

# Vägen till en säljande bank

## I Kristianstad coachar varje kontorschef sin avdelning

**Genom att få alla medarbetare att fungera som säljare av bankens tjänster förbättrades ett redan bra resultat för Kristianstads Sparbank.**

**– Försäljningen av viktiga produkter som pensionsförsäkringar har ökat med upp till 300 procent, säger Bo Bengtsson, vd.**

TEXT LARS EDQVIST

• KRISTIANSTAD Bakgrunden är att Bo Bengtsson såg att även om Kristianstads Sparbank gick bra så fanns det mer att göra. Inte minst för att stärka bankens position inför framtiden.

– Yrkesrollen för banktjänstemän har förändrats och fortsätter att förändras. De traditionella banktjänsterna har automatiserats eller sköts av kunderna själva. Vi behövde därför en ny säljriktad organisation, berättar han.

Året var 2004. Arbetet med visioner och värderingar var redan avklarat och det som behövdes var en effektiv metod för att få hela organisationen att sälja mer. Bo Bengtsson hade kommit i kontakt med managementkonsultföretaget Qeep.

### Säljmål formulerades

Under sommaren 2004 anlätades Mathias Bönnemark på Qeep och i det inledande arbetet identifierades områden med förbättringsmöjligheter. Målet för de kommande insatserna formulerades som en resultatförbättring på 15 miljoner kronor under de kommande 900 dagarna. Ett antal tuffa säljmål formulerades på kontorsnivå.



Bo Bengtsson berättar att alla hjälps åt med att finna lösningar på problem som uppstår i verksamheten.

– Vi har aldrig varit kända som någon säljande organisation, så det var en tuff utmaning att hitta vägar att komma dit. Mathias på Qeep kom inte med några färdiga lösningar utan fungerade i hög grad som coach för oss, säger Bo Bengtsson.

Omställningen var inte heller lätt. Alla anställda har inte varit positiva under hela arbetets gång.

*”Vi är en helt annan bank än för 20 år sedan.”*

– Till en början var det naturligtvis nyhetens behag, men efter 4–5 månader kom ett intensivt ifrågasättande. Var målen verkligen rimliga? Var det nödvändigt med alla dessa möten? säger Bo Bengtsson.

### Möten ett måste

Ett år senare har kritiken tystnat. De mål som av en del anställda betraktades som omöjliga att nå upp till har visat sig att vara realistiska och har uppnåtts gång på gång. Mötena har nu blivit en del av arbetsrutinen. Alla inser att mötena är nödvändiga för att hålla ångan uppe i förändringsarbetet.

Varje kontorschef i Kristianstads Sparbank är nu coach för sin egen organisation. Ett viktigt verktyg för förändringen är de disciplinerade resultatmöten som genomförs varje vecka, ett möte på chefsnivå och ett på varje kontor. Varje medarbetare får rapportera vad de har bidragit med, om framsteg, om vilka avvikelser som finns, vilka åtgärder som behöver vidtas, vem som ska vidta åtgärderna och när det ska ske.

– Inga bortförklaringar accepteras. Däremot är det tillåtet att göra fel. Och alla ska hjälpas åt att finna lösningar på problem som uppstår, berättar Bo Bengtsson.

Ofta har det handlat om enkla lösningar som att förbereda kundmöten väl och att alltid ställa frågor till kunden. Att ställa frågor som kan leda fram till att kunden inser att han eller hon tjänar på att köpa exempelvis pensionsförsäkring.

Detta sätt att arbeta har varit en stor omställning för personalen, men de allra flesta har accepterat

detta. Det har funnits morötter som resultatandelar, liksom en insikt att det nya sättet att arbeta har varit en förutsättning för att undvika personalneddragningar som resultat av automatiseringen i bankbranschen.

### Snabba resultat

– Förutsättningen har också varit att cheferna har kunnat fungera som coacher och stötta medarbetarna i organisationen. För att klara detta har vi genomfört coachträning för alla chefer, säger Bo Bengtsson.

Resultaten har också kommit snabbt. Försäljningen på områden som har prioriterats som exempelvis blancokrediter, pensionsförsäkringar och bankkort har ökat mycket kraftigt. De flesta medarbetarna känner sig någorlunda bekväma i rollen som säljare och det märks också i resultatet.

– Även om resultatet är mycket gott hittills så är vi också medvetna om att detta inte är någon snabbinsats som sedan fungerar av sig själv. Skulle vi börja hoppa över våra veckomöten skulle vi snabbt kunna vara tillbaka vid utgångspunkten. Det krävs mycket hårt arbete och uthållighet för att framgångarna ska fortsätta, säger Bo Bengtsson.

Och han tänker framåt.

– Vi är en helt annan bank än för 20 år sedan och vi måste vara beredda på att vara en helt annan bank om 20 år än i dag, säger han.

### Nu är det upp till banken

Mathias Bönnemark från Qeep håller nu på att trappa ner sitt engagemang i Kristianstad Sparbank, även om han fortfarande besöker kontoren regelbundet. I fortsättningen är det upp till bankens chefer att se till att försäljningsmålen uppnås.

– En förutsättning för det goda resultatet har varit att personkemin med Mathias har fungerat bra ute i organisationen och att hans trovärdighet är hög. Det är viktigt att ett sånt här förändringsarbete kan genomföras inte bara med hårt arbete utan också lite grann med glimten i ögat, anser Bo Bengtsson.

### FAKTA / QEEP

- Qeep är resultatnriktade managementkonsulter.
- Exempel på kunder: Bostik, ICA, Kristianstads Sparbank, SAS, Seco Tools, SKF, Swedwood, Skåne-mejerier, WM-data och YIT.
- Qeep har kontor i Malmö, Stockholm och Västerås, samt verksamhet i Danmark, Italien och Ungern.

Läs mer på [www.qeep.com](http://www.qeep.com)



»Vi har aldrig varit kända som någon säljande organisation, så det var en tuff utmaning att hitta vägar att komma dit«, säger Bo Bengtsson.



Ann-Christin Jönsson och Gun Jeppsson på kontoret i Näsby har varit med och uppnått alla säljmål under många veckor i sträck.

## ”Vi har nått målen 70 veckor i sträck”

**Att öppna ett nytt bankkontor med tydliga resultatmål och ett gemensamt arbetssätt i nya fräscha lokaler är en bra förutsättning.**

**– Vi har uppnått våra mål 70 veckor i sträck, berättar Fredrik Nilshav, chef för Kristianstads Sparbanks kontor i Näsby.**

TEXT LARS EDQVIST

• KRISTIANSTAD Näsbykontoret ligger i utkanten av Kristianstad nära högskolan, industriområden och bostäder. Här är det lätt att parkera, vilket bidrar till att kunder från både tätort och landsbygd söker sig hit. 12 medarbetare sköter rådgivning och försäljning till kunderna.

– Att det har gått så bra beror på att vi arbetar med professionell rådgivning som kunden har nytta av, säger Fredrik Nilshav.

### FAKTA / KRISTIANSTADS SPARBANK

- Kristianstads Sparbank är en fristående sparbank, grundad 1826.
- Antal privatkunder: 82 000.
- Antal företagskunder: 11 000.
- Antal kontor: 14.
- Antal anställda: 200.
- Resultat 2004: 124 miljoner kronor.



Fredrik Nilshav

Medarbetarna har också sett fördelarna med det nya sättet att arbeta. De tipsar varandra och de vågar fråga kunderna om de har tjänster som de anser att de skulle kunna ha nytta av.

En stor skillnad är också att det har blivit naturligt att ta betalt för tjänsterna.

### Tydligare för kunden

– Förr var det ofta diskussioner om våra avgifter. Nu har det blivit tydligare vad vi gör och att vi tar betalt för det vi säljer, berättar Fredrik Nilshav.

Någon mättnadskänsla har inte funnit sig ännu och personalen diskuterar i termer av att inte släppa taget en sekund. Lågstanivån ligger över målen och så vill man att det ska fortsätta.

BILDER: OLA ÅKEBORN