är dåligt ljusinsläpp på vintern. Ganime säger att *miljön viktig för henne i hennes arbete*. Hon vill ha det snyggt. – Det är viktigt att man känner att det inte är stökigt, säger hon. Hon menar att det är som hemma, man vill ha det fint det *ger en frid när man har fint*.

Vi frågar vad hon tycker att miljön inne på kontoret signalerar till omgivningen. – Jag hoppas att signalen *inte bara är möblemanget utan vi också*, säger hon. Hon berättar att de har roligt på jobbet och hon hoppas att kunderna känner den glädje de känner, även om det är stressigt emellanåt. Om det är viktigt för kunden hur det ser ut inne på bankkontoren säger hon att *i första hand kommer kunden in på banken för att utföra ärenden och får kunden bra service så på den fronten tror hon inte att folk är så kräsna på hur det egentligen ser ut. Utan att de känner att det blir väl omhändertagna sen kommer det där som nummer två*, menar hon. Har kunderna

synpunkter på själva utformningen av bankkontoren eller på tjänsterna eller produkterna så försöker de åtgärda det så fort som möjligt men personalen inne på bankkontoren måste dessförinnan checka av med sina chefer och med andra avdelningar då de inte helt och hållet får göra som de själva vill.

Gällande hur kunderna uppfattar servicen som ges på kontoret hoppas Ganime att kunderna upplever att den bra. Ibland är inte kunden mottaglig heller så att det gäller att hitta en balans, säger hon. *Ganime tror att miljön borde påverka kvaliteten på den service som de ger.* – Gå till er själva, om ni har två människor och ska bli betjänade, så tittar du på en som ser välklädd och vårdad ut och på en som ser lite mindre vårdad ut, vilken skulle ni föredra att gå till? säger hon.

Vi frågar om hon tycker att det *finns någon slags koncept på kontoret* här som skapar någon helhet och *det tycker hon*. Hon säger att *kontoren mer och mer liknar varandra* även om de har lite av sin egen prägel och att det inte är exakt samma saker på samma ställe. Så det blir mer enhetligt, säger hon. – *Man ska veta vart man kommer*, jag tycker det räcker med den där SEB gröna men det händer att människor gått fel och frågat om det här är Swedbank, säger hon. Hon berättar att ibland står kunderna i kö och tror att detta är Swedbank och att det nog beror på att människor inte är så uppmärksamma som de borde vara.

*Personalen är involverad i utformningen av kontoren.* De kan komma med förslag, idéer och *synpunkter* men sen får de se om det passar konceptet. Personalen är trots allt användare av kontoren säger hon så det är *viktigt att deras synpunkter kommer fram*. Om personalen får vara med i ett tidigt skede om någonting skulle ändras inne på kontoret säger Ganime att det är mixat, att beror på vilka saker som ska ändras. – Är det något som berör kanske just vårt kontor så är det ju lättare för oss att komma med synpunkter än om det är centralt. Då är det ju folk däruppe som har bestämt att så här ska det vara och då kan det ju vara lite svårt *men vi har ju möjlighet att säga till*, så det *finns saker som har ändrats efter att besluten har tagits*, säger hon. *Ganime har ständig kontakt med personer som är ansvariga för själva bankkontoren.* Till exempel var hon med vid arbetet kring att ta fram en hörna för barn som kommer till kontoret. Även andra i personalen är med i likande projekt hela tiden så *alla är involverade på ett eller annat sätt*, säger hon.

Kontoret vid Sergelstorg har renoverats och genomgår fortfarande ombyggnation. De har bland annat fått nya och fler kundrum för rådgivningsmöten men ute i banklokalen vid kassorna har utformningen varit densamma förutom lite justeringar, berättar Ganime. Om utformningen och *miljön symboliserar bank säger hon att det tror hon att den gör.* – Kunderna har en förväntning på vad de ska få. De kommer hit med sin ekonomi och man ser det även på personalens kläder, säger hon.

Det finns ett café i anslutning till lokalen och Ganime har bara uppfattat caféet som positivt från kundernas sida. Ljudnivån är inte speciellt störande utan det är lite mysigt med lite grejer omkring, säger hon. Vad gäller praktiska produkter tror inte Ganime att det är något kunderna saknar. Utan skulle det vara några produkter så skulle det vara produkter med deras logga på men det ger de ändå bort till kunden. Det enda som de har i produktväg är en spargris och möjligtvis den i olika former skulle kanske fungera menar Ganime.

### 4.3 Sammanställning enkätundersökningar

I texten nedan presenteras det *totala* antalet respondenter fördelade per svarsalternativ. I diagrammen och i tabellerna redovisas Länsförsäkringar och SEB *för sig*.

Totalt antal respondenter var 50 stycken varav 26 stycken kvinnor och 24 stycken män. Dessa fördelade sig över åldrarna 25 år och yngre: 8 stycken, 26-35 år: 14 stycken, 36-45 år: 8 stycken, 46-55 år: 7 stycken, 56-65 år: 6 stycken och således 7 stycken som var 66 år eller äldre.

10 av respondenterna besökte bank- och försäkringskontoren i rådgivningssyfte medan 5 stycken tecknade av lån och 2 stycken i fond eller aktieaffärer. De flesta av respondenterna, 19 stycken, hade som ärende att växla pengar eller uttag eller insättning av pengar. 14 stycken, svarade alternativet annat. Svarsalternativet annat var till exempel byte av bankdosa, avslut av konto eller kika på produkterna.

De flesta av respondenterna, 17 stycken (34 %), har varit kund hos sin bank längre än 10 år. 11 stycken, har varit kund mellan 1-3 år. 5 stycken svarade mindre än 1 år och 7 stycken svarade 4-7 år. En respondent svarade 8-10 år. Merparten av respondenterna, 41 stycken, har även andra bank- och försäkringsbolag utöver Länsförsäkringar och SEB, se diagram 1.

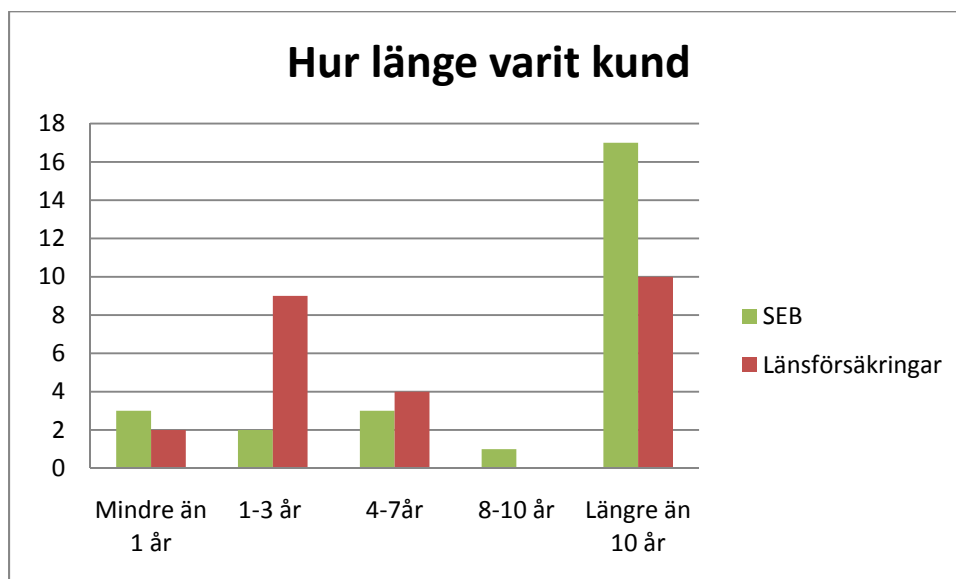


Diagram 1



Gällande fråga 6, som handlade om vad de associerar företagen med svarade 17 stycken bank och/ eller försäkring. Enkelt, tryggt eller stabilitet svarade 6 stycken. 3 stycken svarade kvalitet eller seriositet. Specifikt för Länsförsäkringar var exempelvis lantbruk alternativt landet samt försäljning av lustiga produkter. Specifikt för SEB var Wallenberg och segling. 10 av respondenterna lämnade blank på den frågan, se tabell 1.

SEB		Länsförsäkringar	
Bank	3	Försäkring	10
Storbank	1	Försäkring/Bank	2
Solid pålitlig bank	1	Glädje/god vilja	1
Spar och Lån	2	Trygghet - allt på samma ställe	1
Wallenberg	1	Enkelt	2
Mina pengar	1	Försäljning av lustiga produkter	1
Stabilitet	2	Allt i ett	1
Stabilitet, professionellt, modern teknik	1	Lantbruk	2
Seriositet	1	Bra hjälp	1
Kvalitet	1	Topp service, tillgänglighet, professionell	1
Bekvämt och snabbt	1	Blankt/Ingen uppfattning	3
Arbete o Segling	1		
Folkligt	1		
Historia, grön färg, teknik	1		
Blankt/Ingen uppfattning	7		

Tabell 1

På fråga 7 undrade vi hur stor betydelse miljön har inne på bank- och försäkringskontoren för kunderna och en stor andel, 17 stycken (34 %) tycker den har en stor betydelse och nästan lika många, 18 stycken (36 %), svarade att den har en måttlig betydelse. 12 stycken svarade liten betydelse och 3 stycken svarade ingen betydelse, se diagram 2.

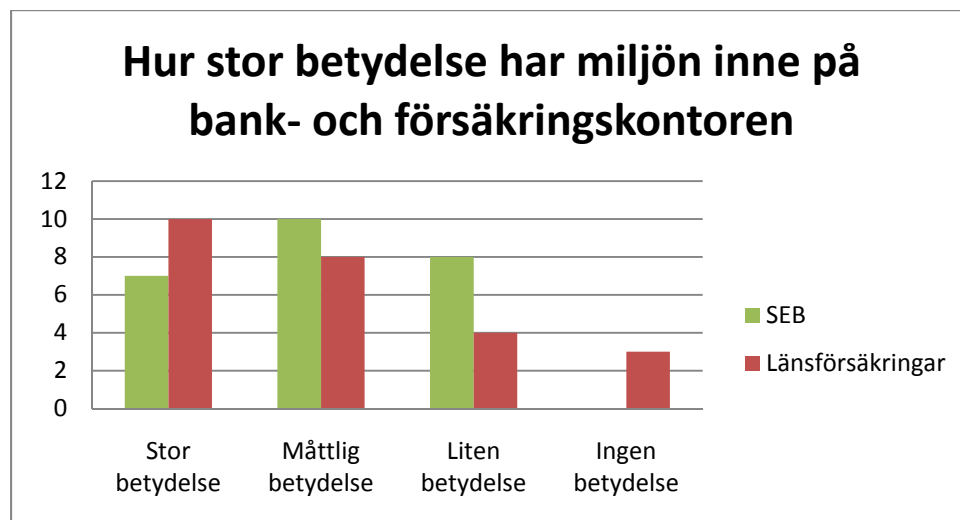


Diagram 2

I fråga 8 ville vi att respondenterna skulle ta ställning till olika påståenden gällande kontorsmiljön och om de stämde överens med deras bank- och försäkringskontor. Överlag svarade merpartnern att de olika påståendena stämde bra överens. Endast 23 % tyckte att det stämde bara delvis eller stämde inte alls, se tabell 2.

Påståenden	Stämmer mycket bra	Stämmer bra	Stämmer delvis	Stämmer inte
<b>SEB:</b>				
Miljön skapar en trevlig atmosfär	4	16	4	1
Miljön förmedlar seriositet och kompetens	7	14	4	0
Miljön inger trygghet och förtroende	7	14	4	0
Miljön främjar bekvämlighet	3	15	5	2
Miljön underlättar utförandet av tjänster	2	17	4	2
Miljön känns enhetlig med företagets verksamhet	3	17	5	0
<b>Totalt</b>	<b>26</b>	<b>93</b>	<b>26</b>	<b>5</b>
<b>Länsförsäkringar:</b>				
Miljön skapar en trevlig atmosfär	11	10	4	0
Miljön förmedlar seriositet och kompetens	6	14	4	1
Miljön inger trygghet och förtroende	5	15	4	1
Miljön främjar bekvämlighet	6	13	5	1
Miljön underlättar utförandet av tjänster	4	14	6	1
Miljön känns enhetlig med företagets verksamhet	6	7	8	4
<b>Totalt</b>	<b>38</b>	<b>73</b>	<b>31</b>	<b>8</b>
<b>Summa</b>	<b>64</b>	<b>166</b>	<b>57</b>	<b>13</b>

Tabell 2

På fråga 9 ville vi även där att de skulle ta ställning till om olika faktorer gällande utformningen utav kontoren har någon betydelse när de besöker ett bank- och försäkringskontor. Merpartnern av respondenterna svarade att dessa faktorer har stor eller måttlig betydelse. Störst andel 32 stycken respektive 40 stycken tycker att temperatur och tydlig kommunikation har stor betydelse och 15 stycken respektive 10 stycken tycker dessa två faktorer har måttlig betydelse. Cirka 50 % av respondenterna tycker att bra ljusinsläpp, snyggt möblemang och behagliga färger har måttlig betydelse. Väldigt få svarade att de tycker dessa olika faktorer har liten eller ingen betydelse, se tabell 3.

Faktorer	Stor betydelse	Måttlig betydelse	Liten betydelse	Ingen betydelse
<b>SEB:</b>				
Bra ljusinsläpp	11	9	2	3
Snyggt möblemang	7	14	3	1
Behagliga färger	11	9	4	1
Behaglig temperatur	17	6	2	0
Tydlig kommunikation (skyltar mm)	19	6	0	0
<b>Totalt</b>	<b>65</b>	<b>44</b>	<b>11</b>	<b>5</b>
<b>Länsförsäkringar:</b>				
Bra ljusinsläpp	6	14	4	1
Snyggt möblemang	8	12	4	1
Behagliga färger	8	14	2	1
Behaglig temperatur	15	9	1	0
Tydlig kommunikation (skyltar mm)	21	4	0	0
<b>Totalt</b>	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>11</b>	<b>3</b>
<b>Summa</b>	<b>123</b>	<b>97</b>	<b>22</b>	<b>8</b>

Tabell 3

Angående fråga 10, som avsåg vad kunderna tyckte om tilläggstjänsterna med ett café i anknytning till lokalen och möjligheten att köpa pratiska produkter, var resultatet att 14 stycken tyckte det var mycket bra med ett café och 25 stycken tyckte det var bra medan 10 stycken tyckte det var mindre bra. Enbart en tyckte det var dåligt och ingen av respondenterna svarade alternativet mycket dåligt, se diagram 3.

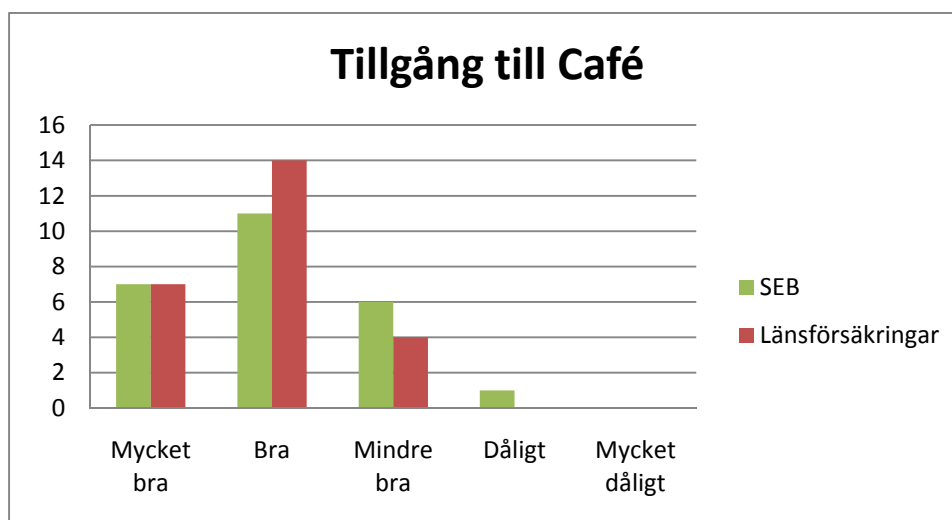


Diagram 3

Angående möjligheten att köpa praktiska produkter svarade 13 stycken svarade mycket bra, 19 stycken bra och 9 stycken mindre bra men däremot svarade ändå 6 stycken att de tyckte det var dåligt och 3 stycken att det var mycket dåligt, se diagram 4.

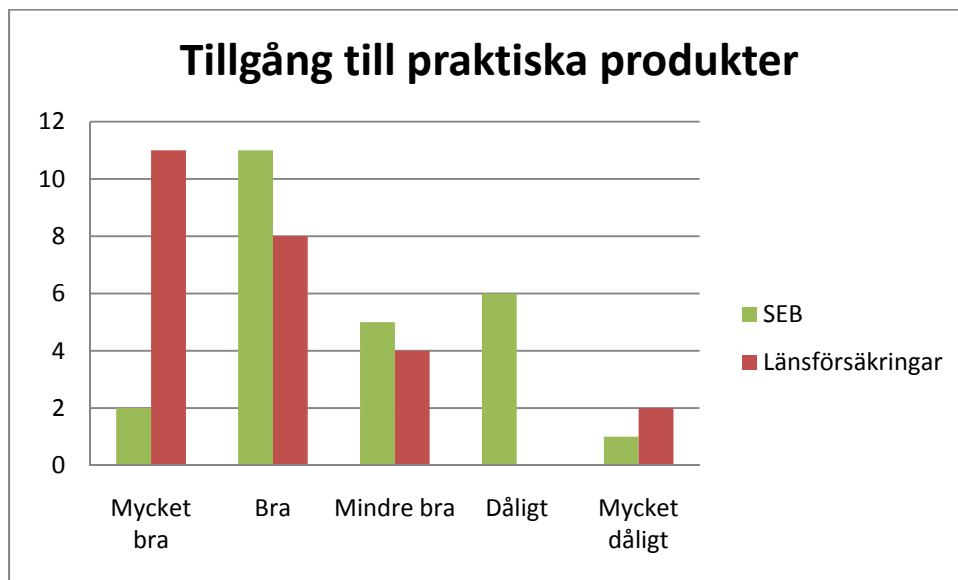


Diagram 4

34 respondenter respektive 11 är nöjda eller mycket nöjda med utformningen och miljön inne på deras bank- och försäkringskontor och 5 stycken är delvis missnöjda, se diagram 5.

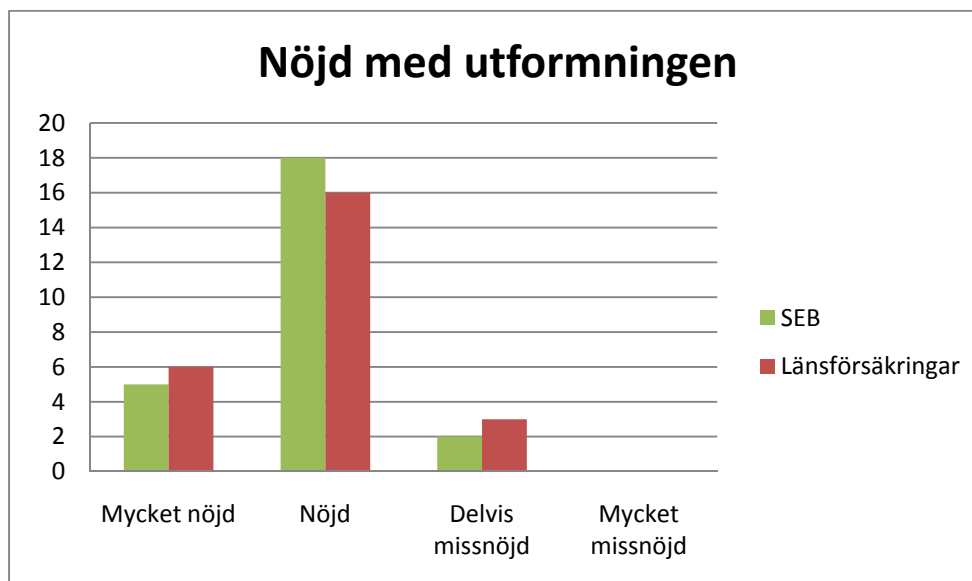


Diagram 5

Vad som skulle kunna göras bättre fick vi förslag på bättre sittplatser, göra det rymligare och förbättra kösystemet samt erbjuda kaffe, se tabell 4.

<b>SEB</b>		<b>Länsförsäkringar</b>	
Bättre stöd för att koppla ihop internet och kontorsupplevelsen	1	Sittplatser	2
Fler kassor	1	Renodla	1
Speed	1	Rymligare	1
Kortare väntetid	1	Kösystem	1
Informationen, färgerna, ljusinsläppet	1	Trångt	1
Ljusare färger	1	Blankt/Ingen uppfattning	19
Mindre vita väggar	1		
Kaffe och kex gratis	1		
Blankt/Ingen uppfattning	17		

Tabell 4

17 stycken (34 %) tycker att det är mindre bra att bank- och försäkringsbolag har tagit bort enklare tjänster och fungerar i större utsträckning som rådgivningsplatser. 6 stycken respektive 5 stycken tycker till och med att det är dåligt samt mycket dåligt. Majoriteten, 18 stycken, tycker dock att det är bra och 4 stycken tycker till och med att det är mycket bra.

På fråga 13-15 frågade vi om service, vad de tycker är god service och om de är nöjda med den servicen som ges av deras bank- och försäkringskontor och hur höga förväntningar de har när de kommer dit. 10 stycken svarade att god service är när man kan göra alla sina ärenden på samma ställe, att det finns en flexibilitet och tillgänglighet. 15 stycken svarade att god service är när personalen är trevlig och kompetent och ger ett bra bemötande. Dessa tyckte även att kort väntetid är god service. Engagemang och personal som lyssnar och ser kunden tyckte 3 av respondenterna är god service, se tabell 5.

<b>SEB</b>		<b>Länsförsäkringar</b>	
Trevlig och kunnig personal	5	Trevlig Personal, kunnig o kort väntetid	9
Tillgänglighet och Flexibilitet – utföra samtliga traditionella tjänster	4	Tillgänglighet och Flexibilitet Alla bankärenden skall kunna uträttas – allt under ett tak	4
Snabbt och enkelt	4	Topp service, tillgänglighet, professionell	1
Personlig service – villkor sätt för enskilda fall	2	Få rätt hjälp/rådgivning	1
Engagemang – att anstränga sig och lyssna	1	Engagemang – Lyssna och personal som ser kunden	3
Det som SEB har	1	Bra kommunikation, tydlig/kompetent personal	1
Lösa problem på rätt sätt	1	Att man får god service	1
Att förväntningar uppfylls	1	Forex lösning	1
Blankt/Ingen uppfattning	6	Bra pris	1
		Blankt/Ingen uppfattning	3

Tabell 5

Vad gäller hur höga förväntningar de har så svarade nästan alla att de har mycket höga eller höga eller måttlig höga. En av respondenterna (från SEB) svarade låga, ingen svarade mycket låga, se diagram 6.

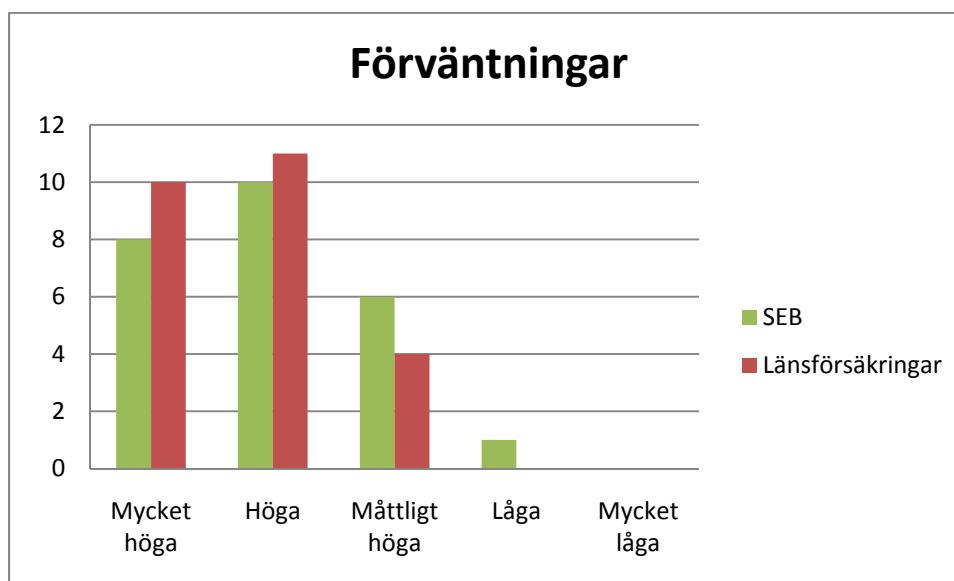


Diagram 6

13 stycken är mycket nöjda och 33 stycken är nöjda med servicen. 4 stycken är dock delvis missnöjda. Ingen svarade mycket missnöjd, se diagram 7.

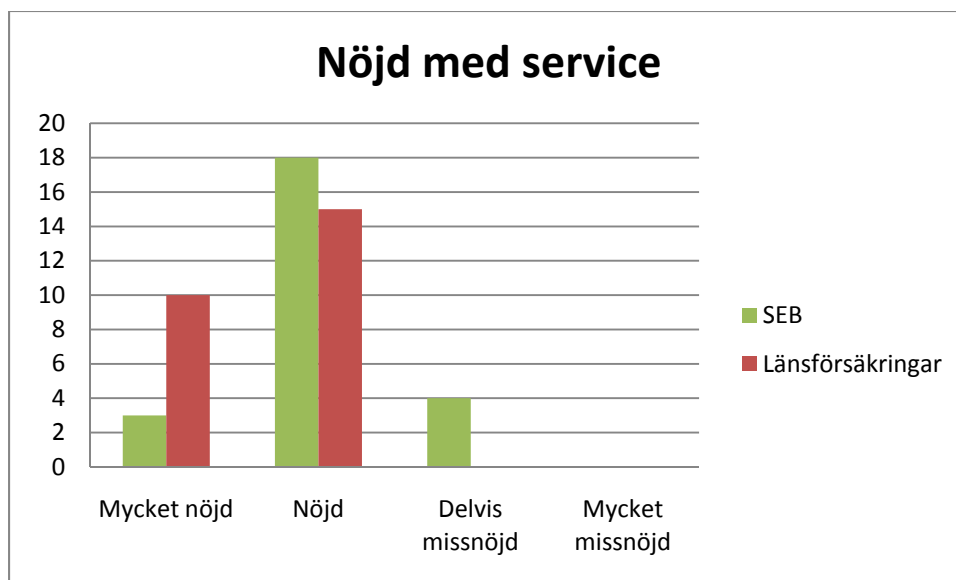


Diagram 7

Drygt en tredjedel, 19 stycken (38 %) har sett någon förändring av hur det ser ut inne på deras bank- och försäkringskontor under de senaste åren. Majoriteten av dessa, 13 stycken, upplevde förändringen som positiv och 3 av dessa upplevde den som negativ och 3 som likgiltig, se diagram 8 och 9.

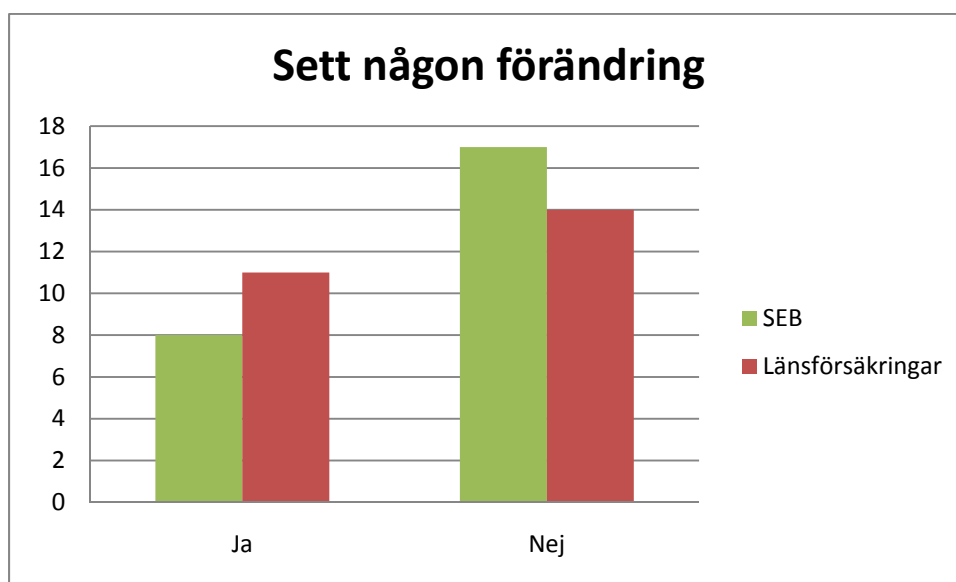


Diagram 8

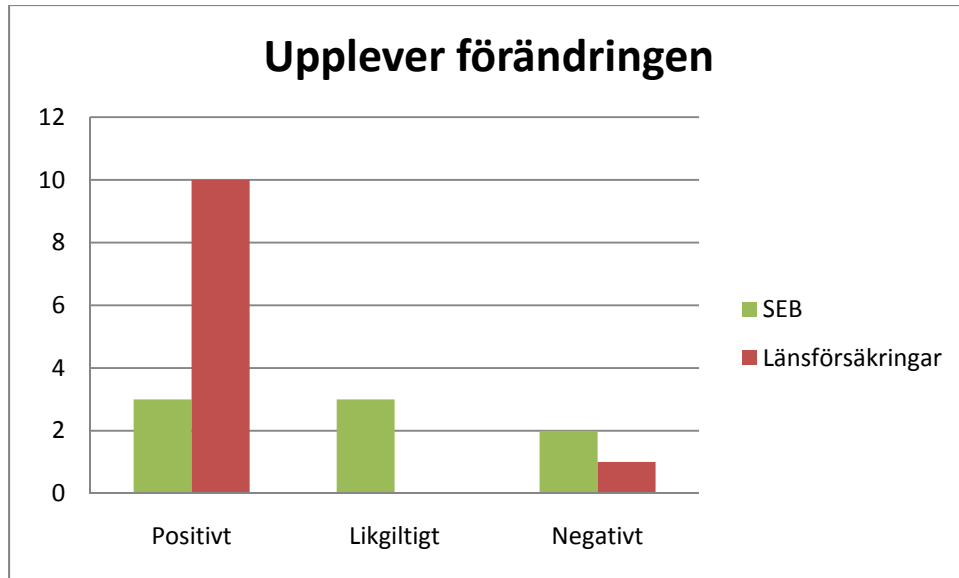


Diagram 9

Vi frågade även på vilket sätt det hade förändrats och av de som hade sett någon förändring svarade att det hade blivit ljusst och fräsch och modernt men även anonymt, se tabell 6.

<b>SEB</b>		<b>Länsförsäkringar</b>	
Till det bättre	1	Ljust	1
För långa köer	1	Se kontoret här	2
Anonymt	1	Mer Casual	1
Sämre service	1	Fanns ej kontor tidigare	1
Blommor	1	Nytt och fräscht	2
Grönare	1	Modernare	3
Mindre kontor	1		
Dyrare	1		

Tabell 6



## 5.0 Analys

*I analysen utgår vi från den teoretiska referensramen. Analysen avser att ge svar på uppsatsens syfte; Att analysera och utvärdera två bank- och försäkringsföretag som differentierar genom utformning av den fysiska mötesplatsen*

### 5.1 Designstrategisk betydelse:

**Länsförsäkringar:**

**Kundvärde:** Grundtanken bakom kontoren är enligt kommunikationschefen att dessa ska vara kundmötesplatser och att kunderna inte ska gå in på arbetsplatser för medarbetare. I intervjun med Länsförsäkringars affärsutvecklingschef framgår att syftet med förändringen av kontoren i Stockholm framförallt var att visa för stockholmarna att företaget kan erbjuda en helhet inom ekonomiskt trygghet både inom bank och försäkring. Länsförsäkringar ville även göra sig tillgängliga och enkla för kunden. Ovan pekar på att företaget med hjälp av design vill skapa ett värde för kunden.

**Differentiering:** Med förändringen vill Länsförsäkringar även enligt affärsutvecklingschefen förändra upplevelsen för kunden då denne kommer in på kontoret. Kunden ska inte uppleva att det är som en traditionell bank eller att de kommer in på ett bankpalats utan en kundmötesplats. Enligt ledningen var syftet med konceptet, och framför allt med produkterna att locka in folk i butiken och öka antalet spontanbesök. Länsförsäkringar Stockholm ville göra något roligt med bank som många uppfattar som tråkigt och utmana storbankerna. Detta kan ses som ett sätt på vilket företaget med hjälp av design differentierar sig från sina konkurrenter.

**Varumärke:** Länsförsäkringars kommunikationschef berättar i intervjun att kontoren i framtiden kommer att präglas av mera bank och att varumärket idag är till 92 % förknippat med försäkring och 8 % med bank och då blir naturligt att på alla områden fylla varumärket med bank och detta kommer att märkas på deras kontor. Kontoren blir här en plats där företaget genom design kan förmedla sin varumärkesstrategi.

**SEB:**

*Kundvärde:* I intervjun med SEB:s ledning framkommer att en tanke bakom förändringen var att skapa ljusa och moderna kundmötesplatser som ska vara inbjudande och trevliga för kunderna vilket tyder på att de med designen vill skapa ett värde för kunden.

*Differentiering:* En annan anledning till förändringarna av kontoren var enligt SEB att de låg på andra plats i världen inom modern bankteknik och ville matcha kontoren med detta. I och med detta ville SEB visa sin moderna framtoning och med sin utformning av kontoren differentiera sig från sina konkurrenter.

*Varumärke:* Det övergripande syftet var att hitta några gemensamma nämnare som kunde få kontoren att höra ihop tillsammans på alla marknader och utgöra en helhet. Detta bidrar till att varumärket med hjälp av design kan förmedlas lika på alla kontor i landet.

## 5.2 Grad av konsensus av företagets totala erbjudande:

**Länsförsäkringar:**

Länsförsäkringar vill enligt kommunikationschefen med sina kontor visa på seriositet, kompetens, återhållsamhet och omsorg om andras pengar. De produkter Länsförsäkringar idag erbjuder är relaterade till deras generella erbjudande det vill säga bank och försäkring. I intervjun med Länsförsäkringars affärsutvecklingschef framkommer det att Länsförsäkringar Stockholm vill förmedla att de är moderna, drivande och glada. Miljön på kontoren återspeglar det företag vill förmedla och detta gör även de produkter och tjänster som företaget erbjuder. Angående de produkter som företaget erbjuder är det bra att det finns en koppling till bank och försäkring men affärsutvecklingschefen anser att det inte alltid är nödvändigt. Detta tyder på att Länsförsäkringar Stockholm anser att företagets totala erbjudande utgör en helhet.

I vår enkätundersökning angav mer än hälften av de tillfrågade att de tyckte att miljön i lokalen att stämde överens med verksamheten. Lite mindre än hälften tyckte att den delvis stämde överens och några stycken angav att de inte tyckte att miljön kändes enhetlig med verksamheten. På frågan om kunderna tycker att miljön förmedlar seriositet och kompetens svarade merparten att detta stämmer, några tycker att detta stämmer delvis och en person anser att detta inte stämmer alls. Mer än hälften av Länsförsäkringars kunder anser att miljön är enhetlig med verksamheten men att lite mindre än hälften tycker att detta bara stämmer delvis och några att detta inte stämmer alls pekar på att Länsförsäkringar inte helt lyckas förmedla att de är ett bank

och försäkringskontor via sin miljö. Merparten av Länsförsäkringars kunder anser att miljön speglar seriositet och kompetens i och med detta har Länsförsäkringar lyckats förmedla det värde de vill förmedla till sina kunder.

Den intervjuade i personalen tycker att det är viktigt att alla anställda går internutbildningar för att förmedla det Länsförsäkringar vill förmedla ut till kund, att kontoren ska utformas efter hur företaget vill agera mot kund. Personalen på kontoren ska vara moderna, drivande och glada vilket de blir tillsammans med utformningen enligt den intervjuade. Det är splittrat hur kunderna uppfattar det företaget vill förmedla, en del tycker att utformningen är bra och andra känner sig inte hemma. Den intervjuade påpekar att kontoren, produkterna och tjänsterna företaget erbjuder ska hänga ihop. Att det är splittrat hur kunderna uppfattar miljön tyder på att det inte råder helt konsensus i företagets totala erbjudande.

#### **SEB:**

SEB vill med sina kontor förmedla trovärdighet, förtroende, stabilitet och trygghet. De vill även att miljön inne på kontoren ska kännas varma, välkomnande och trevliga och förmedla en givande relation. Det viktigaste enligt SEB är att behandla kunden på rätt sätt. Helheten på kontoren ska utgöras av bra service och utgå från det gemensamma koncernövergripande konceptet som ska kännas SEB. Detta innebär att företaget vill att företagets totala erbjudande ska utgöras av konsensus där företagsidentiteten, tjänsten de levererar och miljön på kontoren utgör en helhet.

I enkätundersökningen angav merparten av kunderna att miljön i lokalen stämmer överens med företagets verksamhet. Några svarade att detta bara stämmer delvis. På frågan om miljön inger trygghet och förtroende svarade även här de flesta att detta stämde. Några få tyckte att detta stämmer delvis. De flesta kunder uppfattar utifrån detta att företagets totala erbjudande utgör en helhet.

Den intervjuade i personalen säger att det finns ett koncept som skapar en helhet även om de olika kontoren har sin egen prägel. Förhoppningen är att miljön inte bara ska ses som möblemanget utan att de anställda innefattas i denna. Utifrån detta framgår det på att den anställda anser att det finns ett koncept som skapar en helhet.

### 5.3 De anställdas grad av involvering i designprocessen:

#### Länsförsäkringar:

Enligt Länsförsäkringars affärsutvecklingschef är personalens involvering vid utformning av kontoren inte så stor som den borde vara och att de kommer att behöva ändra på detta senare. Om personalen har åsikter finns det utrymme att framföra dessa. Affärsutvecklingschefen är personligen ute i butikerna varje månad och träffar både personal och kunder för att få en uppfattning om deras behov. Det framkommer även under intervjun att Länsförsäkringar inte har någon designansvarig på företaget.

Vad den tillfrågade i personalen vet så är inte personalen involverad i arbetet med att utforma kontoren. Dock finns utrymme att påverka om personalen har synpunkter men det är inte så många som gör det.

Ovan visar att Länsförsäkringar idag inte involverar personalen i någon större grad gällande utformning av kontoren.

#### SEB:

Enligt SEB är den person som arbetar med kontorens utformning och som är en del av design projektgruppen en referens för personalen och en brygga mellan personal och ledning. Personalen kan ge feedback på olika förslag angående kontoren och även förmedla kundernas input. Enligt SEB hade det varit läge att fråga personalen direkt om inte den här referenspersonen funnits då det är svårt att veta hur det fungerar i verksamheten uppe från toppen. Det framgår att personalen måste få tycka till om miljön och utformningen.

Den anställda anser att personalen delvis är involverad i utformningen av kontoren. De får komma med förslag och idéer men sen får ledningen avgöra om detta passar konceptet. Personalen är användare av kontoren så det är viktigt att deras synpunkter kommer fram, även i efterhand om något beslut har tagits centralt och om detta inte fungerar specifikt för ett kontor. Den anställda har själv varit med i projekt gällande utformning av kontor och fått möjlighet att påverka dess utgång och vet att andra i personalen också varit det.

Ovan tyder på att SEB involverar sin personal i arbetet med utformningen av kontoren. I och med att det finns en person som förespråkar personalen och dess synpunkter tas personalens synpunkter och idéer med i ett initialt skede.

## 5.4 Stor eller liten betydelse av den fysiska miljön

### Länsförsäkringar:

Enligt Kommunikationschefen är det jätteviktigt hur den fysiska miljön är uppbyggd då den symboliserar banken och skickar signaler utåt. Likaså enligt affärsutvecklingschefen är utformningen viktig för Länsförsäkringar, som företag för de anställdas arbetsmiljö. För kunderna har miljön en stor betydelse men att ledningen är mer intresserad av utformningen än vad kunderna är och att de påverkas fast omedvetet. Det framgår i intervjun att det primära för kunden är att bli sedd av personalen och få hjälp.

Enligt den anställda är den fysiska miljön viktig då miljön bidrar till att de anställda jobbar bättre och att den är viktig då kontoren måste utformas efter hur man vill agera mot kund.

Ovan tyder på att företaget anser att den fysiska miljön är jätteviktig både för personal och för kunder. Men att utformningen kommer i andra hand för kunden efter god service .

I enkätundersökningen anger merparten av kunderna att de tycker att miljön inne på kontoret har en betydelse. Kunderna anser att av faktorerna, ljusinsläpp, möblemang, färger, temperatur och kommunikation är den viktigaste tydlig kommunikation, alla respondenter anser att denna faktor har betydelse och ingen anser att denna är oviktig. Detta tyder på att kommunikation är den viktigaste faktorn för kunderna. De kunderna tyck var minst viktig var ljusinsläpp och möblemang. Majoriteten tycker dock att alla faktorer har stor eller måttlig betydelse vilket pekar på att kunderna tycker att den fysiska miljön är viktig.

### SEB:

Enligt SEB är den fysiska miljön jätteviktig då det är viktigt att varumärkesuppfattningen blir densamma oavsett var kunden möter företaget. Det framkommer att det är viktigt att företaget kan visa andra sidor och gå ifrån det gamla historiska arvet, det mörkgröna och de hårda som kan förknippas med bank som kapitalism och familjen Wallenberg. Det ska kännas trevligt att gå in på kontoret, varmt och välkomnande. Det företaget i första hand bedöms på är det personliga bemötandet, utformningen kommer i andra hand för kunden, ett halvrisigt kontor kan ändå ha nöjda kunder. Det inte går att måla över problem med design om man inte levererar det kunden behöver. De framhåller att kunderna troligen inte bryr sig så mycket om färg och träslag. Detta

pekar på att företaget anser att den fysiska miljön är viktig för företaget i varumärkes syfte då det genom miljön är möjligt att visa de sidor som företaget önskar förmedla. Det viktigaste för kunden är enligt företaget det personliga bemötandet detta betyder att utformningen för kunden kommer i andra hand.

Den anställda tycker att miljön är viktig i arbetet och att det är viktigt att det inte är stökigt. Det ska vara fint då detta ger en känsla av frid. Däremot är inte kunderna så kräsna över hur de ser ut, får de bra service kommer detta i andra hand. Detta visar på att inte heller den anställda tror att kunderna sätter utformningen i första hand.

I enkätundersökningen var svaren på frågan om hur stor betydelse miljön har för respondenten jämnt spridda över alternativen stor, måttlig och liten. Detta tyder på att alla kunder anser att miljön har en betydelse. Av faktorerna, ljusinsläpp, möblemang, färger, temperatur och kommunikation ansåg alla att tydlig kommunikation har en stor eller måttlig betydelse. Detta tyder på att detta är den för kunden viktigaste faktorn. De faktorer kunderna tyckte var minst viktiga var ljusinsläpp och behagliga färg. Majoriteten tyckte dock att alla faktorer hade stor eller måttlig betydelse och därmed har den fysiska miljön en betydelse för kunden.

## 5.5 Uppfattning av den fysiska miljön

### Länsförsäkringar:

I enkät undersökningen uppfattar majoriteten av Länsförsäkringars kunder att kontorsmiljön skapar en trevlig atmosfär. De tycker även att kontorsmiljön inger trygghet och förtroende. Angående om kontorsmiljön främjar bekvämlighet anser även här majoriteten att detta stämmer. Kunderna anser även att kontorsmiljön underlättar utförandet av tjänster. Majoriteten var även nöjda med utformningen av kontoret, några var dock delvis missnöjda men ingen var mycket missnöjd. Av de som var delvis missnöjda svarade att det som skulle kunna förbättras är fler sittplatser, rymligare lokal och renodlat koncept. Andra förbättringar som gavs på förslag av de som var nöjda var: rymligare lokal, fler sittplatser och kösystem Enkätundersökningen tyder på att Länsförsäkringars kunder är nöjda med kontorets utformning samt att det företaget vill förmedla enligt kunden stämmer överens med bankkontoret. Den tyder även på att det finns förbättringar som kan åtgärdas för att få en ännu högre nöjdhet.

Observation:

*Omgivande förhållanden:* Observationen visade på att lokalen är ljus. Ljudnivån är låg större delen av dagen men vid lunchtid är ljudnivån hög och vid disken är det ibland svårt att höra vad man säger.

*Rumslig layout:* Lokalen är fräsch och modernt. Den var ganska liten och hade inte ett så stort kundflöde. Det framgick även att Caféet och bankkontoret låg i samma lokal. I lokalen observerades ett antal produktdisplayer där produkter relaterade till bank och försäkring var skyltade samt att antalet sittplatser var få.

*Skyltar symboler och artefakter:* Siffran sju var uppklistrad på fönstren vilket ska visa butikens generösa öppettider då de har öppet sju dagar i veckan. Under observationen uppmärksammades att flera kunder kom in genom dörren och frågade var de var någonstans, och om detta var Länsförsäkringar. Det framgick inte så mycket i lokalen som visade på att detta var en bank eller ett försäkringsbolag. Många som kom in på kontoret gick bara igenom för att komma till caféet. Några kunder som observerades sa att de bara skulle kolla lite på produkterna som finns att köpa.

Observationen tyder på att detta är en modern och fräsch lokal men att kunderna har svårt att orientera sig och veta vart de befinner sig vilket tyder på att det finns en brist i kommunikationen. Observationen kan även bekräfta att företaget har många spontankunder som kikar på produkterna men även att lokalen blir till en passage för caféets kunder och att caféet kan vara störande för både kunder och personal vid lunchtid.

**SEB:**

I enkät undersökningen uppfattar majoriteten av SEB:s kunder att kontorsmiljön skapar en trevlig atmosfär. De flesta anser även att kontorsmiljön förmedlar seriositet och kompetens och att kontorsmiljön främjar bekvämlighet samt att den underlättar utförandet av tjänster. På frågan om kunderna är nöjda med utformningen av kontoret svarade majoriteten att de är nöjda. Dock var några delvis missnöjda men ingen var mycket missnöjd. Av de som var missnöjda och svarade på frågan om vad som skulle kunna förbättras framkom att ljusinsläpp, färger och information skulle kunna förbättras. Även bättre stöd för att koppla ihop internet och kontorsupplevelse, gratis kaffe och kortare väntetid önskades. Detta visar på att SEB:s kunder är

nöjda med själva utformningen samt att de uppfattar det företaget vill förmedla men även att det finns förbättringar som kan göras.

Observation:

*Omgivande förhållanden:* Under observationen iaktogs att fönstren endast släpper in ljus från ett håll och ger ett ganska dåligt ljusinsläpp. Observationen visade även på att lamporna i taket var många men att belysningen var ganska svag. Det var soligt ute under observationen men en fundering hur mörk lokalen är på vintern uppkom. Banklokalen har ett mycket stort kundflöde men trots detta var det ganska tyst och lugnt i lokalen. Inga störande ljud från caféet som dock låg lite avskilt placerat i förhållande till kontorsdelen.

*Rumslig layout:* Vidare framgick av empirin att kontoret var stort och hade högt i tak. Kundflödet var mycket stort och många var utländska turister. En informationsdisk var obemannad under hela observationen. Under observationen sågs inga barn i lekhörnan. Det fanns många sittplatser och många olika skrivplatser i lokalen. Det framkom att den gamla inredningen av mörk mahogny blandades upp med ny inredning av ljus björk. Kontoret kändes inte helt enhetligt.

*Skyltar symboler och artefakter:* Observationen visar på att SEB:s logotyp är i ljusgrönt ovanför ingången och att det på fönstren stod det SEB bank och försäkring. Det syntes tydligt att det var ett bankkontor. Det framkom även att en farbror inte visste hur han ska få ut en nummerlapp ur en modern touchdisplay och att kunderna ibland hade svårt att veta var de skulle gå någonstans i lokalen för att utföra sina ärenden.

Observationen tyder på att kontoret är traditionellt till sin karaktär och att det finns en blandning av gammal och ny inredning som resulterar i att kontoret inte känns helt enhetligt. Observationen kan bekräfta att lokalen är stor och att kunderna ibland har svårt att veta var de ska gå någonstans och att informationsdisken var obemannad. En äldre man har svårt med den nya tekniken och en annan kund fick hjälpa honom. Detta tyder på brister i kommunikationen inne i lokalen.



## 5.6 Varumärkesassociationer

### Länsförsäkringar:

De flesta kunderna förknippar Länsförsäkringar med försäkring. Andra associationer var, allt i ett, lantbruk, försäljning av lustiga produkter, glädje och god vilja. Associationerna tyder på att kunderna både förknippar Länsförsäkringar med historiska värden och det nya konceptet.

### SEB:

Hos SEB:s kunder var svaren mer spridda. Många associerade dock företaget med bank. Andra associationer var stabilitet, storbank, Wallenberg, grön färg, solid och pålitlig bank och seriositet. Associationerna hos SEB är knutna till SEB:s historia och dess storlek vilket tyder på att kunderna uppfattar SEB mer som en traditionell bank.

## 5.7 Antal år som kund

### Länsförsäkringar:

Länsförsäkringars kunders fördelade sig jämt över alternativen 10 år och/eller 1-3 år vilket tyder på att Länsförsäkringar har lika stor del nya kunder som lojala kunder.

### SEB:

Hos SEB har 68 % varit kunder längre än 10 år. Resterande procent är jämnt spridda över de olika alternativen. Detta pekar på att kunderna hos SEB är lojala.

## 5.8 Nöjdhet med service

### Länsförsäkringar:

Alla kunder hos länsförsäkringar är nöjda med kvalitet på den service som ges. Detta pekar på att företaget har en mycket hög grad av kundnöjdhet.

### SEB:

Hos SEB är merparten av kunderna nöjda dock fanns det några som var bara delvis nöjda vilket visar på att företaget har en hög grad av kundnöjdhet men att det finns kunder som är delvis missnöjda med servicen.

## 5.9 Positiv/negativ uppfattning av fysisk miljö och tilläggstjänster (café/produkter)

Länsförsäkringar:

Merpartner av Länsförsäkringars kunder tycker att det är bra med tillgång till ett café och möjligheten till att kunna köpa produkter. Dock ansåg 28 % att det är mindre bra eller till och med mycket dåligt att dessa produkter finns till försäljning. 16 % tycker det är mindre bra att det finns ett närliggande café i lokalen. Detta visar att merparten av Länsförsäkringars kunder är positiva till både café och produktsortimentet men en ganska stor andel är negativa särskilt till produktsortimentet. Det mervärde företaget vill erbjuda sina kunder i form av tilläggstjänster uppfattas inte som positivt av alla kunder. Detta pekar på att dessa tjänster även kan uppfattas som ett negativt mervärde.

SEB:

Ungefär hälften av SEB:s kunder tycker att det är bra att det finns möjlighet att kunna köpa pratiska produkter på bankkontoren medan den andra hälften tycker att det är mindre bra eller till och med mycket dåligt. De flesta tycker att det är bra eller mycket bra att det finns tillgång till ett café i anslutning i lokalen. 28 % anser dock att det är mindre bra eller dåligt. Detta visar att de flesta av kunderna tycker att det är bra med ett café, vilket finns på kontoret i dagsläget, men lite mindre än en tredjedel är negativa till detta och uppfattar detta som ett negativt mervärde. Hälften ställer sig positiva till att det ska finnas produkter vilket pekar på att de är positiva till något banken idag inte erbjuder. I och med detta erbjuder företagen ett mervärde till kunderna utöver den befintliga tjänsten.

## 5.10 Grad av förväntningar

Länsförsäkringar:

På frågan om vad som är god service anser ungefär hälften att en trevlig och kunnig personal är god service men även möjligheten att kunna göra alla sina ärenden på ett och samma ställe. Länsförsäkringars kunder har alla höga eller måttligt höga förväntningar vilket innebär att kunderna förväntar sig att en bra service levereras.

SEB:

Hos SEB ansåg 32 % av kunderna att god service är trevlig personal och 16 % tyckte att snabbhet är god service och 16 % tillgänglighet. Nästan alla SEB:s kunder har höga eller måttligt höga förväntningar vilket innebär att de förväntar sig att få en bra service.

## 5.11 Grad av nöjdhet

Länsförsäkringar:

Alla kunder hos Länsförsäkringar är nöjda eller mycket nöjda med kvalitet på den service som ges vilket innebär att de till mycket hög grad lyckats tillfredställa kundernas förväntningar.

SEB:

Hos SEB är merparten av kunderna nöjda, dock fanns det några som var bara delvis nöjda. Detta innebär att SEB till viss grad lyckats tillfredställa kundernas förväntningar.

## 5.12 Utformningens påverkan på servicekvaliteten

Länsförsäkringar:

Enligt den anställda påverkas servicen utav miljön då Länsförsäkringar Stockholm ska vara moderna, drivande och glada och att det blir de tillsammans med den här utformningen.

SEB:

Enligt SEB upplever inte kunden någon skillnad på servicen på ett kontor som är renoverat utan bedömer istället kontoret utifrån det personliga bemötandet. Ett halvrisigt kontor kan ha nöjda kunder och design inte kan måla över problem om inte leverans sker till det kunden behöver.

Däremot kan design stärka intrycket och uppfattningen. SEB betonar vikten av att det måste kännas helt och rent men att kunderna bryr sig så mycket om färg, träslag och broschyrställ.

Enligt personalen borde miljön påverka kvaliteten på den service som ges och att personalen som finns på plats ska vara välklädda och vårdade för att visa på den goda service som ges.

Ovan visar på att servicekvaliteten påverkas utav utformningen av kontoren.

## 6.0 Resultat

*Resultat svarar på syftet med uppsatsen; Att analysera och utvärdera två bank- och försäkringsföretag som differentierar genom utformning av den fysiska mötesplatsen.*

Både Länsförsäkringar och SEB vill med förändringen av sina bankkontor skapa kundmötesplatser. Båda vill skapa dessa i syfte att på ett eller annat sätt differentiera sig från sina konkurrenter. Förutom detta vill företagen att kundmötesplatserna ska skapa ett kundvärde. Båda anger att butikerna är en plats där de kan förmedla sitt budskap och sitt varumärke. Härigenom kan vi se att båda aktörerna använder sig av design som ett strategiskt verktyg och att det inte är en slump att kontoren ser ut som de gör. Om företagen ska lyckas med att få ut en konkurrensmässig fördel av sin design måste designen vara smart och insiktsfullt implementerad. Vi tolkar detta som att det finns en designstrategisk tanke bakom utformningen av kontoren och att båda aktörerna inte implementerat design slumpmässigt utan med insikt och med kundernas behov i fokus.

Hos SEB tycker både ledning, anställda och kunder att företagets totala erbjudande utgör en helhet, det vill säga produkter, tjänster, service och den omgivande miljön hänger ihop. Hos Länsförsäkringar är bilden mer splittrad. Ledningen anser att erbjudandet utgör en helhet medan personalen är osäker på om kunderna uppfattar detta. I enkätundersökningen framkommer även att en del av kunderna inte anser att miljön återspeglar företagets verksamhet till någon högre grad. Detta tolkar vi som att Länsförsäkringar inte helt lyckas förmedla att de är ett bank- och försäkringskontor via sin miljö och därmed inte kan uppnå fullt konsensus i sitt erbjudande. Det nya konceptet är inte synonymt med traditionell bankutformning och detta kan påverka kundernas uppfattning. Vi tolkar detta som att kunderna har en bestämd uppfattning om hur ett bank- och försäkringskontor ska se ut. Även om kunderna är nöjda med utformningen och servicen är det viktigt att de lyckas förmedla vad verksamheten står för. Detta för att konceptet ska utgöra en helhet och för att återspeglar företagets värderingar.

Länsförsäkringar erbjöd till en början produkter som inte var relaterade till verksamheten men dessa har tagits bort och idag erbjuds endast bank och försäkringsrelaterade produkter. Detta då det enligt Länsförsäkringar Stockholms var det svårt för personalen och kunderna att förstå kopplingen mellan dessa och verksamheten. Detta kan tolkas som att satsningen på dessa

produkter inte fungerade i praktiken och som att det är svårt i denna bransch att erbjuda kunden något som inte kopplar till verksamheten.

Länsförsäkringar involverar inte sin personal i arbetet med utformning av kontoren i ett initialt skede enligt intervjuerna med ledning och personal, de har däremot möjligheten att komma med synpunkter i efterhand. SEB involverar däremot sin personal i arbetet med utformningen av kontoren enligt intervjuerna med ledning och personal. I och med att det finns en person i designteamet som förespråkar personalen och dess synpunkter tas personalens synpunkter och idéer med i ett initialt skede. Vi tolkar detta som att SEB vill att designarbetet ska genomsyra hela företaget. Att Länsförsäkringar inte förankrar sitt designarbete hos personalen gör att det i efterhand kan uppstå missnöje med kontorens utformning vilket företaget säger sig vara medvetna om och att det är så i dagsläget. Det framkommer även att Länsförsäkringar Stockholms omsättning av personal varit hög på grund av detta. Om personalen inte är nöjd med utformningen och konceptet kan detta komma att spegla den service företaget levererar.

Både ledning och personal hos de båda företagen betonar vikten av den fysiska miljön både för de anställda och för kunderna. Även en majoritet av kunderna i enkätundersökningen tyckte att den fysiska miljön har en betydelse. Vi tolkar detta som att miljön har en större betydelse för kunderna än vad företagen tror även på detaljnivå och att kunderna är mycket medvetna om sin omgivning. Den viktigaste faktorn var enligt majoriteten av alla respondenter tydlig kommunikation vilket de båda företagen saknade.

Enkätundersökningen visar att både SEB och Länsförsäkringars kunder är nöjda med kontorets utformning och anser att de aspekter som företagen vill förmedla med sin miljö återspeglas. Dock finns en andel kunder som är delvis missnöjda eller missnöjda hos båda företagen och även nöjda kunder ger förslag på vad som kan förbättras. Vi tolkar detta som att det finns förbättringar som kan åtgärdas för att få en ännu högre nöjdhet.

Observationen visar på att uppfattningen av den fysiska miljön med avseende på skyltar, symboler och artefakter visar på att båda företagen har brister i sin kommunikation och att kunderna ibland har svårt att orientera sig i lokalen. Tolkningen av detta är att båda företagen kan förbättra sin kommunikation.

Den visade även att den rumsliga layouten skiljer sig då SEB har ett stort traditionell kontor med stort kundflöde medan Länsförsäkringar har ett litet modernt kontor med ett mindre kundflöde. Den största skillnaden är att Länsförsäkringar har ett kontantlöst kontor medan SEB har kontanthantering. Vi tyder detta som att de båda kontoren har olika karaktär och således olika förutsättningar gällande utformningen av sina kontor.

I enkätundersökningen framkommer att associationerna till de båda företagen är av olika karaktär. Länsförsäkringars kunder gör kopplingar till det nya konceptet medans SEB:s kunder kopplar mer till företagets historia. Vi tolkar detta som att Länsförsäkringar lyckats nå fram med sitt nya koncept till kunden medan SEB fortfarande uppfattas som mer traditionella.

Att Länsförsäkringar i enkätundersökningen hade lika stor del nya kunder som lojala kunder samt att hos SEB var majoriteten lojala kunder som varit kunder en längre tid bekräftar att SEB har funnits längre och därigenom hunnit bygga långvariga relationer till sina kunder medan Länsförsäkringar som ny aktör ständigt försöker locka nya kunder på banksidan.

Merparten av kunderna hos de båda företagen är positiva till att det finns tillgång till ett café i lokalen. Det finns dock en andel kunder som är negativa till detta. Samma sak gäller med möjligheten att köpa produkter. Hos Länsförsäkringar är de flesta positiva men en ganska stor andel är här negativa. Hos SEB kan vi se att hälften är positiva till att produkter finns att köpa. Vi tolkar detta som att det finns spridda uppfattningar om huruvida dessa tjänster ska finnas på ett bank- eller försäkringskontor och att företagen måste vara försiktiga i sin avvägning om dessa ska finnas i lokalen eller inte, då dessa tjänster även kan uppfattas som ett negativt mervärde och således sänka värdet på tjänsten.

Enkätundersökningen visar att företagets kunder har höga förväntningar på servicekvaliteten. Kunderna i enkätundersökningen anser att god service främst utgörs av trevlig personal. Enkätundersökningen visar även att företagets kunder är nöjda med kvaliteten på den service som ges. Detta tolkar vi som att företagen lyckas uppfylla kundernas förväntningar som i detta fall var mycket höga. Alla Kunder på Länsförsäkringar är nöjda med servicen som ges även de som inte tycker att miljön känns enhetlig med bank och försäkring och de som inte var nöjda med utformningen av miljön. SEB:s kunder är också mycket nöjda med servicen och även de

som inte är helt nöjda med miljön. Detta kan tolkas som att miljön inte är det viktigaste för kunden i servicemötet utan kommer i andra hand efter den service som levereras.

Båda företagen anser att utformningen har en viss påverkan på servicekvaliteten. SEB säger att kunden i första hand bedömer det personliga bemötandet och att design kan stärka intrycket och uppfattningen och att ett halvriskt kontor ändå kan ha nöjda kunder. Länsförsäkringar betonar att rätt arbetsmiljö och kundmiljö gör att det blir bättre och lättare att arbeta och därigenom leverera en bättre kvalitet till kund. De säger även att rätt design kan leda en kund. Det primära är att personalen ser kunden, utformning kommer i andra hand. Detta kan tolkas som att företagen ser utformningen av miljön som något sekundärt för kunden. I första hand är det servicen som har betydelse för kunden.

## 7.0 Slutsats och diskussion

*Problemet som belysts är vilka faktorer som är viktiga när ett tjänsteföretag differentierar sig genom utformning av den fysiska mötesplatsen. Utifrån detta kommer slutsatsen att presenteras.*

### 7.1 Slutsats

Studien visar att de faktorer som är viktiga när ett tjänsteföretag differentierar sig genom utformningen av den fysiska mötesplatsen är;

- *Designstrategisk tanke bakom implementering*
- *Konsensus i företagets totala erbjudande*
- *Förankring av design hos de anställda*
- *Försiktighet vid implementering av design och tilläggstjänster*
- *Kommunikation till kund*
- *Omgivande förhållanden som ljus, möblemang, färger och temperatur*

Studien visar att det finns en designstrategisk tanke bakom implementeringen av de båda koncepten, vilket är viktigt för att det ska kunna spegla företagets verksamhet. För att lyckas med att förmedla vad företaget står för måste produkter och tjänster, omgivning och företagsidentitet ses i konsensus. Om någon av dessa inte knyter till verksamheten kan kunden uppfatta erbjudandet som oklart. Det blir även svårt för de anställda att se en helhet och förmedla detta ut till kund. Design måste således genomsyra hela företaget och förankras hos de anställda. Vi kan urskilja att om personalen inte är nöjd med utformningen och konceptet finns en risk att detta i framtiden kan påverka den service företaget levererar.

Företagen måste även vara försiktiga vid implementeringen av tilläggstjänster som inte knyter till verksamheten. Om dessa inte uppskattas av kunden kan de uppfattas som ett negativt mervärde och således sänka värdet på servicen. Kunderna i studien har höga förväntningar på den service som ges av bank- och försäkringskontoren. Av detta kan vi dra slutsatsen att design måste implementeras försiktigt och spegla företagets verksamhet.

Studien visar att omgivningen inte är det primära för kunden i servicemötet utan kommer sekundärt efter den service som ges. Kunderna anger ändå att omgivningen har en betydelse. Den



viktigaste faktorn för kunderna är tydlig kommunikation. Men även andra faktorer som ljus, möblemang, färger och temperatur visade sig vara viktiga för kunden. Vi kan av detta dra slutsatsen att kunderna är mer medvetna om sin omgivning än vad företagen tror, detta även på detaljnivå. Båda kontoren i studien visar även på brister i sin kommunikation vilket kan förbättras.

Undersökningen visade även att kunderna är nöjda med den fysiska mötesplatsen vilket visar att företagen har lyckats uppfylla kundernas förväntningar. De anser dock att det finns saker som kan förbättras. Studien visar att det finns en koppling mellan utformningen av bankkontoren och den levererade servicekvaliteten. Design kan stärka intrycket och uppfattningen om den service som ges. Rätt arbetsmiljö gör att det blir bättre och lättare att arbeta och därigenom leverera en bättre kvalitet till kund. Att företagen levererat en god service stärker deras varumärke. En god servicekvalitet leder till nöjda kunder vilket i sin tur leder till lojala kunder. Därför är det viktigt att företagen ser till både service och miljö när de ska utforma mötesplatserna och inte utesluter miljön även om detta inte är det primära för kunden.

## 7.2 Avslutande diskussion och förslag till vidare forskning

Vi kan se att förutsättningarna för bank- och försäkringsbolag har förändrats och att kontoren idag har fått en ny roll. I den hårda konkurrensen har utformningen av den fysiska mötesplatsen kommit att bli ett sätt för företagen att differentiera sig. Design har blivit ett medel med vilket företagen kan nå konkurrensfördelar om de nyttjar det på rätt sätt. Detta har de flesta banker i Sverige idag sedan länge insett och utformar sina kontor utifrån moderna designkoncept. Att undersöka hur Europeiska kundmötesplatser är uppbyggda och jämföra dessa med Sverige vore intressant för vidare forskning.

I vår undersökning framkom ett intressant fenomen i det att hela 82 % av respondenterna hade andra bank- och försäkringsbolag förutom det som besöktes den dag undersökningen genomfördes. Vi kan av detta dra slutsatsen att kunderna kan vara lojala till fler än ett bank- och försäkringsbolag. Intressant för vidare forskning vore att studera detta fenomen närmre och undersöka varför kunderna väljer att ha kontakt med flera bolag och inte utför alla sina ärenden hos en aktör.

Studien har visat att den fysiska miljön har en betydelse för kunden och att den kan stärka intrycket och uppfattning av den service som ges. De två bank- och försäkringsbolag som undersöktes i denna studie var av olika storlek och karaktär och har således olika förutsättningar gällande utformningen av sina kontor. För vidare forskning vore det därför intressant att undersöka verksamheter av mer likartad karaktär som exempelvis två storbanker för att se vilka likheter och skillnader som finns gällande utformningen av dessa kontor.

Stockholmsområdet är det område som belysts i denna uppsats. Att jämföra Stockholm som kan ses som ett särskilt segment med övriga Sverige för att se om kunderna i övriga Sverige har samma uppfattning om bankkontorens utformning vore därför även det av intresse.

### 7.3 Självkritik

För att öka generaliserbarheten i vår undersökning kunde vi valt att ha flera bank- och försäkringsbolag med som undersökningsobjekt. Antalet enkäter kunde även de ha varit av ett större antal för att tjäna samma syfte. I undersökningen genomfördes intervjuer med en anställd från de båda företagen. För att öka generaliserbarheten i vårt arbete kunde vi ha valt att intervjua fler ur personalen. Vi har i denna uppsats använt oss en hermeneutisk tolkning och med detta medföljer en viss risk för att tolkningen blir av något subjektiv karaktär.

## 8.0 Källförteckning

### 8.1 Tryckta källor:

#### **Böcker:**

Aaker, David; McLoughlin, Damien (2007) Strategic Market Management. Chichester. Wiley. European ed.

Albertsson, S och Lundqvist, O. (1997) Marknadsföring . Stockholm. Bonnier utbildning. 1:a uppl.

Björklund, Maria; Paulsson, Ulf (2003) Seminarieboken- att skriva, presentera och opponera. Lund. Studentlitteratur.

Borja de Mozota, Brigitte (2003) Design management- using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press.

Bruce, Margaret; Cooper, Rachel (1997) Marketing and design management. London. International Thomson Business Press.

Dalen, Monica (2008) Intervju som metod. Malmö. Gleerups utbildning. 1:a uppl.

Denscombe, Martyn (2009) Forskningshandboken -för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund. Studentlitteratur. 2:a upplagan

Eriksson, Lars Torsten; Wiedersheim, Paul (2001) Att utreda, forska och rapportera. Malmö. Liber ekonomi.

Grönroos, Christian (2002) Service management och marknadsföring - en CRM ansats. Malmö. Liber ekonomi. 1:a uppl.

Grönroos, Christian (2000) Service management and marketing- a customer relationship management approach. Chichester. Wiley. 2:a uppl.

Johannesen, Asbjorn; Tufte, Per Arne (2003) Introduktion till vetenskaplig metod. Malmö. Liber. 1:a uppl.

Johansson, Ulla (2008) Möten kring design- om mötet mellan design, teknik, och marknadsföring. Lund. Studentlitteratur. 1:a uppl.

Mossberg, Lena (2003) Att skapa upplevelser - från OK till WOW!  
Lund. Studentlitteratur AB.

Trost, Jan (2007) Enkätboken.  
Lund. Studentlitteratur. 3:e uppl.

Zeithaml, Valarie A; Bitner, Mary Jo; Gremler Dwayne D (2006) Service Marketing -  
Integrating Customer Focus across the firm.  
Boston. McGraw – Hill. 4:e uppl.

Ödman, Per-Johan, (2007) Tolkning, förståelse, vetande.  
Stockholm. Norstedts akademiska förlag. 2:a omarb uppl.

### **Artiklar:**

Bitner, Mary Jo (1992) Servicescapes - The impact of physical surroundings on customers and  
employees. The Journal of Marketing. Volume:56 No 2 april 1992. pp.57-71

Kotler, Philip; Rath, Alexander.G. (1984) Design: a powerfull but neglected strategic tool  
Journal of Business Strategy. Volume:5 Issue: 2 1984

Olson, Eric M; Cooper, Rachel; Slater, Stanley F. (1998) Design strategy and competitive  
advantage. Business Horizons. 01 Mars 1998.

### **Avhandlingar:**

Ahopelto, Johanna (2002). Design Management as a strategic instrument.  
Vaasa. University of Vaasa

Olsen, Morten J S (1992) Kvalitet i banktjänster: Privatkunders upplevda problem med  
banktjänster: en studie med hjälp av kritisk händelse metoden.  
Stockholm. Centrum för tjänsteforskning (CTF), Karlstad

## **8.2 Elektroniska källor:**

Bas brand identity. Hemsida. Case Länsförsäkringar. Hämtat från:  
<http://www.basbrandidentity.se/>  
Hämtat den 1 mars 2011.

Culture and Design. Hemsida. Hämtad från:  
<http://www.cultureanddesign.com/press/?id=5f93f983524def3dca464469d2cf9f3e>  
Hämtat den 8 maj 2011.

Deloitte. Branschinformation om försäkringsbolag. Hämtad från:  
[http://www.deloitte.com/view/sv\\_SE/se/branscher/financial-services/forsakring/index.htm](http://www.deloitte.com/view/sv_SE/se/branscher/financial-services/forsakring/index.htm)  
Hämtat den 7 mars 2011.

Dolhem Design. Hemsida. Case SEB. Hämtat från:  
<http://www.dolhemdesign.se/sv/case-seb>  
Hämtat den 16 maj 2011.

Handelsklubben Borås. Föredrag med Danske Banks VD 2008-01-11. Hämtat från:  
<http://www.handelsklubben.se/www/live/master/historiclecture.aspx?TreeID=242> .  
Hämtat den 11 april 2011.

Länsförsäkringar AB. Hemsida. Hämtat från:  
[http://www.lansforsakringar.se/privat/om\\_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx](http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/organisationsoversikt/sidor/default.aspx)  
Hämtat den 8 maj 2011.

Länsförsäkringar AB. Årsredovisning 2010. Hämtat från:  
<http://feed.necision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/14/6F/7F/wkr0001.pdf>  
Hämtat den 8 maj 2011.

Nättidning DN.se ekonomi. Artikel om förtroende för banker. Hämtat från:  
<http://www.dn.se/ekonomi/din-ekonomi/fortroendet-for-bankerna-har-rasat>  
Hämtat den 5 april 2011.

SEB - Skandinaviska Enskilda Banken AB. Hemsida. Hämtat från:  
<http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>  
Hämtat den 8 maj 2011.

SEB - Skandinaviska Enskilda Banken AB. Årsredovisning 2010. Hämtat från:  
<http://hugin.info/1208/R/1493051/428791.pdf>  
Hämtat den 8 maj 2011.

Svenska bankföreningen. Bankstatistik. Hämtat från:  
[www.swedishbankers.se](http://www.swedishbankers.se)  
Hämtat den 5 april 2011.

SVID. Stiftelsen svensk industridesign. Definitioner för design. Hämtat från:  
<http://www.svid.se/sv/For-designer/SVIDs-designdefinition/>  
Hämtat den 15 april 2011.

Vasakronan. Hemsida. Kontorsbarometer. Hämtat från:  
<http://www.vasakronan.se/sv/Kontorskunskap/Kontorsbarometern/Kontoret-som-image--forsta-intrycket-viktigt/> Hämtat den 8 maj 2011.

## 8.3 Intervjuer

### **Länsförsäkringar:**

Christer Baldhagen Kommunikationsdirektör, Länsförsäkringar AB.  
Telefon intervju den 3 maj 2011.

”Anonym”, Säljare, Länsförsäkringar Stockholm. Stureplanskontoret.  
Genomförd den 13 maj 2011.

Eva Allqvist, Affärsutvecklare, Länsförsäkringar Stockholm.  
Genomförd den 31 maj 2011.

### **SEB:**

Ganime Sahid, Floormanager, SEB Stockholm. Sergelskontoret.  
Genomförd den 18 maj 2011.

Ylva Lipkin, Chef Corporate Identity och Josefin Solander, Sponningschef. SEB Stockholm.  
Genomförd den 20 maj 2011

## Enkätundersökning: utformning av bank och försäkringskontor

### 1. Är du:

Kvinna  Man

### 2. Ålder?

25 år och yngre  26-35 år  36-45 år  46-55 år  56-65 år  66 år och äldre

### 3. I vilket ärende besökte du kontoret idag?

Rådgivning  Tecknande av lån  Tecknande av försäkring  Fond/ aktieaffärer

Uttag/insättning av pengar / växling av valuta  Annat  .....

### 4. Hur länge har du varit kund på SEB/ Länsförsäkringar?

Mindre än 1 år  1-3 år  4-7år  8-10 år  Längre än 10 år

### 5. Har du något annat bank- och försäkringsbolag utöver SEB/ Länsförsäkringar?

Ja  Nej

### 6. Vad associerar du företaget SEB/ Länsförsäkringar med?

.....

### 7. Hur stor betydelse har miljön inne på bank- och försäkringskontoret för dig?

Stor betydelse  Måttlig betydelse  Liten betydelse  Ingen betydelse

### 8. Hur väl tycker du att nedanstående påståenden stämmer överens med utformningen av ditt bank- och försäkringskontor?

#### *Kontorsmiljön skapar en trevlig atmosfär:*

Stämmer Mycket bra  Stämmer Bra  Stämmer delvis  Stämmer inte

#### *Kontorsmiljön förmedlar seriositet och kompetens:*

Stämmer Mycket bra  Stämmer Bra  Stämmer delvis  Stämmer inte

**Kontorsmiljön inger trygghet och förtroende:**

Stämmer Mycket bra  Stämmer Bra  Stämmer delvis  Stämmer inte

**Kontorsmiljön främjar bekvämlighet:**

Stämmer Mycket bra  Stämmer Bra  Stämmer delvis  Stämmer inte

**Kontorsmiljön underlättar utförandet av tjänster**

Stämmer Mycket bra  Stämmer Bra  Stämmer delvis  Stämmer inte

**Kontorsmiljön känns enhetlig med företagets verksamhet (bank och försäkring)**

Stämmer Mycket bra  Stämmer Bra  Stämmer delvis  Stämmer inte

**9. Hur viktiga är nedanstående faktorer för dig då du besöker ett bank- och försäkringskontor?**

**Bra ljusinsläpp** Stor betydelse  Måttlig betydelse  Liten betydelse  Ingen betydelse

**Snyggt möblemang** Stor betydelse  Måttlig betydelse  Liten betydelse  Ingen betydelse

**Behagliga färger** Stor betydelse  Måttlig betydelse  Liten betydelse  Ingen betydelse

**Behaglig temperatur** Stor betydelse  Måttlig betydelse  Liten betydelse  Ingen betydelse

**Tydlig kommunikation (skyltar, mm)** Stor betydelse  Måttlig betydelse  Liten betydelse  Ingen betydelse

**10. Vad tycker du om följande tilläggstjänster på ett bank och försäkringskontor?**

**Det finns tillgång till ett café i anknötning till lokalen:** Mycket bra  Bra  Mindre bra  Dåligt   
Mycket dåligt

**Det finns möjlighet att köpa praktiska produkter (ex. sparbössa, förstahjälpen-kit, brandsläckare, stödstupor och anteckningsblock):**

Mycket bra  Bra  Mindre bra  Dåligt  Mycket dåligt

**11. Hur nöjd är du med utformningen av/ miljön inne på ditt bank –och försäkringskontor?**

Mycket nöjd  Nöjd  Delvis missnöjd  Mycket missnöjd

**12. Vad skulle kunna göras bättre?**

.....

**13. Vad tycker du om att bank och försäkringsbolag tagit bort enklare tjänster som tex. kontantuttag och fungerar mer som rådgivningsplatser?**

Mycket bra  Bra  Mindre bra  Dåligt  Mycket dåligt



**14. Vad är god service för dig?**

.....

**15. Hur höga förväntningar har du på den service som ges av ditt bank eller försäkringskontor?**

Mycket höga    Höga    Måttligt höga    Låga    Mycket låga

**16. Hur nöjd är du med den service som ges av ditt bank- och försäkringskontor?**

Mycket nöjd    Nöjd    Delvis missnöjd    Mycket missnöjd

**17. Har du sett någon förändring av hur det ser ut inne på ditt bank och försäkringskontor de senaste åren?**

Ja    Nej

**18. Om Ja, beskriv kort på vilket sätt**

.....

**19. Om Ja, hur upplever du förändringen?**

Positiv    Likgiltig    Negativ

Tack för din medverkan och ha en fortsatt trevlig dag!

## Bilaga 2

### Intervjuguide anställda

#### **Hur länge har du arbetat här på företaget?**

- Trivs du?

#### **Vad har du för utbildning?**

- Är det ett krav med utbildning?
- Vad har de andra anställda för utbildning?

#### **Kan du beskriva, hur ser det ut (miljön) på din arbetsplats?**

- Vad är bra?
- Vad skulle kunna göras bättre?
- Är miljön viktig för dig? I så fall varför?
- Ger en bra miljö dig något extra?

#### **Hur tror du kunderna uppfattar servicen ni ger här på kontoret?**

- Påverkar miljön kvaliteten på den service ni ger?

#### **Vad tycker du att miljön signalerar till omgivningen?**

- Tror du den är viktig?

#### **Finns det vad du känner till några riktlinjer för hur kontoren, produkterna och tjänsterna ska utformas?**

- Skapar konceptet en helhet?

#### **Är personalen på något sätt involverad i utformningen av kontoren?**

- Finns det någonting på kontoren som du tror att kunderna saknar?

#### **Känner du till att det skett en förändring i utformningen av kontoren?**

- Arbetade du här då?
- Har du märkt någon skillnad mot förr/ hört av kunder/andra anställda?

## Bilaga 3

### Intervjuguide Ledning

#### **Vilken befattning har du?**

#### **Förändring av kontoren, vad handlade denna förändring om?**

- Hur såg designprocessen ut?
- Syfte, vad ville man uppnå?
- Vilka tankar låg bakom?
- Hur såg det ut tidigare?
- Hur syns den här förändringen på kontoren?

#### **Vad vill ni förmedla med era kontor?**

#### **Varför är utformningen viktig?**

- För företaget?
- För kunderna

#### **Skapar produkter, tjänster, miljö och företagsidentitet en helhet?**

- Är dessa en del av konceptet?

#### **Hur involveras personalen i utformningen av kontoren?**

- Initialt eller i ett senare skede?

#### **Har utformningen någon inverkan på kundens serviceupplevelse?**

- På de anställdas förmåga att leverera service?

#### **Hur särskiljer utformningen er från andra banker?**

#### **Vad tror du kunderna har för förväntningar då de besöker era kontor?**

#### **Till vilka riktade ni förändringen?**

- Befintliga kunder eller nya?

#### **Ger tilläggstjänsterna café och produkter ngt extra eller nytt för kunden?**

- Utgör dessa en del av konceptet?