



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats, 15 ECTS  
Januari 2008

---



# torbankernas Retail Banking

-Hur kan storbankerna utveckla framtidens Retail Banking?

---

**Handledare:**  
Christer Kedström

**Författare:**  
Philip Cederholm 820212  
Axel Gerleman 820513  
Pontus Holgersson 820930

## SAMMANFATTNING

<b>Titel:</b>	Storbankernas Retail Banking – Hur kan storbankerna utveckla framtidens Retail Banking?
<b>Seminariedatum:</b>	2008-01-15
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKP01, D-nivå, 15 ECTS
<b>Författare:</b>	Philip Cederholm, Axel Gerleman, Pontus Holgersson
<b>Handledare:</b>	Christer Kedström
<b>Nyckelord:</b>	Retail Banking, Storbankerna, Nya bankaktörer, Customer Relationship Management, Internetbanken.
<b>Syfte:</b>	Studiens syfte är att utveckla storbankernas Retail Banking verksamheter genom att studera detaljhandeln, de nya bankaktörerna och storbankerna.
<b>Metod:</b>	Denna studie är byggd på en kvalitativ metod. Vid insamlingen av det empiriska materialet har vi parallellt arbetat med att samla in teori och därmed kan det liknas vid en abduktiv metod.
<b>Teoretiskt perspektiv:</b>	Customer Relationship Management-, Retail Management-, Internetbanksstrategier- och Retail Banking Framtidsteorier har tillämpats i studien.
<b>Empiri:</b>	Det empiriska materialet baseras på åtta semistrukturerade intervjuer med chefer inom bank- och detaljhandelsbranschen.
<b>Slutsats:</b>	Studien konstaterar att storbankerna måste utveckla sina Retail Banking verksamheter för att bemöta konkurrensen från andra bankaktörer. Genom förbättrade CRM-system, bättre nyttjande av distributionskanaler och mer försäljningsinriktade organisationer är storbankerna redo för framtidens Retail Banking.

## ABSTRACT

- Title:** Retail Banking of the Major Banks– How could the Swedish major banks develop the future of Retail Banking?
- Seminar date:** 2008-01-15
- Course:** Master thesis in Business Administration, 15 ECTS
- Authors:** Philip Cederholm, Axel Gerleman, Pontus Holgersson
- Advisor:** Christer Kedström
- Key words:** Retail Banking, The Major Swedish Banks, Niche Bank Operators, Newcomers, Customer Relationship Management, Internet Banking.
- Purpose:** The purpose of this paper is to develop the Retail Banking of the major banks by studying the retail, newcomers and major banks
- Methodology:** The research is built on a qualitative methodology. We have used empirical and theoretical data in an abductive course of action.
- Theoretical perspectives:** Customer Relationship Management, Retail Management, Internet Banking and Future Retail Banking Theories have been used in the research.
- Empirical foundation:** The empirical data is collected from eight semi-structured interviews with managers from the bank and retail industry.
- Conclusions:** The research has come to the conclusion that the major banks need to develop their Retail Banking operations to meet the competition from other banking operators. Improved CRM systems, better use of Retail Banking channels and organization focused on selling are ways to meet the future of Retail Banking.

## FÖRORD

Vi vill främst rikta ett stort tack till de åtta företagen som medverkat i våra intervjuer. Det har varit oerhört intressant att ta del av deras tankar och vi tackar för visat intresse och mycket trevligt bemötande ute på deras arbetsplatser och i telefon.

Slutligen vill vi tacka Christer Kedström för en givande handledning och ett gott stöd under arbetsprocessen.

Lund den 10 januari 2008

Philip Cederholm

Axel Gerleman

Pontus Holgersson

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND .....	7
1.1.1 Retail Banking ur ett historiskt perspektiv.....	7
1.1.2 Överblick av de svenska storbankerna.....	9
1.1.2.1 SEB .....	9
1.1.2.2 Handelsbanken.....	9
1.1.2.3 Swedbank .....	10
1.1.2.4 Nordea.....	10
1.1.2.5 Skandiabanken .....	11
1.1.2.6 Länsförsäkringar Bank.....	11
1.1.3 Kundnöjdhet i bankbranschen .....	11
1.1.4 Bakgrund, användandet av Internetbanken i Sverige.....	13
1.1.5 Redogörelse för detaljhandeln och två detaljhandelsföretag.....	13
1.1.5.1 IKEA .....	13
1.1.5.2 H&M.....	14
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	14
1.3 SYFTE.....	15
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	15
1.5 MÅLGRUPP .....	16
1.6 BEGREPPSDISKUSSION .....	16
1.7 DISPOSITION.....	17
<b>2. METOD</b> .....	<b>18</b>
2.1 HERMENEUTISTISKT SYNSÄTT.....	18
2.2 ABDUKTIV ANSATS.....	18
2.3 KVALITATIV ARBETSMETOD .....	19
2.4 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	19
2.4.1 Litteraturstudie.....	19
2.4.2 Data insamling.....	19
2.4.3 Intervjuer.....	20
2.4.4 Transkribering av intervjuer.....	21
2.4.5 Telefonintervjuer.....	21
2.4.6 E-post kontakt.....	21
2.4.7 Val av respondenter.....	22
2.4.8 Utvalda respondenter.....	22
2.5 KÄLLKRITIK.....	23
<b>3. TEORETISKT RAMVERK</b> .....	<b>25</b>
3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) .....	25
3.1.1 Presentation av CRM och dess applicerbarhet på bankvärlden .....	25
3.1.2 Sanningens ögonblick.....	26
3.1.3 Rättelse – Hur man hanterar klagomål.....	26
3.1.4 Relation mellan lojalitet och lönsambet .....	27
3.1.5 Service Management enligt Grönroos .....	28
3.1.6 Resonemang om kundupplevelse.....	29
3.2 RETAIL MANAGEMENT.....	30
3.2.1 Butiksdesign.....	30
3.3 INTERNETBANK STRATEGIER.....	32
3.4 RETAIL BANKING – FRAMTIDSSTRATEGIER.....	35
3.4.1 Teknologiska processer och innovationer.....	36
3.4.2 Konsumenten och nya segment.....	37
3.4.2.1 Betydelsen av ett globalt synsätt.....	37
3.4.3 Bankkontorets betydelse i framtiden .....	38
3.4.3.1 Ett exempel på framtidens bank .....	39
3.4.4 Teknologisk utveckling.....	40
3.4.5 Implementeringsproblematik vid förvärv.....	41
3.4.6 Modell för studiens arbetsgång från teori till slutsats .....	41

<b>4. EMPIRI &amp; ANALYS</b> .....	<b>42</b>
4.1 PRESENTATION AV FÖRETAGSRESPONDENTER .....	42
4.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	43
4.2.1 Skapande av starka kundrelationer .....	43
4.2.2 Rättelse .....	45
4.2.3 Erbjudanden och kampanjer .....	46
4.2.4 Villkor.....	47
4.2.5 Sammanfattning – Customer Relationship Management .....	48
4.3 RETAIL MANAGEMENT.....	49
4.3.1 Bankbesöket .....	49
4.3.2 Kan detaljhandels arbets sätt appliceras på bankbranschen? .....	51
4.3.3 Sammanfattning – Retail Management.....	51
4.4 INTERNETBANKEN.....	52
4.4.1 Sammanfattning – Internetbanken.....	56
4.5 RETAIL BANKING – FRAMTIDSSTRATEGIER.....	58
4.5.1 Hot, utmaningar och möjligheter inom framtidens Retail Banking.....	58
4.5.2 Sammanfattning – Retail Banking Framtidsstrategier.....	61
<b>5. SLUTSATS</b> .....	<b>63</b>
5.1 FRAMTIDENS RETAIL BANKING .....	63
5.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING .....	67
5.3 METODREFLEKTIONER.....	67
<b>6. REFERENSER</b> .....	<b>68</b>
6.1 PUBLICERADE KÄLLOR.....	68
6.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	70
<b>BILAGOR</b> .....	<b>71</b>
BILAGA 1, FRÅGOR TILL INTERVJUOBJEKT FÖR STORBANKERNA .....	71
BILAGA 2, FRÅGOR TILL INTERVJUOBJEKT FÖR DE NYA BANKAKTÖRERNA .....	72
BILAGA 3, FRÅGOR TILL INTERVJUOBJEKT FÖR DETALJHANDELN .....	73
BILAGA 4, MAIL TILL RESPONDENTER.....	74

# 1. INLEDNING

---

*I inledningskapitlet presenterar ämnesvalet samtidigt som en beskrivning av bakgrunden ges. Därefter följer en problemdiskussion där tidigare presenterade fakta konkretiseras och ämnesområdet definieras. Vidare introduceras syfte och valda avgränsningar.*

---

## 1.1 BAKGRUND

”Inga yuccapalmer, istället bra villkor” ([www.skandiabanken.se](http://www.skandiabanken.se))

Så marknadsför en av de nya bankaktörerna sin Retail Banking verksamhet. Trenden är tydlig, fler och fler banker slåss om de svenska bankkunderna. Genom nya sätt att möta kunderna tar mindre aktörer marknadsandelar från de fyra storbankerna. Förfarandet sker dock fortfarande i liten skala, då bankbranschen historiskt sett präglats av kundernas starka lojalitet gentemot sin bank. Detta kan dock snabbt komma att förändras, bl. a. genom att ökad internetanvändning möjliggör enklare pris- och villkorsjämförelser mellan bankerna. Tiden är därmed inne för storbankerna att agera innan de nya, relativt okända bankaktörerna hunnit utvecklats till större mer erkända banker. Hur kan storbankerna utveckla sin Retail Banking verksamhet för att behålla sin starka dominans på svenska bankmarknaden?

### 1.1.1 Retail Banking ur ett historiskt perspektiv

Bankväsendet har haft en gedigen roll i samhället ända sedan antiken (Mc Donald & Keasey, 2002). I Sverige har bankerna spelat en central roll sedan grundandet av Sveriges Riksbank 1668. Fram till 1800-talets början var dock banken främst till för de förmögna i samhället. Inte förrän på 1830-talet blev det mer naturligt för envar att tillhöra en bank. De banker som inriktade sig på privatpersoner var de så kallade sparbankerna. Deras viktigaste funktion var att erbjuda

privatpersoner möjligheter till in-, och utlåning, det vill säga en tidig form av Retail Banking (Nationalencyklopedin, 2007). De mest påtagliga förändringarna inom bankbranschen under de senaste decennierna är de betydande avregleringar som genomförts. Historiskt sett har staten i stor omfattning styrt den svenska bankbranschen. Anledningen till de hårda regleringarna var att staten ville garantera en hög stabilitet inom banksystemet samtidigt som politikerna ville styra bankernas räntor m.m. i en riktning som gynnade de politiska besluten. Från 1978 och framåt har ett flertal avregleringar ägt rum inom bankbranschen. Anledningen var den ökade integreringen med andra länder samtidigt som statliga bankregleringar granskades av EU. Exempel på viktiga avregleringar är avskaffandet av statlig styrning av bankernas in- och utlåningsräntor samt avskaffandet av lånetaket. Följderna av avregleringen blev en bankkris som nådde sin kulmen i början på 1990-talet och som drabbade de svenska storbankerna hårt. Orsaken till bankkrisen var att det blev lättare att ta lån efter avregleringen, vilket gjorde att inflationen steg kraftigt. I slutet av 1980-talet och början av 1990-talet upplevde Sverige en sjunkande prisnivå, vilket gjorde att bankerna hade svårigheter att få tillbaka sina utlånade pengar. Krisen var väldigt allvarlig vilket gjorde att staten fick gå in som borgen för att inte bankerna skulle gå i konkurs (Lybeck, 1996). Utvecklingen i samhället har idag nått en punkt där det är en självklarhet för varje individ att tillhöra en bank. I takt med att privatpersonerna har blivit en allt viktigare målgrupp för bankerna har antalet tjänster riktade mot enskilda ständigt ökat. Före Internets intåg i det svenska hemmet sköttes majoriteten av alla bankärenden genom ett besök på ett bankkontor eller med hjälp av bank- och postgiro. Retail Banking ansågs till skillnad mot nu endast bestå av det fysiska bankbesöket. Den största förändringen inom Retail Banking är att konceptet utökats till att även bestå av Internet och av de utökade telefonitjänster som erbjuds. I dagens samhälle är det betydligt vanligare att betala sina räkningar över Internet än på ett bankkontor. Att kunna sköta sina banktjänster via Internet har en stor del av svenska befolkningen tagit till sig och 2006 var cirka 6,5 miljoner svenskar internetkunder i sin bank. Denna internetanvändning är väldigt hög internationellt sett. Dagens storbanker såväl som mindre aktörer har därmed fokuserat på att kunna erbjuda sina kunder möjligheten att sköta sina privata bankärenden via Internet och telefon([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se); Mc Donald & Keasey, 2002).

Precis som inom många andra branscher har det inom bankbranschen varit fokus på kostnadseffektivisering. Att det totala antalet bankkontor i Sverige har minskats från 2 587 till 1 910 mellan 1994 och 2006 förklaras till största del av besparingsskäl från bankernas sida (Konkurrensverket, 2006). Bankerna led av sviterna från de tuffa åren i början på 1990-talet när hela den svenska bankbranschen var nära en kollaps på grund av en överhettning av ekonomin och en fastighetsbubbla som sprack. Ytterligare en förklaring till avvecklingen är att kunderna i



allt större utsträckning började använda sig av Internet för att sköta sina bankärenden (Mc Donald & Keasey, 2002).

### 1.1.2 Överblick av de svenska storbankerna

Den svenska bankmarknaden består idag av många olika aktörer. Att det finns ett stort antal aktörer på marknaden är en relativt ny företeelse på den svenska bankbranschen. Fortfarande kontrolleras dock 80 procent av den svenska marknaden av de fyra storbankerna: Skandinaviska Enskilda Banken (SEB), Svenska Handelsbanken, Swedbank och Nordea. Storbankerna arbetade länge ostört och konkurrerade i stort sett bara mot varandra under många decennier. En gemensam trend för alla fyra är att de försöker växa genom att etablera sig på nya marknader både inom och utanför Norden. Det finns idag ett 20-tal nischbanker i Sverige, där de flesta har valt att inrikta sig på att sköta all kundkontakt via telefon och Internet. Exempel på banker som valt att specialisera sig på ett fåtal bankprodukter och som sköts via Internet är Skandiabanken och Länsförsäkringar Bank. Inom detaljhandeln finns det en rad företag som startat egna kundbanker, såsom Ikanobanken (IKEA) och ICA-Banken (Konkurrensverket, 2006). De två nya bankaktörerna som granskas närmare är Skandiabanken och Länsförsäkringar Bank.

Nedan följer en kort presentation av de fyra storbankerna och de två nya bankaktörernas historia och inriktning.

#### 1.1.2.1 SEB

SEB har en 150-årig historia men dagens skepnad tog sin form först 1972 när Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken slogs samman och bildade Skandinaviska Enskilda Banken. Banken bedriver i huvudsak verksamhet i Norden, Tyskland och Östeuropa (Nationalencyklopedin, 2007). SEB beräknas ha 24 procent av marknaden och är inriktad på både privatpersoner och företag (Konkurrensverket, 2006). Banken har en stark ställning inom fondförvaltning och livförsäkring. SEB hade 2006 cirka 9 000 anställda i Sverige och koncernen en balansomslutning på 1 934 mdr kronor ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)).

#### 1.1.2.2 Handelsbanken

Banken bildades 1871 och har sedan starten haft en bred inriktning mot privata kunder såväl som företagskunder. Handelsbanken satsar på att ha en lokal närvaro med prioritet på långsiktiga kundförhållanden. Banken har sin huvudsakliga verksamhet i Norden. Handelsbanken äger även

bolåneinstitutet Stadshypotek, som är en av de största aktörerna på svenska bolånemarknaden ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)). Med sina 27 procent av marknaden är Handelsbanken Sveriges största bank (Konkurrensverket, 2006). Handelsbanken hade 2006 drygt 8,000 anställda i Sverige och bankkoncernens balansomslutning uppnådde 1 790 mdr kronor ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)).

#### *1.1.2.3 Swedbank*

Banken har en historia som sträcker sig ända tillbaka till 1820 då Sveriges första sparbank etablerades. Den nuvarande banken härstammar ur en fusion 1997 mellan Sparbanken Sverige och Föreningsbanken, som gavs namnet Föreningsparbanken. På årsstämman 2006 ändrades namnet till Swedbank. Banken har ett nära samarbete med fristående sparbanker. Inom koncernen ingår även Swedbank Robur som är ledande i Sverige inom fondförvaltning och Swedbank Hypotek som anses var ett av de ledande bostadsinstituten ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)). Liksom de andra storbankerna är Swedbank etablerat i de baltiska länderna och har även ett stort antal kontor i Ukraina ([www.swedbank.se](http://www.swedbank.se)). Swedbank har en marknadsandel på cirka 15 procent av marknaden och har en stark inriktning på Retail Banking (Konkurrensverket, 2006). Swedbankkoncernen hade år 2006 cirka 9 000 anställda i Sverige och koncernen hade en balansomslutning på 1 353 mdr kronor ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)).

#### *1.1.2.4 Nordea*

Nordeas bankhistoria tog sin början 1820 och sedan dess har 250 banker införlivats i banken vilket skapat dagens Nordea. De senaste åren har två uppmärksammade sammanslagningar ägt rum. Först gick svenska Nordbanken ihop med finska Merita Bank och bildade Merita Nordbanken. Denna svensk-finska bank förvärvade sedan norska Christiania Bank og Kreditkasse och bildade en nordisk storbank. Nordea är mer än bara en nordisk bank, då de är väl etablerade i de baltiska länderna och andra östeuropeiska länder ([www.nordea.com](http://www.nordea.com)). Nordea har Sveriges största finansbolag och även betydande verksamheter inom fondförvaltning och bolån ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)). I Sverige har Nordea en marknadsandel på 15 procent och räknas därmed till storbankerna (Konkurrensverket, 2006). Nordea hade drygt 8 000 anställda i Sverige 2006 och samma år uppgick balansomslutningen till 3 136 mdr kronor för hela koncernen ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)).

#### *1.1.2.5 Skandiabanken*

Skandiabanken grundades 1994 och var då en av de första renodlade telefonbankerna. Skandiabanken startade som ett alternativ till storbankerna och har med tiden utvecklats till en internetbank. Banken är ett helägt dotterbolag till försäkringskoncernen Skandia. Under åren har företaget utvecklat sina segment och erbjuder nu alla sina tjänster över Internet. År 2000 etablerade man verksamhet i Norge och året därpå i Danmark. Skandiabankens verksamhet är idag uppdelad i affärsområdena banktjänster, kreditgivning och värdepapper. Banken anser sig vara en utmanare på den nordiska bankmarknaden och eftersträvar att vara den ledande internetbanken. Skandiabanken har idag cirka 470 000 kunder och en växande marknadsandel som 2006 uppgick till 4,9 procent på utlåning till hushåll i Sverige. År 2006 blev balansomslutningen cirka 25 miljarder kronor ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se); [www.skandiabanken.se](http://www.skandiabanken.se)).

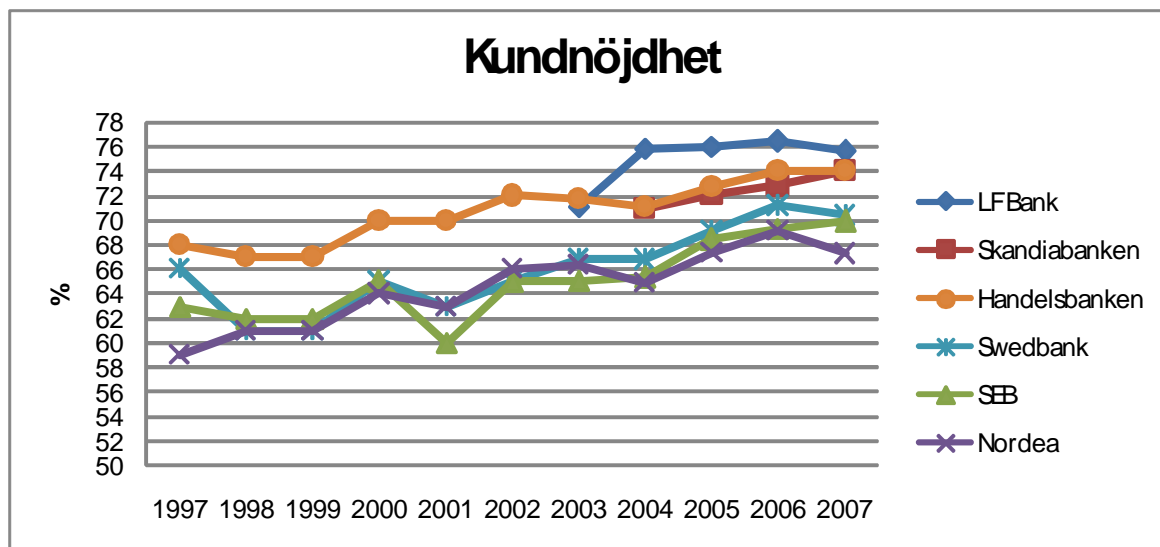
#### *1.1.2.6 Länsförsäkringar Bank*

Länsförsäkringar Bank etablerade sin bankverksamhet 1996. År 1998 förvärvades Wasa Bank och tillsammans bildade de Länsförsäkringar Wasa Bank. Två år senare ändrades namnet tillbaka till Länsförsäkringar Bank som idag är ett helägt dotterbolag till Länsförsäkringar AB. Produktsortimentet har successivt utökats och banken anses idag vara en helhetsbank. Länsförsäkringar Bank ser sig själv som en utmanare på den svenska bankmarknaden och vänder sig främst till privat- och lantbrukarkunder. Banken har cirka 650 000 kunder och år 2006 uppgick marknadsandelen till 2,3 procent av den totala utlåningen till hushåll i Sverige. År 2006 balansomslöt banken 62 miljarder kronor ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se); [www.lansforsakringar.se](http://www.lansforsakringar.se)).

### **1.1.3 Kundnöjdhet i bankbranschen**

Bankbranschen har numera återhämtat det förtroende som förlorades under bankkrisen på 1990-talet. År 2007 är kundnöjdheten för privatpersoner 71,3 procent enligt Svenskt Kvalitetsindex' årliga rapport. Göres en jämförelse med andra branscher såsom telekom- och försäkringar framstår resultatet som tillfredställande, eftersom de andra branscherna har en lägre kundnöjdhet. Dock finns det fortfarande potential att växa därför att det fortfarande finns trettio procent som inte är tillräckligt nöjda med sin bank. Rapporten visar att de flesta av storbankerna erhåller sämre kundnöjdhet än de nya bankaktörerna. Många storbanker har haft en svår tid när det gäller kundnöjdhet och lojalitet. Rapporten ger indikationer på att kunder som har alla bankaffärer hos

en och samma bank tenderar att vara avsevärt mer nöjda än de kunder som hanterar sina bankaffärer hos flera olika aktörer. Lojaliteten till storbanken har överlag minskat och kunder byter bank i större utsträckning än tidigare. I genomsnitt 60 procent av bankkunderna anser sig vara beredda att använda sig av mer än en bank i framtiden. Handelsbanken har flest lojala kunder av storbankerna medan Nordeas kunder mer frekvent ser sig om efter alternativa banker. Konkurrensen har hårdnat och för att behålla och attrahera nya kunder krävs nytänkande. Det har blivit allt viktigare för banker att långsiktigt knyta kunder till sig enligt rapporten.



Figur 1 ([www.ski.se](http://www.ski.se))

I dagens samhälle har privatpersoners interagering med banken förändrats och numera använder sig närmare hälften av kunderna Internet som den huvudsakliga bankkanalen. Under de senaste åren har det skett en stabilisering av antalet internetkunder. Det visar sig att de kunder som mer frekvent besöker banklokalen överlag är mer nöjda än de kunder som enbart använder sig av Internet. Även lojaliteten är högre för kontorskunder än för internetkunder. Av de som besöker kontoret är 2,5 procent mer lojala sin bank. Anmärkningsvärt är att det finns ett tydligt samband mellan ålder och kundnöjdhet, ju äldre desto nöjdare. Skillnaden mellan den ledande storbanksaktören Handelsbanken och jumbonoterade Nordea är 6,8 procent. Samtidigt ökar avståndet för många storbanker till de nya bankaktörerna såsom Länsförsäkringar Bank och Skandiabanken. Storbankerna är i större utsträckning representerade längre ner i undersökningen gällande kundnöjdhet, med undantag för Handelsbanken. Bankbranschen har generellt haft en hög kundnöjdhet jämfört med andra branscher men då kundernas förväntningar på banken successivt minskat är framtida höga resultat mer osäkra ([www.kvalitetsindex.se](http://www.kvalitetsindex.se)).

#### **1.1.4 Bakgrund, användandet av Internetbanken i Sverige**

I Sverige används Internet dagligen av cirka 61 procent av populationen mellan 16 och 74 år. Bland yngre är Internet mycket populärt och i åldrarna 16-24 år använder 77 procent Internet dagligen. I den äldre populationen däremot är den dagliga användningen av Internet betydligt lägre, i åldrarna 55-74 år är det endast 38 procent som använder Internet varje dag ([www.scb.se](http://www.scb.se)). Sverige ligger i framkant vad det gäller Internet, vilket till viss del har sin förklaring i avregleringen av telekombranschen. The Global information report beskriver Sverige som ett land som ligger långt fram i teknologisk utveckling och placerar Sverige på 2:a plats av 122 länder. (World Economic Forum 2006-2007) Ökad konkurrens mellan nya aktörer har lett till reducerade kostnader, vilket ökat antalet internetanvändare. Även den tidigare förmånsbeskattningen av ”hem-pc” i Sverige har haft en positiv påverkan på användandet av Internet genom att fler haft möjlighet till uppkoppling hemifrån ([www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)). Konkurrenten bland banker har ökat kraftigt genom Internet ([www.riksbanken.se](http://www.riksbanken.se)). Sedan introduktionen av internetbanken 1996 har allt fler kunder valt att använda denna distributionskanal. Under 2006 använde 57 procent av populationen mellan 16 och 74 år internetbanken och antalet användare ökar successivt ([www.scb.se](http://www.scb.se)).

#### **1.1.5 Redogörelse för detaljhandeln och två detaljhandelsföretag**

Detaljhandeln är slutpunkten i distributionskanalen och innefattar handel av varor som kan köpas enskilt. Konsumenter är detaljhandelns främsta målgrupp (Nationalencyklopedin, 2007). Varorna köps in av handlaren i stora partier av tillverkaren eller importören (Bajal et al, 2005). Försäljningen bedrivs främst i butik men även på postorder och via Internet. På senare år har Internet som försäljningskanal blivit allt viktigare. Publicerad statistik från Handels Utredningsinstitut HUI visar att den svenska näthandeln ökade med 28 procent under de tre första månaderna 2007 och beräknas uppnå 3 procent av den totala detaljhandelsmarknaden.

Detaljhandelsföretagen för studien är möbelföretaget IKEA och klädföretaget H&M. De två företagen presenteras kort nedan.

##### *1.1.5.1 IKEA*

IKEA grundades 1943 av Ingvar Kamprad som då var endast 17 år gammal. Företaget sålde från början pennor, tavelramar, klockor och smycken och annat som Ingvar kom över. 1947

introducerades möbler i sortimentet och redan 1951 togs beslutet att fokusera på lågprismöbler. År 1955 börjar IKEA att designa och sälja egna möbler. Ingvar Kamprad sålde från början varorna genom postorder innan det första varuhuset öppnades 1958. År 1973 öppnades det första varuhuset utanför Skandinavien och sedan dess har verksamheten expanderat mycket kraftigt. I september 2007 fanns IKEA representerade i 34 länder med totalt 239 varuhus. Företagets katalog publiceras på 27 språk och trycks i cirka 191 miljoner exemplar. IKEA är idag ett multinationellt företag som ägs genom en stiftelse. Under verksamhetsåret 2006 omsatte IKEA 161 miljarder kronor och idag har koncernen omkring 104 000 anställda i 44 länder ([www.ikea.se](http://www.ikea.se)).

#### *1.1.5.2 H&M*

Hennes & Mauritz idag förkortat H&M grundades 1947 i Västerås av Ehrling Persson. När företaget grundades hette det Hennes och sålde enbart damkläder. Men genom förvärvet av Mauritz Widforss 1968 bytte företaget namn till Hennes & Mauritz och kom att erbjuda försäljning av både herr- och damkläder. Företaget köpte 1980 upp det Boråsbaseade företaget Rowells vilket man drev som ett fristående bolag fram till 2005. Numera är företaget integrerat i den övriga verksamheten. H&M äger inga egna fabriker utan har istället ett väletablerat samarbete med cirka 700 fristående leverantörer. År 1998 startade H&M sin internetförsäljning vilket idag går under namnet H&M Shop Online och finns tillgängligt i sju länder. Företaget säljer idag kläder och kosmetika i över 1 500 butiker i 29 länder. H&M är börsnoterat på Stockholmsbörsen och har sitt huvudkontor i Stockholm. Under verksamhetsåret 2006 omsatte företaget 80 miljarder kronor och hade cirka 60 000 anställda ([www.hm.com](http://www.hm.com)).

## **1.2 PROBLEMDISKUSSION**

De svenska storbankerna har under en lång period haft en ohotad ställning. I och med avregleringen av bankväsendet i början av 90-talet har de svenska bankerna utsatts för en ökad exponering gentemot omvärlden och konkurrensen har tilltagit. Tidigare okända internationella aktörer har gjort sitt intåg på den svenska bankmarknaden samtidigt som nya nationella mindre nisch-, och fullsortimentsbanker sett dagens ljus. I takt med informationssamhällets utbredning har konsumenternas kunskap om bankernas utbud ökat samtidigt som transaktionskostnaderna sjunkit. Detta är omständigheter som stärkt konkurrensstrycket mot de svenska storbankerna vilket har resulterat i ett ökat behov av att utveckla sin Retail Banking verksamhet för att behålla

sin kundstock. Vilka särdrag i storbankernas Retail Banking skall behållas, förkastas eller förnyas i skapandet av framtidens bank?

Det övergripande problemområdet kan brytas ner i två huvudsakliga och viktiga delområden. Första delområdet tar sin avstamp i hur storbankerna ska kunna utveckla det fysiska bankbesöket, vilket syftar på när kunden besöker banklokalen. Bankbesöket har inte utvecklats nämnvärt de senaste decennierna. Besöket präglas fortfarande av en myndighetskänsla där kunden är underordnad bankens auktoritet. För att utveckla bankbesöket är det lämpligt att studera detaljhandelns tillvägagångssätt vid försäljning, eftersom de enbart arbetar med Retail verksamhet. Vad kan storbankerna implementera ur detaljhandelns kundkoncept för att utveckla kundernas upplevelse vid ett bankbesök?

Andra delområdet avhandlar Internets allt viktigare roll inom Retail Banking. Möjligheterna med Internet gör att storbankerna utsätts för konkurrens från nya bankaktörer med vidareutvecklade tjänster och erbjudanden som visat sig framgångsrika i årliga kundundersökningar. Därav har en allt större del av Retail Banking förlagts till Internet där kunderna lättare kan jämföra villkor och priser mellan bankerna. Det kan således vara adekvat att undersöka vad storbankerna kan implementera ur de nya bankaktörernas affärskoncept för att utveckla sina internetverksamheter?

### **1.3 SYFTE**

Studiens syfte är att utveckla storbankernas Retail Banking verksamheter genom att studera detaljhandeln, de nya bankaktörerna och storbankerna.

### **1.4 AVGRÄNSNINGAR**

Avgränsning av den svenska bankbranschen sker i valet av att fokusera på de fyra storbankerna och två av de nya bankaktörerna. Gällande studien av detaljhandeln avgränsas den till att omfatta två av Sveriges ledande detaljhandelsföretag. Insamlingen av empiri avgränsas till att innefatta en respondent från respektive företag.

## 1.5 MÅLGRUPP

Studiens målgrupp är i första hand riktad mot storbankerna. Den kan även vara av intresse för övriga aktörer inom bankbranschen. Förhoppningen är också att studien kommer att vara intressant och till hjälp för personer intresserade av Retail Banking.

## 1.6 BEGREPPSDISKUSSION

**Bank** – Ett institut som i Sverige har tillåtelse att sköta inlåning på konto från allmänheten, vara med i riksbanksclearingen och att låna i Riksbanken utan säkerhet och att man har möjlighet att placera pengar på räntebärande konto hos riksbanken (Nationalencyklopedin, 2007).

**Retail Banking** – Bankservice inriktat på individuella kunder på en konsumentdriven massmarknad. Retail Banking tjänster inkluderar finansiell service såsom in- och utlåning, kassaservice och tillhandahållande av diverse bankkort. Tjänsterna erbjuds på bankkontor, via telefon eller på Internet (Nationalencyklopedin, 2007).

**Internetbank** – en bankfunktion där kunden sköter sina bankärenden genom att använda sig av Internet (Nationalencyklopedin, 2007).

**Storbank** – Definitionen på de fyra banker som står för ca: 80 procent av Sveriges in- och utlåningsmarknad. De fyra bankerna är Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank (Pettersson, 2006).

**Nya bankaktörer** – Avser banker som etablerat sig på Svenska bankmarknaden efter 90-talets avreglering. I studien avses främst Skandiabanken och LF Bank när de nya bankaktörerna benämns.

**Nischbank** – Bank som inriktar sig på ett eller flera segment inom Retail Banking. En gemensam faktor bland nischbankerna är att de inte har ett utbyggt kontorsnät utan sköter kundkontakten per telefon eller via Internet (Nationalencyklopedin, 2007).

**Detaljhandeln** – Detaljhandeln är slutpunkten i distributionskanalen och innefattar handel av varor som kan köpas enskilt. Konsumenter är detaljhandelns främsta målgrupp (Nationalencyklopedin, 2007).



## 1.7 DISPOSITION

- Kapitel 2:** Andra kapitlet ägnas åt metod, tillvägagångssätt, datainsamlingsteknik samt en redogörelse av den kvalitativa undersökningen. Vidare förs en diskussion kring källkritik samt validitet och reliabilitet.
- Kapitel 3:** I tredje kapitlet presenteras teori och tidigare forskning inom vårt ämnesval. Teorin som presenteras är den teoretiska referensramen för studien.
- Kapitel 4:** I fjärde kapitlet redogörs det empiriska materialet och med stöd av den teoretiska referensramen förs en analys.
- Kapitel 5:** I det avslutande kapitlet förs en slutdiskussion där studiens problemdiskussion från kapitel två analyseras och besvaras utefter dragna slutsatser. I kapitlet kommer även förslag till vidare forskning presenteras.

## 2. METOD

---

*I metodkapitlet ges en beskrivning av tillvägagångssättet vid genomförd studie samt använda metodval. Vidare presenteras hur data har samlats in och analyserats. Slutligen avrundas metodkapitlet med en redovisning av den källkritik som genomförts.*

---

### 2.1 HERMENEUTISTISKT SYNSÄTT

Ett hermeneutiskt synsätt har valts för att klargöra framtidens Retail Banking. Det hermeneutiska förhållningssättet används ofta i samhällsvetenskapliga undersökningar och är en vetenskaplig inriktning där man studerar, tolkar och försöker förstå hur en människa fungerar. (Patel & Davidsson, 1991). Enligt Jacobsen (2002) är den kvalitativa metodteorin förenlig med hermeneutikens synsätt. Studiens empiri baseras i huvudsak på åtta kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom bankväsendet och detaljhandeln. Sammanställningen och tolkningen av vad respondenterna sagt är utgångspunkten i studien. De analyser och slutsatser som presenteras baseras således till stor del på denna tolkning något som gör ett hermeneutiskt förhållningssätt passande för studien.

### 2.2 ABDUKTIV ANSATS

Studien arbetsgång har utgått ifrån en abduktiv ansats. Ansatsen lämpar sig för forskning som inte enbart använder sig av den induktiva eller den deduktiva ansatsen (Holme & Solvang, 1997). Ett abduktivt arbetssätt är den mest korrekta ansatsen för studien, eftersom undersökningen varken tar sin ansats fullt ut från teorin eller empirin. Istället har empirin och teorin vuxit fram växelvis under arbetets gång för att uppfylla det abduktiva metodvalet.

## **2.3 KVALITATIV ARBETSMETOD**

Det har använts uteslutande en kvalitativ metod eftersom en sådan metod är bäst lämpad för att uppfylla studiens syfte. De djupintervjuer som har genomförts ger en mer korrekt och djupare bild av framtidens Retail Banking. Hade en kvantitativ undersökning istället valts hade empirin inte blivit lika komplett och givande, eftersom kunskap kring ämnesvalet är förhållandevis bristfälligt hos allmänheten. Det har således utförts djupintervjuer med ämnesförtrogna respondenter på storbankerna, nya bankaktörer och detaljhandel för att ta del av hur de resonerar kring Retail Banking och dess framtid.

## **2.4 PRAKTISKT TILLVÄGÅNGSSÄTT**

### **2.4.1 Litteraturstudie**

Efter ämnesval och fastslaget syfte är det nödvändigt för att kunna genomföra en studie att man är kunnig om området som önskas studeras. Arbetet inleddes därför med att insamla sekundärdata för att kunna genomföra en litteraturstudie kring Retail Banking. Det studerades artiklar, bankhemsidor och relevant facklitteratur för att skapa en bild av dagens Retail Banking verksamhet. I samband med denna litteraturstudie genomfördes också en fältstudie ute på storbankernas kontor i Lund för att med egna ögon iaktta Retail Banking i verkligheten. Vidare genomfördes ett samtal med en kunnig kontorschef på en av storbankerna för att hitta lämpliga teorival och frågeställningar för att angripa ämnet.

### **2.4.2 Data insamling**

Primärdatan består av empiri från de åtta intervjuer som genomfördes. Fyra intervjuer genomfördes med representanter för storbankerna, två med nya bankaktörer samt två intervjuer med de valda fallföretagen inom detaljhandeln.

Det som kännetecknar primärdatan är enligt Jacobsen (2002) att den är skraddarsydd för frågeställningen. För att ge tyngd åt primärdatan kompletterades den med sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och facklitteratur. Tillförlitliga elektroniska källor användes också i den mån annan publicerad sekundärdata inte var tillgänglig. Att använda sig av både primär- och

sekundärdata är en fördel eftersom olika data kan styrka de resultat man kommit fram till (Jacobsen, 2002).

### 2.4.3 Intervjuer

Intervjuerna utfördes individuellt och var öppna med en viss struktur, det vill säga en semistrukturerad intervju (Denscombe, 2000). En individuell intervjuform valdes eftersom det var av intresse vad varje respondent hade att tillföra och att endast åtta personer intervjuades vilket gjorde det praktiskt genomförbart.

Vid varje intervju användes en intervjumall med fastslagen ordningsföljd på frågorna. Den fungerade som en vägledning genom intervjun och tillgodosåg att erforderlig information erhöles. Under samtliga intervjuer gavs det möjlighet att ställa följdfrågor och även avvika från ordningsföljden om det kändes naturligt. Intervjumallens roll i intervjun var att skapa en viss struktur och som Jacobsen (2002) skriver är det för att säkerställa av intervjun kommer in på de ämnen som skall belysas.

Frånsett tre intervjuer som av logistiska skäl genomfördes per telefon ägde samtliga intervjuer rum på respektive respondents arbetsplats. Tre tydliga fördelar med att intervju på arbetsplatsen kan skönjas. För det första så är det alltid att föredra att intervju respondenten där denne känner sig trygg något som dennes arbetsplats borgar för. För det andra har ett fysiskt besök fördelen att det lättare kan föras en öppen och givande diskussion än vad fallet är med en telefonintervju. För det tredje innebär det en ökad enkelhet i att uppmärksamma hur respondenten reagerar fysiskt på vissa frågor något som tillför ytterligare en dimension till intervjun (Jacobsen, 2002).

Innan varje intervju tog sin början presenterades i enlighet med Jacobsen (2002) uppsatsens skribenter, syftet med undersökningen och hur informationen som kommer fram i intervjun ska användas. Intervjuerna inleddes med allmänna frågor om respondenten såsom namn, ålder, bakgrund och beskrivning av nuvarande tjänst. De inledande frågorna är att beteckna som ”lätta”, något som gav de intervjuade möjlighet att finna sig till rätta och slappna av. Efter de lätta frågorna avhandlades successivt de olika problemområdena. De svåraste och mest kontroversiella frågorna sparades till sist för att inte utgöra något hinder för en fortsatt intervju som fallet kunde ha varit om de ställdes i början av intervjun (Denscombe, 2002).

#### **2.4.4 Transkribering av intervjuer**

För att få ut maximalt av intervjuerna användes en diktafon för att spela in samtalet som efteråt transkriberades till skrift. Ett förfarande som eliminerade risken att information gick förlorad och att det till fullo kunde koncentreras på respondenternas svar. Inspelningen bidrog också till möjligheten att inflika med följdfrågor något som hade varit svårt om anteckningar hade förts under intervjuerna. Ytterligare en fördel med diktafonen är att det möjliggjorde ordagrann citering av respondenterna (Bryman & Bell, 2005). Före intervjun fick respondenten ge sitt godkännande för inspelning och ett utlovande gjordes om att informationen inte skulle utlämnas till tredje part.

#### **2.4.5 Telefonintervjuer**

Tre av intervjuerna fick av logistiska skäl genomföras via telefon. Då målsättningen var att genomföra öppna individuella intervjuer kan telefonintervjuerna i de tre fallen inverka negativt på resultatet. Frey & Oishi (1995) konstaterar att det kan vara lättare att ljuga eller ”dra en vals” i en telefonintervju. Personer har också lättare att prata om känsliga saker vid en besöksintervju än över telefon. Jacobsen (2002) skriver att flera som har specialiserat sig på telefonintervjuer hävdar att det är en olämplig metod om frågorna är många av öppen karaktär eftersom det är betydligt lättare att föra ett öppet samtal ansikte mot ansikte.

För att motverka den negativa inverkan en telefonintervju medför strukturerades frågorna upp i en högre grad. Följdfrågor undveks för att lättare kunna styra intervjun. Efter genomförda telefonintervjuer kunde det konstateras att det är betydligt svårare att föra ett givande samtal via telefon på grund av bristfällig personlig kontakt med respondenten. Telefonintervjuerna tenderade att bli mindre givande och därmed innehållsfattigare än de personliga intervjuerna (Jacobsen, 2002). Enligt ovanstående resonemang kan det därmed konstateras att personliga intervjuer är att föredra framför telefonintervjuer.

#### **2.4.6 E-post kontakt**

E-post användes uteslutande för inbokning av intervjuerna, komplettering av frågor samt de gånger förtydliganden krävdes av respondenternas svar.

Efter avslutad studie kommer den slutgiltiga uppsatsen att distribueras via e-post till alla som bidragit till studiens möjliggörande.

#### 2.4.7 Val av respondenter

I arbetet med att finna lämpliga respondenter har en godtycklig urvalsprocess tillämpats. Det som karaktäriserar en process av det slaget är att den baseras på ett urval av respondenter som anses vara de mest representativa för ämnesvalet. Riskmomentet i ett förfarande av denna art är att inte de mest lämpade intervjuas, eftersom en fullständig kännedom om branschens alla möjliga respondenter inte finns. Av tidsmässiga och ekonomiska skäl har det varit tvunget att begränsa urvalet till åtta intervjuer, ett så kallat stickprovsurval. Kontakt med respondenterna har erhållits utifrån mentorskap under studietiden, involvering i studentkåren och personliga kontakter. Några av kontakterna med respondenterna har etablerats genom telefonkontakt med respektive företag (Jacobsen, 2002). För att kunna göra meningsfulla jämförelser mellan respondenternas är det en fördel att samtliga arbetar på liknade chefsnivå inom företagen. Ytterligare fördelar med personer som innehar chefskap är att de har stor branschkännedom och bred erfarenhet från Retail Banking.

Efter genomförda intervjuer har ett visst mönster bland de utförda intervjuerna kunnat utskiljas. Dock är inte omfattning av tillräcklig dignitet för att möjliggöra en generalisering på hela populationen. Emellertid ger det en indikation på resultatet av vad en mer omfattande studie hade gett upphov till (Jacobsen, 2002).

#### 2.4.8 Utvalda respondenter

<u>Storbankerna:</u>	<u>Nya bankaktörerna:</u>	<u>Detaljhandelsföretagen:</u>
<b>SEB</b> Anders Ulfsparre, Regionchef Lund 11 december	<b>Skandiabanken</b> Lena Melin, Försäljningschef Telefonintervju 17 december	<b>IKEA</b> Ninni Altberg, Kundenservicechef Telefonintervju 20 december
<b>Handelsbanken</b> Nils-Erik Persson, Kontorschef Lund 5 december	<b>Länsförsäkringar Bank</b> Lena Sterving, Försäljningschef Lund 6 december	<b>H&amp;M</b> Pär Johanson, Sverigechef Telefonintervju 12 december
<b>Swedbank</b> Per Rosenquist, Marknadschef Helsingborg 6 december		
<b>Nordea</b> Kerstin Nilsson, Privatmarknadschef Lund 11 december		

## 2.5 KÄLLKRITIK

En källa kan definieras som en skrift eller utsaga som åberopas för en viss uppgift och utgör grunden för denne uppgifts auktoritet. Det är av största vikt att kritiskt kontrollera de källor som ligger till grund för ett vetenskapligt arbete och således har studiens primär och sekundärdata granskats utifrån tre faser: observation, ursprung och tolkning (Holme, Solvang, 1997). Vidare har hänsyn till validitet och reliabilitet tagits.

*Observation* – Den inledande litteraturstudien fungerade som ett sätt att få en överblick över de källor som fanns tillgängliga och klarlägga relevansen för studien.

*Ursprung* – Kontinuerligt under studiens arbetsgångs kontrollerades källornas bakgrund. Gällande sekundärdatan är det viktigt att ha i åtanke hur trovärdiga författarna är och om källan är tidsaktuell. Gällande primärdatan är det viktigt att reflektera över hur pålitlig empirin som framkommit under intervjuerna är. Är informationen som respondenterna förmedlat korrekt? Det kan tänkas att respondenterna målat upp en bild som är skev för att gagna egna intressen och att vissa saker utelämnats för att inte röja företagshemligheter.

*Tolkning* – Vid tolkningsarbetet utröntes och diskuterades källornas innehåll för att få en klar bild av budskapet. För att erhålla ytterligare en dimension i tolkningsarbetet gjordes en kontroll gentemot liknade källor. Att jämföra med liknade källor är positivt i den mening att en högre validitet uppnås när inte bara en källa tas beaktning.

*Validitet* - I bedömning av källan är det också viktigt att ta hänsyn till validiteten. Med validitet innebär att empirin skall vara giltig och relevant vilket innebär att man mäter det man önskar att mäta. Det som mäts hos några få skall också kunna appliceras på hela populationen (Jacobsen, 2002). Det handlar således om en önskan om en överensstämmelse mellan det man avser att undersöka och det som faktiskt undersöks. Det måste vara ett korrekt förhållande mellan empirin som framkommer under datainsamlingen och de teorier och frågeställningar som används. Det är viktigt att rätt frågor ställs till rätt personer och att inte respondenterna misstolkar frågorna. För att höja validiteten har kompetenta nyckelpersoner inom bankväsendet och detaljhandeln valts.

*Reliabilitet* - Vid en diskussion kring studiens reliabilitet är det viktigt att framhäva tillförlitligheten i de utförda intervjuerna. För att uppnå hög tillförlitlighet valdes liknande intervjufrågor till alla respondenter inom respektive intervjugrupp (storbankerna, nya bankaktörer och

detaljhandelsföretagen). Intervjufrågorna hade samma ordningsföljd i samtliga intervjuer för att skapa enhetliga förutsättningar. När man använder sig av både telefonintervjuer och intervjuer som utförs ansikte mot ansikte så kan reliabiliteten skadas, eftersom intervjuerna utförs under annorlunda villkor. Under telefonintervjuerna var det inte möjligt att studera respondenternas ansiktsuttryck och kroppsspråk (Jacobsen, 2002).

Dock anses de utförda intervjuerna inneha en hög reliabilitet, därför att samtliga respondenter har högt uppsatt positioner inom respektive företag samtidigt som de har mångårig branscherfarenhet. Att det inte var möjligt under telefonintervjuerna att studera kroppsspråk och ansiktsuttryck påverkar inte reliabiliteten nämnvärt, eftersom denna typ av observationer inte är av större vikt vid studiens mer allmänt ställda frågor. Vid intervjuer där mer känsliga frågor ställs är denna sorts observationer desto viktigare (Denscombe, 2000). Avslutningsvis anses inte tillförlitligheten skadas av att personliga kontakter använts, eftersom de inte har någon anknytning till skribenterna i fråga.



### 3. TEORETISKT RAMVERK

---

*I detta kapitel presenteras de olika teorier som är applicerbara på ämnesvalet. Det teoretiska ramverket indelas utifrån CRM, Retail Management, Internetbanksstrategier och Retail Banking Framtidsteorier. Avslutningsvis åskådliggörs valda teorier i en modell för att förenkla för läsaren inför kommande analys.*

---

#### 3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

##### 3.1.1 Presentation av CRM och dess applicerbarhet på bankvärlden

Under de senaste 15 åren har kundernas behov varit i fokus inom de branscher som är kundorienterade eller har kunddrivna organisationer. Retail Banking är inget undantag och många banker har med varierande resultat inriktat sig på CRM för att tillfredsställa kundernas behov. CRM inom Retail Banking behövs för att skapa kundlojala kunder som inte byter bank trots den ökade konkurrensen på marknaden (European Banker, 2006). Kortfattat kan CRM beskrivas som en teori som går ut på att skapa relationsstrategier mellan företaget och kunden vilket resulterar i ett maximalt värde för båda parter. Maximalt kundvärde skapas genom fokus på långsiktliga kundrelationer. För att genomföra detta i praktiken krävs att man ser mötena med kunden som en pågående process där det gäller att skapa kundvärde med alla möjliga medel. Störst fokus bör ligga på att utveckla relationen och på detta sätt skapa en situation där både parter eftersträvar det bästa. Bankvärden har länge präglats av hög kundlojalitet (Storbacka & Lehtinen, 2000). Vidare bör företag även använda sig av CRM inom marknadsföring i form av individuellt anpassade kampanjer och erbjudande (Dyché, 2002). Idag byter gemene man bank i betydligt större utsträckning, eftersom det med bättre teknik går smidigt samtidigt som nya bankaktörer tagit betydande marknadsandelar från storbankerna ([www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)).

### **3.1.2 Sanningens ögonblick**

Den ökade internetanvändningen bland bankens kunder gör att tillfällena då kunderna besöker bankkontoret blir allt ovanligare. Den bild kunden får av bankens kvalitet skapas till stor del under tjänstemötet det vill säga när kunden är i kontakt med personalen antingen per telefon eller på kontoret. Detta möte benämns inom teorin som ”sanningens ögonblick” (Normann, 1991). Det är därmed mycket viktigt att när kunden väl kontaktar banken att man utnyttjar tillfället maximalt samtidigt som hög kvalitet hålls. Hanteras tjänstemötet inte väl är det den kvalitetsupplevelsen kunder kommer att bära med sig till nästa gång (Grönroos, 2004). Vid kontakt med nya kunder är ”sanningens ögonblick” ännu viktigare, eftersom om företaget misslyckas med att skapa ett bra intryck första gången har man ett dåligt utgångsläge för att skapa en framtida kundrelation. Företagets fokus bör därmed ligga på att försäkra sig om att man skapar trovärdighet och inte kör över kunden utan istället under första mötet ge kunden en känsla av kontroll (Storbacka & Lehtinen, 2000).

### **3.1.3 Rättelse – Hur man hanterar klagomål**

Att skapa hög tjänstekvalitet i mötet med en nöjd kund är betydligt enklare än en bemöta en missnöjd kund. När problem eller misstag sker i tjänsteprocessen är det väldigt viktigt att hitta en lösning som tillfredställer kunden. Skulle företaget misslyckas finns det en stor risk att även kunden förloras (Grönroos, 2004). En förlorad kund kan ge minskade intäkter, skadad företagsimage samt att det innebär en kostnad att hitta nya kunder. Därav bör företaget göra allt som står i deras makt för att förhindra att en kundrelation avslutas (Storbacka & Lehtinen, 2000). Inom tjänstesektorn ges oftast en andra chans att rädda situation genom själva rättelseförfarandet. Sköts rättelse på ett bra sätt kan till och med kundkvaliteten bli högre än innan klagomålet och en förtroendefull relation skapas. Det generella mönstret för rättelse inom tjänstesektorn är att hålla kostnaderna så låga som möjligt och endast kompensera om juridiska skäl föreligger. Denna strategi är enligt Grönroos (2004) felaktig och istället för att fokusera på kortsiktliga kostnadsbesparingar bör man tänka mer långsiktigt och därmed försöka göra kunderna nöjda trots de uppstådda problemen.

Det finns en rad riktlinjer för att hantera rättelse och det är viktigt för företaget att ha i åtanke att det är företaget som bär det yttersta ansvaret för att upptäcka felaktig service och kvalitetsproblem. Att ha en strategi där man låter kunderna upptäcka problemen är därmed inte

att rekommendera. Företaget skall därmed utbilda sin personal som har kundkontakt att försöka upptäcka fel och misstag. Personalen bör också utbildas till att ha ett serviceinriktat perspektiv där de vet hur de ska ta hand om uppstådda problemsituationer. Vidare bör personal som har kundkontakt erhålla tydlig information om vilka befogenheter de innehar för att möjliggör snabba beslut angående kompensationen. Företaget bör också tänka på att det är skall vara så enkelt som möjligt att utföra reklamationer och att det i största möjliga mån kan göras utan byråkratiska processer. När väl ett misstag uppstår är det upp till företaget att vidta åtgärder och informera kunden så snart som möjligt. Korrigering av fel skall göras utan att kunden kräver det och kompensation ska genast utgå. Be ordentligt om ursäkt är en bra början men oftast inte tillräckligt utan kunden bör även kompenseras för sina förluster (Grönroos, 2004). Slutligen måste företaget lära sig av sina misstag och använda sig av ett system där erfarenheterna tas tillvara på ett bra sätt (Storbacka & Lehtinen, 2000).

Att kunna vinna tillbaka kundens förtroende efter felaktig service eller andra misstag är inte alltid möjligt. Om kunden beslutar sig för att avsluta relationen med företaget är det viktigt att det sker på bästa möjliga sätt. Genom att avsluta relationen på ett korrekt sätt kan företaget förhoppningsvis vinna tillbaka lite av kundens förtroende och därmed uppstår en öppning för framtida kundrelationer (Storbacka & Lehtinen, 2000).

### **3.1.4 Relation mellan lojalitet och lönsamhet**

Vid skapande av förbättrad kundlojalitet inom servicesektorn har det visat sig att även vinsterna ökat. Det finns en rad olika faktorer att ta hänsyn till vid skapande av kundlojalitet. Den första faktorn är kostnaderna för att värva nya kunder genom till exempel extern marknadsföring (Grönroos, 2004). En tumregel inom tjänstesektorn är att det kostar ungefär fem till sex gånger mer att värva en ny kund än att behålla en redan nöjd kund. Det säger därmed sig själv att det finns ansevärd summor att tjäna genom en hög kundlojalitet. Nästa faktor benämns som grundvinst och är det pris kunderna betalar under de första åren. Beroende på aktuell bransch kan grundvinsten täcka kundvärningskostnaderna redan första året eller inom de första åren. När det gått en tid finns det tydliga tendenser till att relationen utvecklas och att kunden använder sig av ytterligare tjänster vilket genererar ökade intäkter. Relationen utvecklas också till att bli enklare att hantera och färre misstag sker. En sådan relation innebär kostnadsbesparingar för tjänsteföretaget när handläggningstiden minskar och mindre resurser behöver läggas på att korrigera eventuella missförstånd. En viktig del i kundlojaliteten är att lojala kunder agerar

kostnadsfria ambassadörer för företaget och rekommenderar företaget till sin bekantskapskrets. Kunder som värvas via en existerande kund har därmed väldigt låga värvningskostnader (Grönroos, 2004).

### **3.1.5 Service Management enligt Grönroos**

I tjänstekonceptet ska det framgå hur företaget behandlar varje kundsegment, hur konceptet skall genomföras och vilka resurser som skall användas. Den stora fördelen med ett tjänstekoncept är att företaget kan bearbeta kunderna på ett konsekvent sätt. Härvidlag undviker man en förvirrad chef- och personalstyrka. Ett företag behöver inte enbart ha ett tjänstekoncept utan kan utveckla olika varianter beroende på vilket kundsegment det rör sig om.

Inom tjänstesektorn är det till skillnad mot tillverkningsföretag viktigt att fokusera på de externa konsekvenserna och att man inriktar sig mer mot processtänkande än strukturtänkande. Företag med mycket struktur tenderar till att bli mindre flexibla vilket kan ge ett sämre kundbemötande. Det är viktigt att hela organisationen förstår att det är i grund och botten kundernas upplevelse av företagets tjänstekvalitet som resulterar i höga vinster. Att nå hög kundupplevelse skapas av väl integrerade beslut om extern och intern effektivitet. En vital aspekt inom all tjänsteverksamhet är att besluten i största möjliga mån fattas så nära kundmötet som möjligt det vill säga att kundkontakterna decentraliseras. För om personen som möter kunden vid första kundmötet har befogenheter till merförsäljning och får sköta reklamationer renderar det till en bättre kvalitetsupplevelse. På ett bankkontor kan detta bete sig svårt då till exempel kassapersonalen inte kan inneha yrkeskunskap inom alla segment. Dock skall de ha tillgång till snabb hjälp och fungerande rutiner. Personalen bör uppmuntras och utbildas för att hantera de kundmöten de står inför samt inneha ett gott omdöme för att bemöta ej tidigare uppkomna situationer. Slutsatsen är att de mer operationella besluten skall decentraliseras på grund av att man på detta sätt uppnår större förankring och lojalitet mot de anställda på till exempel det lokala bankkontoret.

För att upp en framgångsrik organisation med lyckade kundkontakter är det viktigt att hela organisationen struktureras och fokuseras på arbetet med att utveckla resurserna gentemot kund. Denna process kan hejdas om organisationen är alltför byråkratisk utan istället bör flexibiliteten och värdet av en organisation med färre skikt framhävas.

Arbetsstyrning är ytterligare en punkt i uppbyggandet av en gynnsam organisation med fokus på kundupplevelse. Tjänstesektorn är till skillnad från andra sektorer svår att standardisera. Istället för att standardisera är det inom tjänstesektorn bättre att styra sina anställda genom riktlinjer och visioner. En av chefernas viktigaste arbetsuppgifter är att skapa ett arbetsklimat där uppmuntran och stöd till personalen står i centrum. Uppmuntran och stöd kan ges i form av ett belöningssystem där de som lyckats skapa en hög tjänstekvalitet gentemot kund premieras. En viktig parameter i belöningssystem är själv mätningen. Därför bör mätningarna inriktas på att behandla kundernas tillfredsställelse, lojalitet och tjänstekvalitet (Grönroos, 2004).

### **3.1.6 Resonemang om kundupplevelse**

Tillvägagångssättet för att uppnå största möjliga kundupplevelse kan sammanfattas genom sex olika punkter enligt Saymonds et.al (2007). Den första punkten betonar vikten av att designa och erbjuda kunderna högt kundvärde genom att kombinera de emotionella och rationella attributen. I nästa punkt gäller det att precisera och lokalisera kunder som är värda att satsa på och erbjuda dem en rad sammansatta produkter. Vidare är det viktigt att i de nya kundrelationerna erbjuda bästa möjliga service utan några brister. Saymonds et.al (2007) kallar denna period för kundrelationens smekmånad, på grund av att det ofta infinner sig ett lugn när väl kundkontakten är knuten. Saymonds et.al (2007) fortsätter med att betona vikten av att leverera en kundupplevelse utan konkurrens. Det tillhör annars vanligheterna att bankerna fokuserar på att kontrollera kundernas konton medan själva kundupplevelsen inte utökas. För att uppnå högre kundupplevelse kan bankerna satsa resurser på att skapa kundinteraktioner där själva kunden står i fokus istället för enbart deras konton. Saymonds et.al (2007) understryker vikten av att låta kunderna sköta samtalen för att undvika att kunderna känner sig förbigångna. För att utveckla dialogen ytterligare bör bankerna alltid försöka minimera svarstiden i den dagliga kontakten. Avslutningsvis framhäver Saymonds et.al (2007) betydelsen av att erbjuda nya innovativa produkter som inte konkurrenterna kan offerera. De nya produkterna genererar bättre resultat om de har utvecklats i relation med kundernas feedback samtidigt som företaget granskar konkurrenternas produkter för att eventuellt utveckla dem vidare.

## 3.2 RETAIL MANAGEMENT

### 3.2.1 Butiksdesign

Målsättningen vid utformning av en butikslokal är att skapa en estetiskt attraktiv butiksmiljö som på samma gång är funktionell och effektiv att göra affärer i (Bruce et.al, 2004). Doyle och Broadbridge (1999) skriver om nio nedanstående punkter för att uppnå framgångsrik butiksutformning:

- Helhetssyn

Denna punkt påpekar att man inte bör betrakta elementen som skapar designen var för sig. Man bör istället eftersträva en helhetssyn vid butiksutformning eftersom synergieffekter kan uppstå då man kombinerar olika element på ett korrekt sätt. Vidare betonas också sambandet mellan form och funktion där det poängteras att det är viktigt att både får samexistera i varje designlösning.

- Tidsaspekten

Varaktigheten av en butiksdesign kan vara beroende av karaktären på den teknik företaget använder sig av. Butikslokalen kan ha en modern design men ha ålderdomlig teknisk utrustning som skadar helhetsintrycket. Vidare är en helhet i renoveringen av stor vikt där hela lokalen bör förnyas i ett skede och inte löpande, eftersom det vid ett besök försämrar det sammanfattande intrycket. Butikslokalens geografiska placering spelar en betydande roll i hur ofta en renovering bör äga rum. Lokaler belägna centralt tenderar till att renoveras oftare än de som finns i mindre samhällen på grund av att storstadsmänniskorna i större utsträckning efterfrågar förändring.

- Värdeskapande

För att skapa ett ökat kundvärde krävs mer än en bra butiksdesign. Ett positivt första intryck av lokalen kan snabbt vändas till en negativ upplevelse om inte resten av butikskonceptet följer samma höga standard.

Vid en lokals utformning där förhoppning är att öka kundvärdet är det inte lämpligt att kopiera från en konkurrent. Företaget skall istället utforma lokalen utefter den egna kundstockens preferenser.

- Resursrestriktioner

I stort sett alla företag arbetar efter fastslagna restriktioner i butiksutformandet. Vanligtvis är det finansiella restriktioner men det kan även handla om till exempel kunskapsbegränsningar eller fysiska begränsningar av lokalen. Med restriktionerna i åtanke är det centrala i lokalutformningen att maximera kundupplevelsen utan att personalens arbetsklimat försämras. Personalens trivselfaktor är naturligtvis viktig, eftersom deras attityd avspelar sig i kundernas helhetsintryck.

- Upprepning

Vid sammansättningen av olika interiöriska föremål är en helhet att föredra. I till exempel en klädesbutik kan det avspeglar sig i att herr- och damavdelningen har olika utseende och en tydlig gräns uppnås. Större butikskedjor arbetar efter en liknande princip där tonvikten ligger på att butikerna skall ha samma uppbyggnad och design oberoende vilken butik konsumenten besöker.

- Förändring

En butikslokal skall vara i ständig förändring vilket kan avspeglar sig i interiören eller exteriören. Det behöver inte vara några radikala förändringar utan kan enbart vara små detaljer som väcker kundens uppmärksamhet. De små detaljerna kan vara ett butiksfönster som uppvisar säsongens viktigaste produkter eller tillfälliga erbjudande. Det gäller att balansera förändringarna gentemot tidigare tidsresonemang för att undvika en oreda av gammalt och nytt i butiken.

- Förankring

Tidigare avsnitt om att ha en lokal i ständig förändring mynnar ut i punkten om förankring. Att förändra i lokalen utan en förankring i verksamheten kan vara förödande. Det gäller att utforma lokalen efter företagets målgrupp och dess preferenser. I en butik som inriktar sig på både tjejer och barn skall till exempel ha ett butiksfönster som tilltalar båda grupperna.

- Kompetenser

Arbetet med att utforma butiken behöver precis som alla andra faktorer i butiksverksamheten ett bra ledarskap. Många företag innehar inte denna kompetens inom företaget och måste därmed rekrytera en butiksdesigner externt. Ett sådant förfarande kan bli kostsamt men betydligt bättre än att försöka optimera butiksutformningen på egen hand. Samtidigt bör inte butiksdesigner få

helt fria händer utan alla lösningar bör diskuteras i samspel med de anställda och ledningen för ett framgångsrikt resultat.

- Omgivningen

Den nionde och sista punkten handlar om att utforma butiken så att det inte bara tilltalar företagets kunder utan även samhället i övrigt. Ett exempel är att företag satsar på en exteriör som väcker uppståndelse även bland icke-kunder och vissa fall blir en sevärdhet i sig själv. Fördelen med att investera stora resurser i butikslokalens byggnad är att det kan generera både goodwill och nya kunder till företaget. Dock infrias detta endast om butikslokalen smälter in i sin omgivning utan att stadsmiljön förstörs.

### **3.3 INTERNETBANK STRATEGIER**

Internetbanken lanserades 1996 i Sverige. Introduktionen bidrog till en ökad tillgänglighet av banken. Vidare skapade lanseringen av internetbanken en intensifierad konkurrens på bankmarknaden vilket krävt en ökad kostnadsmedvetenhet för bankerna. Kostnaden för bankkontor och dess personal har för många banker varit den mest dominerande kostnaden (Nilsson, 2007). För att kunna fastställa hur man kan minska kostnaden i banken måste man studera kundens beteende och hur de önskar interagera med banken. Undersökningar av bankernas kunder visar att bankbranschen har gått från en personlig interaktion till att interagera med kunden genom nya elektroniska kanaler som till exempel Internet (Thornton & White, 2001).

Genom studier av kunder som besöker bankkontoret kan vissa överensstämmande särdrag urskiljas. Genomsnittskunderna på banken är utbildade, äldre individer med låg inkomst. De som använder internetbanken däremot är yngre, välutbildade individer med en högre inkomst (Fredriksson, 2003; Mols, 2000). Nilsson (2007) påpekar dock i sin studie att detta fenomen inte är lika tydligt i Sverige.

Användandet av internetbanken kräver anskaffande av kunskap om teknologi och finansiella tjänster. Personer med begränsad kunskap om teknologin känner sig osäkra inför användandet av tjänsten. Konsekvensen blir ofta att kunderna tenderar att sluta använda internetbanken (Nilsson, 2007).



Oavsett den kompetens och kunskapsnivå som individer innehar kan det uppstå problem med internetbanken. Kunder med hög kunskapsnivå rörande tjänsten kontaktar bankens supportavdelning i större utsträckning än kunder med begränsade kunskaper. Kunder med lägre kunskapsnivå kontaktar en tredje part vid uppstådda problem med internetbanken. Det visar sig att de konsumenter som mer frekvent kontaktar support är mer benägna att fortsätta använda internetbanken (Nilsson, 2007). Tidigare studier har visat att kontakter med en tredje part påverkar individuellt beteende (Karahanna, 1999; Triandis, 1971). Liknande studier visar att nya innovationer också kan skapa osäkerhet (Rogers, 1995). Osäkerhet leder ofta till att individer i större utsträckning tar hjälp av en tredje part för att tolka och ta till sig innovationer (Karahanna, 1999). Kunders osäkerhet minskar i takt med att kunskapen om innovationen ökar. Bankkunder som kontaktar support ges möjligheten att påverkas positivt medan de som kontaktar en tredje part som till exempel en släkting inte kan hjälpas i samma grad. Kundernas fortsatta användande av internetbanken kan därmed vara beroende på hur väl den tredje partens kunskaper räcker till (Nilsson, 2007).

Internetbankkunder finner det ofta enklare att byta bank än de som uteslutande använder bankkontoren. Därför är det viktigt för banker att skapa villkor som uppmuntrar kunder att fortsätta använda internetbanken. Banker sänker också sina kostnader genom att få kunderna att nyttja internetbanken. Det ökande användandet av internetbanken leder dock till större avstånd mellan konsument och bank, således försvåras förmågan för bankerna att bygga upp starka kundrelationer. Genom det ökade användandet av Internet har det också blivit lättare för kunder att jämföra finansiella erbjudande på marknaden. Detta har inneburit att fullsortimentsbanker riskerar att förlora kunder när de uppmuntrar sina kunder att sköta enkla finansiella ärenden på internetbanken (Fredriksson, 2003). Det är dock viktigt för bankerna att utveckla sina internetbanker för att inte hamna bakom sina konkurrenter. Bankerna måste förstå att den finansiella marknaden har ändrats och att teknologisk utveckling är nödvändig. Banker verkar idag på en allt mer teknologisk, konkurrensbaserad och globaliserad marknad. De nya förutsättningarna gör att allt fler bankaktörer etablerar sig på den finansiella marknaden vilket ökar valmöjligheten för konsumenten betydligt. Konkurrenten medför att det blir allt viktigare för svenska banker att få in ett globalt perspektiv. Enligt Cap Gemini (2007) kommer IT-omvandlingen att bli avgörande i framtiden för bankbranschen. Den nya teknologin ger bankerna en möjlighet att intensifiera sitt arbete att bli mer globala och därmed kunna förmedla en integrerad internationell Retail Banking organisation (Cap Gemini, 2007).

Bankkontoren har idag svårt att konkurrera mot internetbankerna som erbjuder öppetider dygnet runt och har mindre kostnader för personal (Bank Technologies Group, 2001)

Internetbanken har inneburit en möjlighet för bankerna att använda mer kundorienterade strategier. Vidare har den även gett möjligheter att förbättra kundrelationer, pressa priserna, attrahera nya kunder, öka merförsäljningen och erbjuda mer individuella tjänster. Varje transaktion som görs via Internet innebär en kostnadsbesparing för banken. Det ökade användandet av internetbanken ger möjlighet att lättare ta tillvara på konsumenternas inköphistorik vilket kan användas för att öka merförsäljningen. En hemsida som är individuellt anpassad med tjänster som är unika kan vara en enkel och kreativ lösning jämfört med andra stora monetära investeringar (CFI ProSevices Inc, 2001).

Information är nyckeln till att få konsumenten övertygad om att fortsätta använda internetbanken. Säkerhet och användarvänlighet är två centrala förutsättningar för en framgångsrik internetbank. För att få konsumenten att fortsätta använda tjänster via Internet måste bankerna hjälpa konsumenterna att förstå att tjänsterna är användbara och säkra. Det är också viktigt för bankerna att ständigt arbeta med att utveckla och finna nya lösningar samtidigt som man arbetar för att internetbanken skall bli mer överskådlig och lättanvändlig. Oberoende av enkelhet eller hur logisk internetbanken är konstruerad kommer konsumenter att stöta på problem och behöva hjälp. Det är därför viktigt för bankerna att erbjuda bra kvalitet på supporttjänsterna. Idag undviker vissa konsumenter att kontakta tillhandahållen support eftersom de känner nervositet inför att inte förstå hjälpen som supporten erbjuder. Många konsumenter kontaktar därför sitt sociala nätverk istället. Denna aktivitet bör oroa banker då de härvidlag ger upp makten att påverka konsumenterna. Banker borde fokusera på att erbjuda support som är skraddarsydd och gagnar olika kunders behov. Alla kunder är berättigade att få tillfredställande support oavsett vilken av bankens distributionskanaler som används. För att banken ska kunna erbjuda tillfredställande support krävs det att personalen är införstådd i hur kunderna tänker (Nilsson, 2007).

Constanzo (2006) framhäver riskbedömning som den mest relevanta aspekten i arbetet med att tillmötesgå nya krav på säkerheten inom internetbanken. Han menar att riskhanteringen bör analyseras av bankerna själva för att skapa en förståelse om det egna säkerhetsbehovet. Banker som använder säkerhetslösningar som inte är skraddarsydda efter eget behov utsätter sig för större risker. Constanzo (2006) påpekar att det är viktigt för bankerna att inte förlita sig alltför mycket på en enskild leverantör av säkerhetsutrustning. Bankerna bör se över sitt behov av

säkerhetslösningar eftersom det i slutändan är bankerna som bär ansvaret. Det finns enligt FFIEC (Amerikanska finansinspektion) fyra punkter som banker kan använda för att skapa en säkrare internetbank:

- Begränsad access till banktjänster genom en registrerad och angiven ID eller unik signatur.
- En profil av kunden, baserad på historiskt beteende, sparas och jämförs med framtida beteende.
- En säkerhetsdosa som frambringar ett engångslösenord vilket kunden knappar in på webbläsaren.
- Kunden får besvara ett antal slumpmässigt utvalda frågor som kunden på förhand registrerat svaren på.

Constanzo (2006) poängterar att kunder kan vara svåra att tillfredsställa. Kunder vill känna sig trygga, att det går snabbt och att det är enkelt att använda. Det är därför viktigt att analysera kundernas behov så att banken kan leverera ett effektivt kundverktyg. Bankerna måste göra en avvägning huruvida den utökade säkerheten påverkar kunden. Constanzo (2006) menar att internetsäkerhet är en fråga om utbildning och teknologi. Vid implementering av nya säkerhetsåtgärder bör bankerna noggrant informera kunderna och planera förändringen i etapper (Constanzo, 2006).

### **3.4 RETAIL BANKING – FRAMTIDSSTRATEGIER**

Bankindustrins strävar efter att kunna erbjuda kunderna en enhetlig service oavsett lokalisering eller tidpunkt på dygnet. Denna strävan blir till viss del verklighet genom att erbjuda kunderna access till någon av distributionskanalerna dygnet runt. Detta är idag möjligt genom både internetbanken och telefonbanken. Var som helst är i dagsläget svårare men något som förbättras konstant genom spridning av telekommunikation världen över (Datnet Corporation Limited, 2001).

Hedley et.al (2006) tror att på tio års sikt kommer regionala banker och banker som inte kan profilera sig att förlora marknadsandelar. Bankmarknaden kommer istället att präglas av

universalbanker som vinner marknadsandelar genom målgruppsinriktade erbjudanden och uppköp av mindre aktörer. Vidare tror Hedley et.al (2006) att universalbankerna kommer att vinna ytterligare marknadsandelar genom stor lokalkännedom, starka kundrelationer och ett stort sortiment av produkter och tjänster. Till skillnad från de regionala bankerna tros nischbankerna, med skräddarsydda produkter och tjänster, kunna överleva konkurrensen från universalbankerna (Hedley et.al, 2006). För att bankernas kundstock skall kunna expandera är det nödvändigt att introducera nya och mer avancerade tjänster genom både existerande och framtida lösningar såsom internetbank, mobiltelefoni, bankomat, digital-tv, telefonbank och bankkontor (McDonald & Keasey, 2002).

### **3.4.1 Teknologiska processer och innovationer:**

Streeter (2007) förtäljer att i takt med ökad konkurrens på bankmarknaden är bankerna i större behov att vara mer innovativa. McDonald & Keasey (2002) poängterar att många banker har låtit externa leverantörer utveckla idéer och innovationer som sedan implementeras på banken. I synnerhet IT-leverantörer har spelat en avgörande roll i arbetet med att utveckla och stödja bankernas internetjänster. Bristen på egna interna FoU-enheter har lett till en situation där innovationer i banken ofta styrs i stor utsträckning av IT-leverantörerna. Vilket kan medföra att innovationer sprids och konkurrens fördelar går förlorade. Exempel på detta är bankernas externt utvecklade CRM-system, som alla visat sig vara uppbyggda enligt samma modell, vilket resulterat i liknande egenskaper. McDonald & Keasey (2002) förtäljer att nystartade internetbanker ofta organiserar egna interna FoU-enheter för att skapa individuellt anpassade CRM-system och därmed konkurrens fördelar. Egenutvecklade produkter och innovationer anses vara mest lämpligt, eftersom det är bankerna som innehar kunskapen om kundernas behov och hur de besvaras (McDonald & Keasey, 2002).

Gap Gemini (2007) påpekar i sin rapport att banker bör erbjuda sina kunder att betala en fast avgift för utbudna finansiella tjänster. Kunden skulle för den fasta avgiften kunna utnyttja tjänster i hur stor grad de vill. Om kunder binder upp sig till flera tjänster skulle rabatter kunna erhållas.

### 3.4.2 Konsumenten och nya segment

Enligt McDonald & Keasey (2002) har storbankerna traditionellt tillhandahållit tjänster för allmänheten medan förmögna kunder i större utsträckning anlitat en nischbank med inriktning på förmögenhetsförvaltning. Numera existerar inte denna uppdelning i samma utbredning. Fortfarande ser dock efterfrågan gällande produkter, tjänster och service av de olika kundgrupperna olika ut. Ett exempel är att förmögna kunder förväntar sig en högre servicenivå eftersom de genererar större intäkter till banken. Att tillgodose alla sorters kunder kan vålla problem för banken. Därmed bör man enligt McDonald & Keasey (2002) segmentera upp kunderna efter deras efterfrågan av produkter, tjänster och service för att maximera kundnöjdheten. Vidare tros det i framtiden bli mer betydelsefullt att kunna erbjuda kunderna okomplicerade produkter och tjänster utan en finstilt skrift för kunden att sätta sig in i. Bankerna bör i största möjliga utsträckning erbjuda enkla upplägg med fasta priser och avgifter för att underlätta kundens användande (Hedley et.al, 2006). Den förändrade åldersstrukturen med en allt äldre befolkning gör att nya segment uppstår vilket skapar nya möjligheter för bankerna. Det blir därmed allt viktigare för bankerna att utnyttja nya teknologier så att man kan tillgodose de nya segment som uppkommer (McDonald & Keasey, 2002).

#### *3.4.2.1 Betydelsen av ett globalt synsätt*

Det har på den svenska bankmarknaden tillkommit ett flertal internationella banker. Därmed har konkurrensen ökat vilket har gjort det viktigare för svenska banker att tänka globalt och stärka den gränsöverskridande verksamheten (Cap Gemini, 2007). Enligt World Retail Banking Report 2007 från Cap Gemini kommer bankbranschen i huvudsak styras och förändras av fyra faktorer de närmaste fem åren. Faktorerna kan delas in i ökat konkurrenstryck, regleringar, ökat internetanvändande och nya teknologier. För att kunna bemöta de fyra faktorerna betonar rapporten följande fyra punkter för att uppnå en framtida god utveckling.

- En styrelse med internationellt synsätt och bred kunskapsbas. För att klara av den allt mer globaliserande bankmarknaden är det viktigt för bankerna att få in chefer och ledare som arbetar utifrån ett globalt perspektiv. För att få ett mer globalt perspektiv krävs:
  - Involvera cheferna i skapandet av en ny integrerad företagsvision.
  - Skapa en tydlig internationell Retail Banking enhet.
  - Investera i utbildning för utveckling av mer internationella chefer.

### Storbankernas Retail Banking – Hur kan storbankerna utveckla framtidens Retail Banking?

- Försäkra sig om kontinuitet i chefers ledarskap för att förmedla en varaktig och konsekvent strategi inom företaget.
- En långsiktig tydlig strategi. Detta ger bankerna möjlighet att arbeta mot ett klart mål. Det finns inte en vinnande framgångsstrategi utan det viktigaste är att ha en överensstämmelse mellan den valda modellen, produkterna och marknadsstrategin.
- Ett IT-perspektiv. IT-omvandlingen kommer att bli allt mer avgörande i framtiden. Genom den nya teknologin kan bankerna förstärka arbetet mot en allt mer integrerad och globaliserad organisation. IT-förändringen möjliggör för ett gränsöverskridande Backoffice samarbete och andra globala lösningar.
- En fullständig HR-vision. Det kommer bli allt viktigare för banker att satsa på sin egen personal då outsourcing och offshoring blir allt vanligare. Bankernas kvaliteter kommer i framtiden allt mer att mätas utifrån kärnkompetens (Cap Gemini, 2007).

#### **3.4.3 Bankkontorets betydelse i framtiden**

Bankens kontorsnätverk ses fortfarande som en viktig funktion för att skapa personlig interaktion mellan bank och kund. Bankkontoren bör emellertid enligt Timewell (2007) användas i största möjliga utsträckning till att erbjuda rådgivande tjänster och information om bankens tjänster snarare än för transaktioner. Uttag skall fortsättningsvis istället ske via posten, butiker och bensinstationer (McDonald & Keasey, 2002). Brett (2006) skriver i sin artikel att en personlig rådgivare inte bör ha fler än 20 kundmöten per vecka, eftersom kvalitén vid fler uppbokad möten kan bli lidande. Vidare påpekar Brett (2006) att personliga rådgivarna skall arbeta efter att tillfredsställa kunderna på bästa vis istället för att maximera sin egen försäljning till varje pris.

Sammanlagningar, förvärv och den teknologiska utvecklingen har bidragit till att antalet bankkontor minskat. Vanligt är också att man reducerat personalstyrkan och förflyttat arbetsuppgifter till centraliserade Backoffice funktioner för de kvarvarande kontoren. Det finns emellertid studier som visar att det kan vara viktigt att decentralisera bankkontorets funktioner och ge varje bankkontor en större grad av självstyre. Exempel på åtgärder kan vara en egen hemsida, med möjlighet till marknadsföring av lokala erbjudanden och kampanjen. De decentraliserade kontoren skulle kunna anamma närbutikernas sätt erbjuda endast de produkter

som efterfrågas på den lokala marknaden. Idag erbjuder många banker samma produkter och service oavsett område. Genom att bli mer decentraliserade går prestationsansvaret över till varje kontorschef som därmed får ansvar för områdets all kunder oavsett storlek (McDonald & Keasey, 2002).

För de flesta banker spelar bankkontoret fortfarande en viktig roll. Det är därmed centralt för bankerna att modernisera sina kontor både i fysisk och i teknologisk bemärkelse. Några banker har valt ett futuristisk utseende, andra har gått mot en mer cafékänsla och vissa har valt att modernisera den traditionella stilen. Det finns de bankkontor som blivit helautomatiserade där flertalet av alla finansiella ärenden kan genomföras utan närvarande banktjänsteman. För många banker är kostnaden för bankkontoren stor, vilket gör det angeläget att lära sig hur man kan utnyttja dem på bästa sätt (Compaq, 2001).

#### *3.4.3.1 Ett exempel på framtidens bank*

I artikeln *Branching out; Retail Banking* publicerad i *The Economist* (2007) framhävs Umpqua Bank som en nytänkande bank som nått stora framgångar. Umpqua Bank har en filosofi om att de ska verka på kundernas lokala marknad och således är banken alltid lokaliserad på ortens huvudgata likt gamla tiders banker. Genom denna lokalisering önskar banken uppnå ett nära samarbete med de lokala affärsidkarna och dess kunder. Varje bankkontor har en summa i sin budget avsatt för relationsförstärkande kundaktiviteter. Exempel på aktiviteter kan vara blommor på bemarkelsedagen och att sjuka kunder uppvaktas med konfekt. I artikeln poängteras att kunder gärna betalar extra för att erhålla en högre service (Economist, 2007).

På Umpqua Bank utnyttjas banklokalen efter kontorstid till olika arrangemang vars syfte är att stärka kundrelationerna. Exempel på arrangemang är föreläsningar, filmkvällar, talangtävlingar och pensionärsträffar. För att stimulera den lokala affärsverksamheten bjuder banken in representanter för det lokala näringslivet där olika nätverkseffekter uppstår. För att ytterligare främja den lokala marknaden erbjuds kunderna upp till 20 procent rabatt hos lokala handlare vid tecknande av Umpqua Banks kreditkort ([www.umpquabank.com](http://www.umpquabank.com)).

Avslutningsvis har Umpqua Bank försäljning av icke finansiella produkter och tjänster för att attrahera en större mängd kunder till banken. Enligt Umpqua Bank är det orimligt att tro att ett bankkontor kan vara lönsamt utan att utöka antalet erbjudna produkter och tjänster (Economist, 2007).

### 3.4.4 Teknologisk utveckling

Teknologin har haft en explosionsartad utveckling det senaste decenniet och inga tendenser på avmattning går att konstatera. Flera av bankens distributionskanaler kan vidareutvecklas till bättre mer integrerade tjänster. Ett exempel är bankomaten där fler tjänster kan integreras och erbjudas. McDonald & Keasey (2002) tror att nästa distributionskanal för banken blir banktjänster via digital-tv som en stor del av Västvärldens befolkning har tillgång till. En fördel med denna distributionskanal är att banken kommer in i kundens vardagsrum där tv-mediumet används dagligen. För banker kan det alltså bli viktigt att utveckla olika slags tjänster som kan användas genom detta medium (McDonald & Keasey, 2002).

Enligt Streeter (2007) är möjlighet till aggregation av finansiella produkter från olika aktörer något kunderna saknar. En lösning som skulle förenkla kundens möjligheter att klarlägga och överblicka sin finansiella status.

Banker har erbjudit finansiella tjänster via mobiltelefoni och handburna enheter vilket inte fick någon större genomslagskraft. Förhoppning kvarstår om att när telefonin utvecklats tillräckligt är detta ett segment med stor potential (McDonald & Keasey, 2002).

Undersökningar gjorda av Compaq (2001) visar att bankomater används av kunder regelbundet. Bankomaterna minskar kostnaderna för bankkontoren eftersom allt fler transaktioner kan förflyttas dit. Förflyttelsen till självbetjäning leder till minskad kontakt med kunderna. Bankerna bör därför utnyttja bankomaterna på bästa tänkbara vis. Bankautomater är en distributionskanal som kan utökas med fler tjänster. Tekniken medger idag att bankomater kan presentera individuellt anpassad information, vilket gör att kunden känner sig mer unik och värdefull. Genom att utnyttja tekniken fullt ut kan tjänster som till exempel fullständig finansiell status erbjudas (Compaq, 2001).

Enligt Jacobs (2007) är det endast en tidsfråga innan bankerna kan erbjuda sina kunder personlig rådgivning via datorer, tv och mobiler. Distributionskanaler som kan hjälpa banken att möta kunderna på ett mer personligt plan när de fysiska bankbesöken tenderar att minska. Vidare skriver Jacobs (2007) att videoteknologierna möts av en misstrogenhet i bankbranschen. Även om bankerna idag skulle investera i teknologin skulle det inte vara någon omedelbar succé, eftersom antalet användare nästintill är obefintligt. Artikelförfattaren tror dock att kunderna inom fem år har accepterat teknologin och börjat använda sig av videokommunikation. En utveckling som kommer gagna möjligheterna till en bättre telefonbank. Det skulle enligt Jacobs (2007)

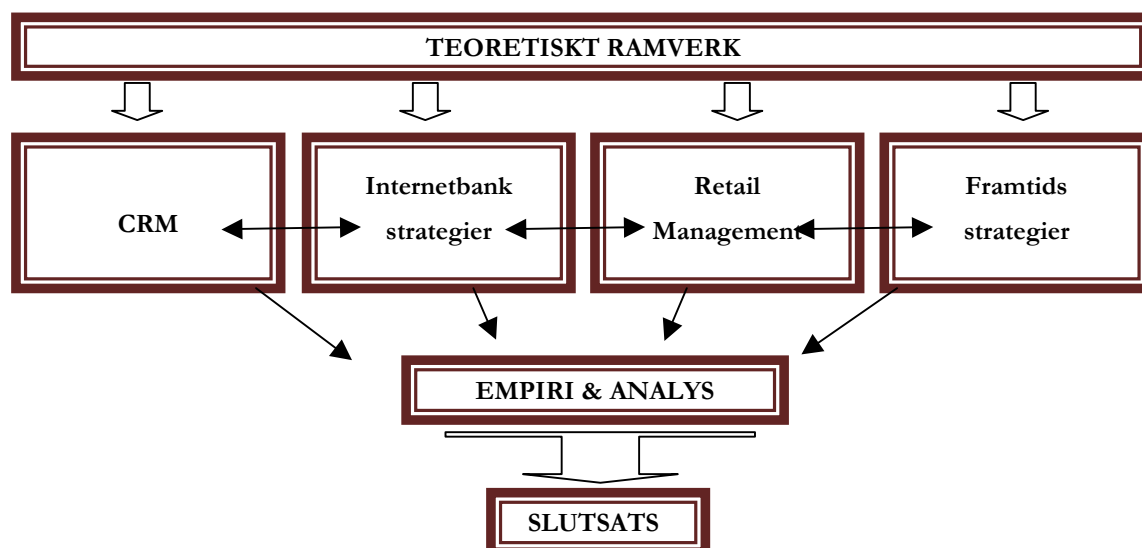


underlätta för kunden om den kunde utnyttja videokommunikation vid till exempel utlåning. När bankerna börjar använda sig av videokommunikation utökar de kanalerna som kunderna kan använda sig av vid kontakten med banken. Jacobs (2007) framhäver vikten av att kunderna framöver skall kunna nå banken när de vill. Avslutningsvis skriver artikelförfattaren att möjligheten till videokommunikationen även skall finnas inne på bankkontoren. Detta ger kunden möjlighet till samtal med personal och specialister från centrala enheter på ett mer personligt sätt. Ytterligare en positiv effekt för bankerna enligt Jacobs (2007) är att det blir betydligt mer kostnadseffektivt eftersom videokommunikation medger bankerna att förflytta personal från lokala till mer centrala enheter.

### 3.4.5 Implementeringsproblematik vid förvärv

Det finns tendenser enligt Timewell (2007) som pekar på att bankbranschen kommer att gå mot ökad konsolidering genom förvärv och sammanslagningar när konkurrensen hårdnar. När banker konsolideras är det viktigt att det sker på ett korrekt sätt. Erfarenheter visar att det kan dröja fem till sex år innan bankerna är helt integrerade med varandra och framförallt är det IT-system som tar tid. Benchmarking kan vara ett alternativ för att slippa denna långa implementeringsprocess vid förvärv. Detta kan hjälpa banker att utforma strategier så man kan förbättra prestationen både direkt och inför framtiden (Reimink, 2007).

### 3.4.6 Modell för studiens arbetsgång från teori till slutsats



## 4. EMPIRI & ANALYS

---

*I följande kapitel redogörs för hur studiens respondenter inom valda banker resonerar kring sin egen verksamhet och synen på framtidens Retail Banking. För att åskådliggöra bankernas arbetsmetodik baseras analysen i huvudsak på frågeställningar inom CRM, Retail Management, Internetbanken och Retail Banking Framtidsstrategier. I följande analys kommer kopplingar och jämförelser göras löpande med det teoretiska ramverket för att uppnå högre auktoritet.*

---

### 4.1 PRESENTATION AV FÖRETAGSRESPONDENTER

Detta kapitel inleds med ett persongalleri där de 8 intervjuade respondenterna presenteras. Fortsättningsvis kommer företagsnamnet att användas för referering till respektive respondent.

**Anders Ulfsparre**

Företag: SEB  
Befattning: Regionchef Lund

**Lena Melin**

Företag: Skandiabanken  
Befattning: Försäljningschef

**Nils-Erik Persson**

Företag: Handelsbanken  
Befattning: Kontorschef Lund

**Lena Sterving**

Företag: Länsförsäkringar Bank  
Befattning: Försäljningschef Lund

**Per Rosenquist**

Företag: Swedbank  
Befattning: Marknadschef NV Skåne

**Ninni Altberg**

Företag: IKEA  
Befattning: Kundservicechef Helsingborg

**Kerstin Nilsson**

Företag: Nordea  
Befattning: Privatmarknadschef Lund

**Pär Johansson**

Företag: H&M  
Befattning: Sverigechef

För att öka åskådligheten i analyskapitlet har materialet klassificera till fyra områden. Empirin från H&M och IKEA presenteras parallellt med de fyra områdena där applicerbarhet är möjlig.

## 4.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

### 4.2.1 Skapande av starka kundrelationer

**SEB** har valt att arbeta med kundrelationer på regional och central nivå. Företaget anordnar kundträffar för till exempel lokala enskilda företagare och studenter. SEB använder ett eget utvecklat CRM-system som kategoriserar kundstocken och skapar en personlig profil för varje kund. Till profilen knyts lämpliga produkter som kunden sedan erbjuds vid kontakt med banken. Systemet möjliggör både att kunden får individuellt anpassade produkter och att banken kan öka sin försäljningsvolym för varje kund. Saymonds et.al (2007) framhäver precis som SEB betydelsen av att erbjuda personligt utformade produkter och tjänster. Emellertid poängterar SEB att de inte tvingar på kunderna några produkter utan istället fokuserar på att skapa en förtroendegivande relation. Ett arbetssätt där förtroende prioriteras mer än försäljning är enligt Storbacka & Lehtinen (2000) att föredra i det lojalitetsskapande arbetet .

För att skapa starka kundrelationer har **Nordea** som princip att inte skicka kunderna mellan avdelningar utan handläggaren som erhåller första kundkontakten har stora befogenheter att lösa kundens ärende. Vid utgående samtal har Nordea en policy som fastslår att bankens förmånskunder alltid skall bli uppringda av sin personliga bankman för att därmed skapa starka relationer. Nordeas bearbetning av kundstocken är förenligt med Grönroos (2004) teori inom Service Management som betonar vikten av att utveckla olika tjänstekoncept beroende på vem kunden är. När det gäller ingående samtal som inte slutbehandlats skall kunden enligt Nordeas policy alltid bli uppringd innan dagens slut. Minimering av svarstiden i det dagliga kundarbetet betonar även Saymond et.al (2007).

I likhet med SEB och Nordea delar även **Swedbank** upp sin kundstock. Banken använder nio olika kategorier för att segmentera sin kundbas. Till skillnad från Nordea erbjuds kunderna samma servicegrad oavsett kategoritillhörighet. För att skapa lojala kunder anser Swedbank att det är viktigt att erbjuda produkter anpassade för de olika stadier i livet som en kund genomgår. Ett par exempel är att studenter erbjuds studentpaket, bostadsköpare får bopaket och pensionärer offereras pensionärspaket. Ytterligare ett sätt att skapa lojala kunder är de kundträffar banken anordnar. Erbjudande om gratisbiljetter till bioföreställningar och sportarrangemang är andra exempel på lojalitetsskapande åtgärder. Den här typen av aktiviteter poängterar även Saymond et.al (2007), eftersom fokus skall läggas mer på kundinteraktioner istället för bara kundernas konto.

Den fjärde storbanken **Handelsbanken** har valt att använda sig av en decentraliserad organisation för att bygga starka kundrelationer. Varje bankkontor fungerar som en bank i banken, dvs. de har kompetens inom samtliga finansiella områden och kan därmed erbjuda en helhetslösning för kunden. En tjänsteorganisation liknande Handelsbankens med lite struktur är att föredra enligt Grönroos (2004), eftersom den tenderar att bli mer flexibel. Banktjänstemännen på varje kontor har ett ansvar för ett visst antal kunder. De skall vara initiativrika och inte bara erbjuda hjälp när kunden tar kontakt. Det är av primär betydelse att personalen är proaktiv istället för retroaktiv. Handelsbanken sätter kunden i fokus och man tror mycket på den personliga interaktionen mellan kund och bank eftersom varje kund vill känna sig speciell. Att ha en tydlig kundfokus betonar även Grönroos (2004) som en av de absolut viktigaste punkterna i arbetet med att skapa starka kundrelationer. Således tror banken inte på centralt utformade organisationer, eftersom de anser att det personliga mötet går förlorat. Precis som Handelsbanken framhäver Grönroos (2004) vikten av att kundkontakterna decentraliseras vilket resulterar i en bättre kvalitetsupplevelse.

Hos **Skandiabanken** kan en viss diskrepans urskiljas i arbetet med kundrelationer. Starka kundrelationer byggs med hjälp av budskapen: användarvänlighet, och pålitlighet. Användarvänlighet i form av en tydlig och enkel hemsida och pålitlighet genom en säker och stabil internetjänst. Ett sådant samspel mellan kund och bank är i enlighet med Saymond et.al (2007) att föredra vid uppbyggandet av starka kundrelationer. Skandiabanken har hittills inte arbetat med lojalitetsprogram eftersom de anser att hela deras erbjudande är en form av lojalitetsprogram. Eftersom Skandiabanken är en kontorslös bank är ett korrekt bemötande på telefon avgörande för goda kundrelationer och således är kundenheten i Linköping extremt serviceinriktad. Enligt Skandiabanken är kunderna positivt överraskade över hur smidigt och lätt ärenden sköts via telefon och Internet.

I intervjun med **LF Bank** framgick att likheter fanns med Skandiabankens sätt att arbeta, eftersom även de inte har förhandlingsbara villkor. LF Banks främsta metod för att skapa starka kundrelationer är ett förmånskoncept som premierar kunder som använder banken som totalleverantör av sina finansiella tjänster. Enligt LF Bank tenderar förmånskunder att bli mer lojala, eftersom det är svårt för ett annat företag att gå in och matcha förmånsvillkoren. Banken är kundägd och i likhet med Handelsbanken kraftigt decentraliserad. Att kunderna äger banken och får ta del av LF Banks framgångar bidrar enligt respondenterna till ökad lojalitet. Ytterligare likheter med Handelsbanken är att man sätter personlig service i finrummet med stort enskilt

kundansvar bland de anställda. LF Bank har även försäkringar vilket gör att de kan erbjuda en helhetslösning, något som är mycket uppskattat bland kunderna.

Under intervjuerna med detaljhandelsföretagen **H&M** och **IKEA** framkom den gemensamma nämnaren medlemsklubben i arbetet med att skapa starka kundrelationer. Företagens medlemsklubbar ger en rad olika kundförmåner såsom rabatter, bonus, skraddarsydd erbjödanden och goda finansieringsmöjligheter. För företagen har medlemsklubbarna underlättat segmenteringsarbetet av kundstocken och skapat starka kundrelationer då klubbverksamheten premierar ett långsiktigt medlemskap. En medlemsklubb för att skapa stark kundlojalitet går i linje med Grönroos (2004) resonemang om det är viktigt att bearbeta sina nuvarande kunder, eftersom det är betydligt billigare än att värva nya.

#### **4.2.2 Rättelse**

I SEB:s arbete med rättelse är policyn att kunden alltid har rätt. Alla bankens medarbetare kan vid mindre problem ersätta kunden direkt med upp till 1 000 kr utan högre chefs godkännande. SEB väljer att inta en generös hållning i rättelsebesluten, eftersom kundrelationen annars lätt kan skadas. Grönroos (2004) understryker vikten av att arbeta enligt SEB:s tillvägagångssätt med snabba obyråkratiska rättelsebeslut. Banken har även ett system som syftar till att källan till problemet alltid skall hittas för att undvika framtida liknande fel. Att använda sig av ett system av det här slaget där erfarenheterna tas tillvara är enligt Storbacka & Lehtinen (2000) det bästa sättet att arbeta med rättelse.

Handelsbanken arbetar efter en noggrann fastställd ordning och plan för hur klagomål ska hanteras. Precis som Grönroos (2004) påpekar i teorin är Handelsbankens erfarenhet att bra hanterade klagomål kan stärka kundrelationen medan sämre bearbetade klagomål ofta innebär att klagomålshanteringen blir det huvudsakliga irritationsmomentet. Företaget har precis som SEB ett system för hur rättelse ska hanteras

Nordea har precis som föregående banker ett omfattande system med fokus på att ha den nöjdaste kunden. Den person inom banken som får ett klagomål skall agera direkt och kompensera kunden på bästa möjliga sätt. Varje banktjänsteman har vid sådana klagomål mandat att kompensera kunden upp till 1 500 kronor. I enlighet med Grönroos (2004) är det viktigt för Nordea att bibehålla en bra kundrelation, eftersom en missnöjd kund ofta sprider sina negativa

upplevelser vidare. Nordea framhåller under intervjun att de har en kundombudsman som träder in när samarbetet mellan bank och kund har fallerat. Kundombudsmannen är oberoende, vilket förhoppningsvis skall ge kunderna ökad rättsäkerhet.

Swedbank har en uttalad reklamationpolicy där var varje reklamation går till närmaste chef som därefter har tjugofyra timmar på sig att avsluta ärendet. Banken ersätter direkt i de fall som ett tekniskt fel ligger bakom reklamationen. För att undvika kundkonflikter gällande rådgivning har Swedbank ett system där kunden vid riskfyllda placeringar skriftligen måste intyga att den är medveten om risken.

LF Bank arbetar efter konceptet att rådgivarna i första hand skall ta diskussionen med kunderna och ta på sig ansvaret för eventuella fel och därefter kompensera. Grönroos (2004) understryker vikten av att be kunden ordentligt om ursäkt och att ta på sig ansvaret utan onödiga diskussioner. Detta förfaringssätt genomsyrar också LF Banks rättelsearbete. Går klagomålet inte att lösa i första skedet flyttas ärendet över till säljledaren. Detta är dock något som i största möjliga mån skall undvikas, eftersom hela LF Banks verksamhet präglas av att beslut skall tas långt ner i hierarkin och i nära samarbete med kunden.

Detaljhandelsföretagens metod med att arbeta med rättelse skiljer sig inte nämnvärt från bankerna, eftersom även de framhäver att kunden alltid har rätt och compensation skall utgå utan en omfattande byråkrati. IKEA säger sig ha en kundföringspolicy som är betydligt mer kundvänlig än konsumentköplagen och företaget välkomnar alla kunder med reklamationer.

#### **4.2.3 Erbjudanden och kampanjer**

SEB arbetar mest centralt med erbjudande och kampanjer med det finns även lokala varianter. Banken poängterar dock att centralt utformad reklam alltid skall återkopplas i den dagliga kontorsverksamheten för maximal effekt. Kampanjerna följer ett säsongsvarierat mönster med till exempel pensionskampanjer efter nyår och kortkampanjer under sommarmånaderna.

Nordeas arbetsmetod gällande erbjudande och kampanjer påminner mycket om SEB:s sätt att bearbeta kunderna. En mix av central och lokal reklam skapar tillsammans marknadskommunikationen gentemot kunderna. Nordeas målsättning ”One Nordea Team” skall uppnås genom att central reklam även återspeglas på lokal nivå.

Till skillnad från SEB och Nordea arbetar Swedbank enbart centralt med erbjudanden och kampanjer. Inga åtskillnader görs mellan de olika regioner banken verkar på.

Handelbankens arbetsmetod gällande kampanjer och erbjudanden karaktäriseras av att de är i huvudsak lokalt utformade. Banken argumenterar för detta arbetssätt med att det är stor skillnad på kundernas preferenser beroende på var i Sverige de har sin hemvist. Tydligast framkommer detta förfarande med att varje bankkontor har egna utformade hemsidor där lokala erbjudanden och kampanjer presenteras.

Den kontorslösa banken Skandiabanken arbetar med målgruppsurval för att erbjuda rätt produkt till rätt kund. Mest framgångsrikt har de internetbaserade reklamkampanjerna på den egna hemsidan varit. Som en mindre aktör med begränsade finansiella medel har det varit mest kostnadseffektivt att bearbeta den befintliga kundstocken, eftersom det är betydligt lättare att sälja in finansiella lösningar till redan existerande kunder. Skandiabankens arbetsmetoder går därmed i linje med Grönroos (2004) liknande resonemang om kundbearbetning. Banken använder i begränsad utsträckning geografisk segmentering där Mälardalen och södra Sverige är i blickfånget, eftersom kundkoncentrationen är högst där.

Detaljhandelsföretagen varvar centralt utformade aktiviteter med lokala kampanjer för att nå maximal slagkraft. På IKEA har varje varuhus egen marknadsaktivitetsbudget, eftersom det enligt IKEA finns en väsentlig skillnad på vad en kund efterfrågar i Haparanda jämfört med i Helsingborg. H&M framhäver fördelen med de postala utskicken, därför att de har en större genomslagskraft än elektroniska utskick. Erbjudanden från H&M skräddarsys efter den information företaget har om respektive kund i sin medlemsklubb. Detaljhandelsföretagen tillämpar i stor utsträckning McDonald & Keaseys (2002) teoretiska resonemang om direkt marknadsföring mot olika sorters kunder, segmenterad utifrån erhållen kundinformation.

#### **4.2.4 Villkor**

På alla fyra storbankerna är villkoren förhandlingsbara med undantag för standardiserade tjänster som till exempel korttjänster. I varje villkorsförhandling har samtliga banker alltid som princip att bara förhandla med villkoren till den gräns där uppställda avkastningskrav uppfylls. Bankerna ser en tydlig tendens till att kunderna är mer upplysta om rådande villkor på marknaden och detta har krympt bankernas försäljningsmarginaler. Ökad konsumentmedvetenhet har också resulterat i att

kunder i större utsträckning väljer att sprida sina finansiella ärenden på olika bankaktörer. Storbankernas svar på detta är att premiera kunder med många tjänster knutna till banken och erbjuda dem bättre villkor. Tanken är att de fördelar som en konsolidering ger upphov till ska generera ett större mervärde för kunden än att ”shoppa runt” bland många finansiella aktörer. Storbankerna vill inte konkurrera med pris utan istället fokusera på att erbjuda kunderna service och erbjudanden som knyts ihop till en förmånlig helhetslösning.

Till skillnad från storbankerna har Skandiabanken och LF Bank ett annat förhållningssätt i fastställandet av villkor. De arbetar efter devisen ”lika villkor för alla” men har skilda skäl till sitt förfarande. LF Bank är en kundägd bank vilket gör det olämpligt att ge kunder olika villkor då de alla är ägare. Skandiabanken arbetar med öppna fasta prislistor för att effektivisera bankens och kundens process att nå konsensus kring villkoren. Tillvägagångssättet med fasta prislistor och att erbjuda okomplicerade produkter är i linje med Hedley et.al (2006) resonemang om hur banker bör arbeta gentemot kund.

#### **4.2.5 Sammanfattning – Customer Relationship Management**

I intervjuerna framgick det att bankerna i många anseende använder sig av Grönroos (2004), Saymonds et.al (2007) och Storbacka & Lehtinen (2000) teorier om hur starka kundrelationer skapas. Det framgick tydligast genom att bankerna sätter kunderna främst och genom att de erbjuder förmånliga helhetslösningar. Vidare arbetar majoriteten av bankerna med ett decentraliserat arbetssätt gentemot kunderna, där varje banktjänsteman ansvarar för att kunderna blir nöjda. Detaljhandelsföretagen däremot anser sig skapa starka kundrelationer genom medlemsklubbar som premierar ett aktivt och långvarigt medlemskap. Medlemsklubbar är enligt detaljhandelsföretagen ett både tids- och kostnadseffektivt verktyg för att öka och förbättra kundlojaliteten.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att bankerna är väl medvetna om de riktlinjer som Grönroos (2004) och Storbacka & Lehtinen (2000) introducerat för hur klagomål skall hanteras. Samtliga respondenter sätter kundens rätt främst och de använder sig av speciellt utformade rättelseprocesser. Att bankerna har en väl genomtänkt rättelseprocess bevisas också genom att de har decentraliserat reklamationshanteringen till den grad att den i första hand skall skötas av banktjänstemännen.



Bankerna och detaljhandelsföretagen arbetar på tre olika sätt med erbjudande och kampanjer. En del inriktar sig enbart mot den lokala marknaden medan andra har en central styrning. Vanligast förekommande är dock en mix av de båda. Erbjudanden och kampanjer tenderar till att bli allt mer kundinriktade, eftersom företagen har tillgång till mycket kundinformation. Bankernas kundsystem och detaljhandelns medlemsklubbar är källan till kundinformationen. I dagsläget utnyttjar detaljhandeln informationen om kunderna i större utsträckning än bankerna när de utformar erbjudanden och kampanjer, vilket är i linje med McDonald & Keaseys (2002) teori.

Det kan urskiljas en tydlig skillnad på hur storbankerna och hur de nya bankaktörerna arbetar med villkor. Storbankerna arbetar med förhandlingsbara villkor medan de nya bankaktörerna använder sig av fasta prislistor som inte är förhandlingsbara. De nya bankaktörernas arbetsätt är i enlighet med Hedley et.al (2006) teori om hur en kund skall bemötas.

## **4.3 RETAIL MANAGEMENT**

### **4.3.1 Bankbesöket**

Swedbank urskiljer två typer av bankbesök, det improviserade och det bokade besöket. Det improviserade besöket kan liknas vid ett besök på pressbyrån. Man ställer sig i kön och bestämmer sig för vilken vara som önskas. Det bokade besöket karaktäriseras av att banken har god information om kunden innan besöket äger rum. Genom ett datasystem erhåller banktjänstemannen en komplett finansiell status på kunden för att möjliggöra en korrekt rådgivning med erbjudande om passande produkter.

De flesta av Swedbanks bankkontor har förlängt sina öppettider till 18.00 på vardagarna för att kunna erbjuda en så god service som möjligt. Sedan bankrörelsens begynnelse är de flesta bankkontoren lokaliserade i centrum, men Swedbank har på senare år valt att uppföra flera kontor i bostadsområden med en tydlig fokus på privatpersoner. Banken har också olika inriktningar på utbudet och utformning av lokalen beroende på efterfrågan i respektive lokaliseringsområde. Detta förfaringssätt är nära sammankopplat med Doyle & Broadbridges (1999) resonemang om värdeskapande design efter kundstockens preferenser.

SEB:s lokaliseringsstrategi för bankkontoren påminner mycket om Swedbanks. Centrala bankkontor kombineras med enheter utlokaliserade i bostadsområden. Till skillnad från

Swedbank har SEB mer begränsade öppettider. Försök har gjorts med förlängda öppettider men eftersom SEB inte har lika hög grad av kassakunder som Swedbank såg man ingen nytta med att ha öppet till 18.00 varje vardag. SEB lägger ner mycket arbete på att bankkontoren skall se likadana ut oavsett var kunden väljer att besöka banken. Banken använder sig av både extern och intern personal för att uppnå detta. Att använda sig av ett externt och internt team vid butiksutformningen är helt i enlighet med Doyle & Broadbridges (1999) rekommendationer.

Nordea arbetar i likhet med SEB mycket med att alla ska känna igen sig vid ett besök på ett av bankens kontor. På central nivå har en policy utformats för hur banklokalen skall vara utformad för att skapa den rätta Nordeakänslan vilket är helt i linje med Doyle & Broadbridges (1999) upprepningsteori angående butiksdesign. Nordea är inne i ett skede där de studerar hur framtidens bankkontor skall vara utformat. De önskar överbrygga den barriär som lätt uppstår mellan kund och bank när kundkontakten sköts bakom en kassadisk. Målsättningen är att bankkontoret i framtiden skall upplevas som mer öppet och tillgängligt. Blickarna har bland annat vänts mot cafébranschen som varit betydligt bättre på att möta kunderna på ett mer avslappnat sätt.

Handelsbanken har också blickat mot caféernas tillvägagångssätt för att möta kunderna men det är hela tiden en balansgång mellan tillgänglighet och säkerhet. Enligt Handelsbanken är det viktigt att förändringar av bankkontoren görs i enlighet med den image som banken önskar kommunicera ut. Detta tankesätt knyter an till Doyle & Broadbridges (1999) förankringsteori vid ett butiksutformande.

I likhet med de fyra storbankerna arbetar detaljhandelsföretagen IKEA och H&M också med att skapa en enhetlig profil på sina lokaler. En tydlig skillnad är dock att detaljhandelsföretagens utformningsval alltid baseras på att maximera försäljningen. En annan skillnad gentemot storbankerna är att IKEA och H&M arbetar med att kunden skall uppleva att butikslokalen är i ständig förändring för att nå en ökad försäljning. Vid en koppling emot teorin arbetar detaljhandelsföretagen i större omfattning med Doyle & Broadbridges (1999) nio punkter för en framgångsrik butiksutformning.

#### **4.3.2 Kan detaljhandelns arbetssätt appliceras på bankbranschen?**

Under intervjuerna med storbankerna och de nya bankaktörerna har det framkommit olika förslag på vad bankerna skulle kunna lära av detaljhandeln. Bankerna är dock tveksamma till hur mycket som kan appliceras på grund av att bankerna är tjänsteföretag och detaljhandeln är i första hand handelsföretag.

SEB anser att detaljhandeln är bättre på att marknadsföra och att placera sina varor i butik. Även vikten av en tydlig företagskultur som till exempel IKEA:s skulle enligt SEB vara intressant att efterlikna. De är dock tveksamma till genomförbarheten på grund av den starka tradition som råder inom SEB. Banken arbetar med att stärka sin image och utbytet av logotyp var en del i det arbetet. Eftersom imagearbetet haft en begränsad genomslagkraft tror banken att det finns lärdomar att dra utifrån detaljhandelns arbetsmetoder gällande image. I likhet med SEB anser Swedbank att imagearbetet är något som kan förbättras med detaljhandelns hjälp. Detaljhandeln är enligt Swedbank även bättre på att stärka sitt varumärke än bankbranschen. Nordea framhäver detaljhandelns sätt att utbilda sin personal för att skapa en vinnande kultur som något banken bör dra lärdom av. Handelsbanken tror sig även de kunna lära sig av detaljhandeln och i första hand deras sätt att effektivisera verksamheten. Den nya aktören Skandiabanken framhäver postorderföretagen i Borås som lämpliga detaljhandelsföretag att studera, eftersom de lyckats sälja kläder genom postorder och Internet. LF Bank anser att branscherna är alldeles för olika för att bankbranschen skulle kunna lära sig något av detaljhandeln.

#### **4.3.3 Sammanfattning – Retail Management**

Av historisk tradition är de fyra storbankerna centralt lokaliserade. Storbankerna är överens om att kontorslokalen måste förändras men att det är en balansgång mellan öppenhet och säkerhet i hur mycket det går att förändra. Tankegångar finns om att blicka mot kaféverksamheten för att hitta en framtida lösning. Detaljhandelsföretagen H&M och IKEA arbetar i en större skala med Doyle & Broadbridges (1999) nio punkter om hur man på bästa sätt utvecklar butiksdesignen.

Bankerna ställer sig tveksamma till hur mycket från detaljhandeln som går att applicera på bankbranschen, eftersom branscherna är väldigt olika. Image och företagskultur är de mest förekommande svaren från respondenterna angående vad bankerna kan lära av den klassiska detaljhandeln.

#### 4.4 INTERNETBANKEN

SEB delar upp sin hemsida i två delar, en öppen del och en inloggningsdel. På den öppna delen finner man allmän information om bankens produkter och tjänster. Inloggningsdelen ger tillgång till internetbanken där man finner privat information. SEB uttrycker att deras hemsida kan bli betydligt mer individuellt anpassad. Ett sådant förfarande rekommenderar CFI ProServices Inc (2001), eftersom det är ett kostnadseffektivt sätt att skapa unika lösningar för kunden. I dagsläget har SEB inga lokala sidor men det är något som kunderna efterfrågar. Därför tror SEB att man har mycket att utveckla inom detta område. Idag står internetbanken för ungefär 80-90 procent av transaktionerna och är stadigt växande. Internetbankens uppbyggnad styrs av regler från EU som säger bland annat att alla transaktioner måste kunna spåras vilket är kostsamt och hämmar mindre aktörer. SEB tror att deras hemsida hade utvecklats betydligt mer om inte reglerna hade funnits. SEB poängterar att deras internetbank är säker och öppen dygnet runt, vilket enligt Nilsson (2007) är grundfaktorer för framgångsrik bankverksamhet på Internet. Banken arbetar aktivt med att styra över kunder till att sköta sina vardagstransaktioner på Internet. Kunderna informeras om att handhavandehjälp finns tillgänglig vid behov. Det finns även en demonstrationsvideo på SEB:s hemsida för nya kunder. SEB har märkt vissa generationsskillnader i användandet av deras internetjänster. Det finns en generation som inte använder Internet men denna kundkategori blir allt mindre för varje år som går. En svårighet för banken är att tillfredsställa olika sorters behov av support. Denna svårighet bekräftas av Nilsson (2007) som menar att banker borde fokusera på att erbjuda support som är skräddarsydd och gagnar olika kunders behov. Banken tror att de flesta inom en snar framtid kommer att ha en god internetvana och att supportbehovet därmed kommer att minska.

Nordea var sist ut av storbankerna med en internetbank och bekräftar att de under en lång tid adopterat innovationer av andra finansiella aktörer. Banken betraktar sin internetsida som ett komplement där i huvudsak betalning av räkningar och andra småärenden genomförs. Man har under de senaste åren ett flertal gånger drabbats av säkerhetsproblem och när till och med bankens rykte tog skada bestämde banken sig för en helomvändning. Säkerhet är en central faktor för att kunderna skall fortsätta att använda internetbanken och Nilsson (2007) konstaterar att säkerhet är något bankerna bör arbeta med konstant. Arbetet med att hitta en ny lösning har varit tidskrävande. Dock lanserades nyligen en säkerhetsdosa som ger möjlighet för Nordea att leverera världens säkraste internetlösning. Detta kan knytas till Costanzos (2006) punkt om vikten av ett högklassigt säkerhetssystem som tilltalar kunderna. Nordeas arbete med att vara den ledande internetbanken ska hjälpa företaget att stärka sin framtida konkurrenskraft. Nordea

försöker att få kunderna att använda internetbanken i den mån det är möjligt. Banken försöker att finna den bästa lösningen för alla vilket inte alltid är internetbanken. Man poängterar att man inte försöker sälja enbart användandet av internetbanken utan hänsyn skall tas till kundens behov. Ett kundbemötande som stämmer väl överens med McDonald & Keasey (2002) uppfattning att ett för allt för stort fokus på internetjänster kan riskera att konsumenten inte känner sig välkommen på bankkontoret. Vidare menar McDonald & Keasey (2002) att man inte ska utesluta någon kanal för kunden. För nya internetanvändare har Nordea terminaler på bankkontoret där man kan instruera kunderna. Nordeas supportavdelning är öppen dygnet runt för att vara till hjälp för kunderna. Nordea har ingen individuellt anpassad hemsida och i dagsläget ser information och kampanjer likadana ut landet runt. Denna strategi går inte i linje med CFI ProServices Inc (2001) avhandling där det betonas att en individuellt anpassad hemsida med tjänster som är unika är ett enkelt sätt att differentiera sig från andra banker. Nordea ser stora möjligheter till mer individuell kundanpassning i framtiden.

Handelsbanken ser internetbanken som ett komplement som är centralt för banken. Bankens internetsida är lokal, vilket gör att varje kontor kan ha sin egen profil och layout på sidan. Information kan på detta sätt bli mer knuten till region och kunden känner sig individuell. Banken ser internetbanken som en ny distributionskanal för existerande produkter och tjänster men poängterar att det är upp till kunden att välja sitt sätt. Handelsbanken arbetar aktivt med att styra över de bankärenden till Internet som är billigare för kunden att sköta virtuellt. Banken säljer medvetet in internetkonceptet som ett billigare alternativ för att frigöra resurser på bankkontoret för kvalificerad rådgivning vilket är i enlighet med McDonald & Keasey (2002) resonemang. De talar om att bankerna måste göra kunden medveten om att det är betydligt billigare att genomföra sina transaktioner via Internet. Vidare talar McDonald & Keasey (2002) om att bankerna måste förstå sambandet mellan bankkontor och Internet. För Handelsbanken är det viktigt att ha en kombination av enkelhet, säkerhet och information på hemsidan. De upplever det som svårt att byta system för ofta då kunderna vänjer sig vid ett handhavande. Balansgången är hårfin och det är betydelsefullt att sätta kunden i fokus. För att hjälpa kunden har man support som är öppen dygnet runt.

Enligt Swedbank arbetar de efter tre kvalitéer när de utformar sin internetbank: enkelhet, överskådlighet och säkerhet. Det är också mycket viktigt att ha kapacitet så att det inte uppstår driftstörningar om till exempel många använder tjänsterna samtidigt. För att uppnå överskådlighet för kunden arbetar banken mycket med att allt ska vara integrerat på internetsidan. Swedbank påpekar att internetsidan är en viktig försäljningskanal och är utformad så att olika

typer av matchade erbjudanden dyker upp när man till exempel betalar räkningar på internetbanken. Swedbank arbetar aktivt med att underlätta för äldre att använda internetbanken genom att bland annat erbjuda dem större dosor och möjlighet att förstora typsnittet på hemsidan. De har även haft internetträffar för äldre på bankkontoren för att uppmärksamma internetbankens fördelar. Nilsson (2007) skriver att om kunden inte har en adekvat nivå av kunskap gällande teknologi och tjänster rörande internetbanken kommer den att sluta använda tjänsten. Därför är det av stor betydelse att utbilda de med begränsad kunskap. Swedbank förtäljer att det är mycket mer kostnadseffektivt om kunderna betalar sina räkningar på Internet istället för på bankkontoren. Banken arbetar aktivt med att styra över kunderna till att sköta sina bankärenden via Internet. Fredriksson (2003) poängterar att ett ökat användande av Internet Banking leder till ett större avstånd mellan konsument och bank, vilket är en risk då det försvårar förmågan att skapa starka kundrelationer. Swedbank är dock noggrann med att påpeka att detta görs i samspel med en förbättrad servicenivå på bankkontoren med bland annat utökade öppettider. Internet ersätter inte det fysiska bankbesöket utan båda ska komplettera varandra för att uppnå maximal service för kunden. Enligt Swedbank använder fler och fler Internet för att finna de lägsta boräntorna och banken upplever att det är fler avslut på Internet idag. I takt med att fler använder Internet ökar konkurrensen om kunderna och Swedbank påpekar att de satsar mycket på marknadsföring på Internet. Banners och sökordsannonser på Google är viktiga medel för att nå potentiella kunder. Swedbanks satsning på Internet ligger helt i linje med Thornton and Whites (2001) resonemang om att interageringen mellan kund och bank gått från ett personligt möte till att skötas via Internet.

LF Banks hemsida kännetecknas av användarvänlighet, enkelhet och lättöverskådlighet. LF Bank har lokala sidor som knyts till vilken region man bor i. Detta gör att man kan lägga ut lokala kampanjer och att information kan avgränsas till en viss region. Internetbanken är dock inte lokal utan ser likadan ut oavsett kund. LF Banks internetsida erbjuder kunden möjligheten att göra det flesta bankärenden via nätet. LF Banks kunder är väl medvetna om att de flesta bankärenden kan skötas via Internet och säger sig därför inte behöva någon utarbetad supporttjänst. Karahanna (1999) menar att denna knapphet på support riskerar bankens påverkningsmöjlighet på kunden eftersom denne vid osäkerhet sannolikt kommer att vända sig till tredje part. Nilsson (2007) har genom studier kunnat påvisa att kunder som vänder sig till tredje part har mindre sannolikhet att fortsätta använda internetbanken. LF Bank erbjuder dock en demo via hemsidan men denna används i första hand för förstagångsanvändare. Vid problem kontaktar kunden i huvudsak banken via telefon och här ser LF bank det mycket viktigt med rätt bemötande.

Skandiabanken anser att de viktigaste faktorerna för att driva en framgångsrik internetbank är effektiva processer och ett enkelt och tydligt budskap. Eftersom man inte har ansikte mot ansikte kontakt med kunden måste man vara extremt noggrann med sina processer och verkligen förstå hur kunderna använder tjänsterna. Nilsson (2007) är av uppfattningen att banken måste öka sin förståelse för kundernas beteende och inställningar för att förbättra sin möjlighet att få betydande konkurrensfördelar. Vidare anser Skandiabanken att det är mycket viktigt att erbjuda rätt stöd och funktionalitet till kunderna eftersom man annars inte kommer att lyckas. Tankegångarna som Skandiabanken haft när de utformat sin internetsida är att det ska vara enkelt, begripligt och lättnavigerat. Banken arbetar med användardriven utveckling vilket innebär att de gör många användartester innan nya applikationer och gränssnitt läggs ut på nätet. En av de största utmaningarna enligt Skandiabanken är att klara av att presentera en stor mängd information på Internet på ett tydligt och begripligt sätt. Banken anser att de har lyckats väl i det avseendet och får mycket beröm för sin tydlighet och design. Skandiabanken får i enlighet med Bank Technologies Group (2001) stora konkurrensfördelar när de erbjuder 24 timmars öppenhet sju dagar i veckan gentemot traditionella bankkontor med begränsade öppettider.

H&M:s hemsida uppdateras ofta för att kunden skall uppleva att den är i förändring. H&M var tidigt ute med att erbjuda försäljning via Internet och anser sig ha hög kompetens inom internetförsäljning. Det största problemet för H&M:s internetförsäljning är att det tar betydligt längre tid för kunderna att inhandla varor via nätet. Det primära för H&M är därför att erbjuda användarvänliga system. H&M jobbar aktivt med att öka enkelheten för kunden så att försäljningen kan öka. Man poängterar att internetbanken är en form av distanshandel likt portorder och att denna försäljningskanal enbart är ett komplement till butikerna. Detta resonemang överensstämmer väl med McDonald & Keaseys (2002) uppfattning om att Internet skall ses som ett komplement till den ordinarie fysiska verksamheten. Företaget jobbar inte aktivt med att styra över kunder till att sköta sina inköp via Internet. H&M:s internetförsäljning finns endast representerad i fyra länder men man arbetar med att få denna distanshandelskanal globalt spridd. H&M arbetar ständigt med att kunna erbjuda likvärdig information till alla länder där de är globalt representerade. Denna filosofi går ihop med Cap Geminis (2007) reflektioner om att erbjuda överensstämmande information för att bli mer globalt integrerade.

IKEA ser sin hemsida som ett komplement till varuhuset. Företaget betraktar hemsidan som ett extra varuhus utan fysiska kunder. IKEA ser användarvänlighet och enkelhet som nyckelfaktorer för en bra hemsida. Företaget jobbar såväl centralt som lokalt med hemsidan. På hemsidan finns det möjlighet att få priser, support och heminredningstips. Supporttjänsten ger enligt Nilsson

(2007) IKEA möjligheter att påverka kunden positivt. IKEA är ett i första hand ett verktyg för att förbereda kunden för ett besök på varuhuset.

#### **4.4.1 Sammanfattning – Internetbanken**

Enligt de studerade företagen uppfattas Internet snarare som ett komplement än som en ersättare till det fysiska bankbesöket. Detta resonemang överensstämmer väl med McDonald & Keaseys (2002) uppfattning om att Internet skall ses som ett komplement till den ordinarie fysiska verksamheten.

Det är betydligt mer kostnadseffektivt både för kunden och för banken om vardagstransaktioner kan skötas via Internet. Banken säljer medvetet in internetkonceptet som ett billigare alternativ för att frigöra resurser på bankkontoret för kvalificerad rådgivning vilket är i enlighet med McDonald & Keaseys (2002) resonemang. De talar om att bankerna måste göra kunden medveten om att det är betydligt billigare att genomföra sina transaktioner via Internet. Vidare talar McDonald & Keaseys (2002) om att bankerna måste utveckla samarbetet mellan bankkontor och Internet. Således arbetar en del banker med att styra över kunderna till att sköta bankärenden på Internet. Man poängterar att man inte försöker sälja på kunden att använda internetbanken utan hänsyn tages till kundens egen vilja. Ett kundbemötande som stämmer väl överens med McDonald & Keaseys (2002) uppfattning om att en allt för tydlig fokus på internettjänster kan riskera att konsumenten inte känner sig välkommen på bankkontoren. Vidare menar de att man inte ska utesluta någon kanal för kunden. För att frigöra resurser för rådgivning på bankkontoret har enskilda banker valt att medvetet sälja in internetkonceptet som ett billigare alternativ. Majoriteten av bankerna poängterar dock vikten av ett personligt möte. Fredriksson (2003) poängterar att ett ökat användande av Internet Banking leder till ett större avstånd mellan konsument och bank, vilket är en risk då det försvårar förmågan att skapa starka kundrelationer.

Det kan konstateras att det finns en likartad målsättning hos flertalet av de studerade företagen vid skapandet av respektive hemsida. Målsättningen består av att uppfylla följande ledord: enkelhet, användarvänlighet, överskådlighet, säkerhet och tillgänglighet. Säkerhet är en central faktor för att kunderna skall fortsätta att använda internetbanken och Nilsson (2007) konstaterar att säkerhet är något bankerna måste konstant arbeta med, vilket Costanzo (2006) poängterar i de fyra punkterna om hur en god säkerhet skall upprätthållas på internetbanken.



Internet och dess tillgänglighet skapar i enlighet med Bank Technologies Group (2001) stora konkurrensfördelar eftersom det kan erbjuda tjänster 24 timmar om dygnet gentemot de traditionella bankkontorens begränsade öppettider.

Att internetbanken erbjuder säkerhet, användarvänlighet och tillgänglighet dygnet runt är enligt Nilsson (2007) grundfaktorer för en framgångsrik internetbank. Bankerna upplever svårigheter att tillfredsställa alla kunders olika behov av support. Denna svårighet bekräftas av Nilsson (2007) som menar att banker borde fokusera på att erbjuda support som är skräddarsydd och gagnar olika kunders behov. Man kan urskönja att flertalet banker ser en stor utmaning i att utveckla internetsystem där en stor mängd information kan presenteras på ett tydligt och begripligt sätt. Nilsson (2007) skriver att om kunden inte har en adekvat nivå av kunskap gällande teknologin och tjänsterna erbjudna via internetbanken kommer de att sluta använda tjänsten. Därför är det av stor betydelse att utbilda de med begränsad kunskap.

Det framgår att de flesta av bankerna önskar en mer individuellt anpassad internetbank, eftersom detta troligen möjliggör större kundanpassning. Internetsidorna kan anpassas efter lokala efterfrågandemönster vilket ger en mer regionanpassad och individuell upplevelse. Många banker har ingen individuellt anpassad hemsida och i dagsläget ser information och kampanjer likadana ut i hela landet. Denna strategi går inte i linje med CFI ProServices Inc (2001) avhandling där det betonas att en individuellt anpassad hemsida med tjänster som är unika är ett enkelt och kreativt sätt att differentiera sig från andra banker. Det ska emellertid understrykas att förändringar i användargränssnittet av hemsidan måste göras i en takt som kunderna klarar av att absorbera.

Majoriteten av bankerna ser Internet som en stor potentiell försäljningskanal. I takt med att användningsgraden av Internet ökar hårdnar konkurrensen på detta medium. Nilsson (2007) är av uppfattningen att bankerna måste öka sin förståelse för kundernas beteende för att förbättra sina möjligheter att få betydande konkurrensfördelar. En del banker fokuserar på att synas genom banners och sökordsannonsering medan andra inte fullt ut tagit till sig potentialen. Banners och sökordsannonser på Google är viktiga medel för att nå potentiella kunder. Man kan se att vissa banker arbetar mer konkret med att göra sina kunder medvetna om att flertalet bankärende kan skötas via Internet. Detaljhandel arbetar i större utsträckning med support, förnyelse och uppdateringar av hemsidorna. Resonemanget med bred support är en viktig tankegång som har likheter med Rogers (1995) reflektioner om att innovationer kan skapa osäkerhet. Supporttjänsten ger enligt Nilsson (2007) möjligheter att påverka kunden positivt. Karahanna (1999) menar att denna knapphet på support riskerar bankens påverkningsmöjlighet på kunden eftersom denne

vid osäkerhet sannolikt kommer att vända sig till tredje part. Nilsson (2007) har genom studier kunnat påvisa att kunder som vänder sig till tredje part har mindre sannolikhet att fortsätta använda internetbanken. Bankerna tenderar att arbeta mer nationellt men ökat internationellt konkurrenstryck ställer krav på ett nytt globalt synsätt likt de studerade detaljhandelföretagen. Denna filosofi går ihop med Cap Geminis (2007) reflektioner om att erbjuda överensstämmande information för att bli mer globalt integrerade.

## **4.5 RETAIL BANKING – FRAMTIDSSTRATEGIER**

### **4.5.1 Hot, utmaningar och möjligheter inom framtidens Retail Banking.**

SEB anser att den största utmaningen för framtiden är hur länge det är försvarbart att utföra den kostsamma och säkerhetskrävande kontanthantering på bankkontoren. McDonald & Keasey (2002) har ett liknande resonemang där det betonas betydelsen av att bankkontoren används på bästa sätt, eftersom de är väldigt kostsamma som de är utformade idag. Ett borttagande av kontanthantering skulle innebära flera nya möjligheter för banken. Eftersom bankkontoren i fortsättningen endast skulle bedriva rådgivning och försäljning skulle banklokalen kunna ges en bättre utformning med en mer inbjudande miljö. Ett sådant resonemang går i linje med McDonald & Keaseys (2002) tankegångar om att bankkontoren kommer vara mer inriktade på rådgivning än transaktioner. Kontanthantering tror SEB kommer att förflyttas till helautomatiserade enheter. Denna uppfattning bekräftas av McDonald & Keaseys (2002) resonemang om att kontanthantering kommer att ske i större utsträckning genom butiker och bankomater istället för på bankkontoren.

Om kontanthantering försvinner behöver inga säkerhetsaspekter inkluderas i bankernas val av lokalisering. Detta möjliggör en etablering av bankkontor i mindre samhällen där det inte tidigare varit möjligt på grund av kostsamt säkerhetsarbete. Bankkontoret skulle i fortsättningen bara vara inriktat på rådgivning. Detta förfarande framhäver även McDonald & Keasey (2002) som en framtida möjlighet. Ytterligare en framtida distributionskanal för rådgivning är enligt SEB videokommunikation via nätet. SEB påstår att tekniken redan finns tillgänglig men att den inte är vedertagen av konsumenterna ännu. Enligt Jacobs (2007) kommer videokommunikationen i framtiden spela en central roll inom Retail Banking. Jacobs (2007) tror dock att rådgivning via mobil kommunikation blir en än större kanal.

Banken ser också möjligheter att inom en inte allt för avlägsen tid etablera sig på köpcentra med stora kundflöden. Dock måste två krav uppfyllas för att en sådan etablering ska lyckas. För det första måste banken införa samma öppettider som köpcentret och för det andra måste tjänsteutbudet begränsas till endast rådgivning.

Ytterligare en utmaning för SEB utöver förändringen i det fysiska bankbesöket är att möta konkurrensen från de nya bankaktörerna. En risk är att SEB förlorar de vinstgivande tjänsterna till andra bankaktörer och kvar i bankens regi blir bara icke lönsamma standardiserade tjänster. Ett sätt att förhindra detta scenario är ett förvärv av till exempel Avanza och att implementera dess kärnkompetens i SEB verksamhet. Ett problem som Timewell (2007) påpekar vid uppköp är att implementeringsprocessen är tidsödande och att det kan dröja upp till sex år innan organisationerna är integrerade. Hedley et.al (2006) däremot anser att det främsta sättet för storbankerna att vinna en större marknadsandel i framtiden är uppköp av mindre finansiella aktörer. Ett annat sätt att stärka konkurrenskraften är att utveckla SEB:s förhållningssätt gentemot kund, från ett formellt till ett ännu mer personligt bemötande.

För tillfället kan SEB och de andra storbankerna kontra mot de sortimentsbegränsade nischbankerna genom att erbjuda helhetslösningar. Den dag då tekniska lösningar möjliggör en integrering av olika nischaktörers tjänster till en gemensam internetsida är storbankernas fördel inte längre lika stark.

Den främsta utmaningen för Nordea i framtiden är att efterleva sin värdering ”Great Customer Experience”. Utmaningen skall bemästras med en personal som innehar rätt personkemi och attityd, samt en bra kundfokus. Streeter (2007) och Gap Geminis rapport från 2007 framhäver också i likhet med Nordea vikten av att i framtiden knyta till sig kompetenta ledare och anställda för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Vidare betonar Nordea betydelsen av nätverksbyggande aktiviteter, något som i praktiken exempelvis avspeglar sig i ett utökat samarbete med bostadsmäklarna. Detta påminner om Timewell (2007) syn på bankbranschen år 2015 där värdet av att hitta nya distributionskanaler och tjänster genom nätverksarbeten presenteras. I likhet med SEB ställer sig Nordea positiv till en etablering av mindre rådgivningskontor på köpcentra. Nordea utökar i dag antalet kontorslokaler eftersom de anser att det fysiska bankbesöket fortfarande är en framtida distributionskanal. Nischbankerna betraktas inte av Nordea som något större hot, eftersom banken anser sig erbjuda väldigt konkurrenskraftiga produkter och tjänster till sina förmånskunder.

Handelsbankens tankar kring framtida utmaningar inom Retail Banking överensstämmer på en del punkter med SEB:s. Handelsbanken uttrycker även en ökande oro över att kunderna i framtiden enbart har lönekontot på banken, medan resterande tjänster finns placerade hos till exempel Avanza och SBAB. Ett sätt att möta detta hot är enligt Handelsbanken att kopiera teknik och arbetssätt från andra finansiella aktörer. Att använda sig av benchmarking för att förbättra en banks prestationer är enligt Reimink (2007) lämpligt för att förbättra bankens konkurrenskraft. I huvudsak är det den informationssökande yngre generationens agerande som banken oroar sig över, eftersom de i nuläget ”shoppar runt” i större utsträckning än tidigare generationer. Detta resonemang går i linje med Timewells (2007) teori om hur den yngre generationen kommer att bli allt mindre lojal och mer krävande. Handelsbanken tror att den yngre generationen väljer nischbankerna, eftersom dessa vid en prisjämförelse på Internet oftast erbjuder bäst villkor. Handelsbanken är av den uppfattningen att vid en förhandling på bankkontoret kan banken merendels matcha nischbankernas villkor. Problemet är att kunderna sällan är medvetna om detta faktum vilket resulterar i att potentiella avtal går om intet. Ytterligare ett hot mot Handelsbankens verksamhet är att kunden i framtiden utnyttjar bankens fria rådgivning för att sedan med nyvunnen kunskap genomföra inköpen via andra finansiella aktörer.

Handelsbanken delar inte SEB och Nordeas uppfattning om att bankkontor på köpcentra är en framtida etableringsstrategi, eftersom kunderna enligt dom inte efterfrågar det i någon större omfattning.

Att expandera på den mogna svenska Retail-marknaden och bli Nordens största bank inom fem år är Swedbanks största framtida utmaning. För att uppnå detta mål understryker banken vikten av att utnyttja både de redan tillgängliga distributionskanalerna och nya, som till exempel digital-tv och videokommunikation. McDonald & Keasey (2002) ser också banktjänster via digital-tv som en framtida distributionskanal, eftersom en stor del av bankernas kundstock har tillgång till detta medium. Swedbank understryker i likhet med de övriga storbankerna banklokalens framtida roll. Ett evident exempel på detta är bankens nyligen förlängda öppettider. Swedbank är av samma uppfattning som Handelsbanken att kontorsetableringar på köpcentra inte är en lyckad strategi, eftersom banker har provat det tidigare utan framgång.

Skandiabanken betraktar kostnadseffektiviteten i nykundsanskaffningen som en viktig förutsättning för en framgångsrik framtida Retail Banking verksamhet. En annan stor utmaning är att balansera säkerhetskraven med användarvänligheten. Svårigheten ligger i att inte ha ett alltför komplicerat säkerhetssystem som riskerar att exkludera kunder med bristande

teknikfärdigheter. Den nya aktören har en annan syn än storbankerna på bankkontorets betydelse i framtiden. Skandiabankens existens är enligt dem själva ett bevis på detta, eftersom de kan erbjuda en fullsortimentsbank utan kontorsverksamhet. Banken tror att på tio års sikt kommer det enbart att finnas 100 bankkontor kvar i hela Sverige. Ett sådant framtidsscenario stämmer överens med McDonald & Keaseys (2002) synsätt med färre bankkontor och fler centrala Backoffice enheter.

LF Banks stora framtida utmaning är att bli den ”femte storbanken”. Likt storbankerna anser även LF Bank att kontorslokalen spelar en central roll i verksamheten. Banken har en målsättning att existerande och potentiella kunder i stor utsträckning skall besöka de decentraliserade kontoren för erbjudande om kvalificerad rådgivning. Detta går helt i linje med hur Umpqua Bank i USA försöker bemöta sina kunder (The Economist, 2007) Umpqua Bank försöker även de skapa stora kundflöden på bankkontoren genom att erbjuda bra service och att varje kontor får fria händer i bearbetningen av kunderna. Gällande kontanthantering kommer LF Bank förbli en kontantlös bank utan kassaservice. Det sätt att förfara är som tidigare betonat en korrekt inriktning enligt McDonald & Keasey (2002), eftersom hela bankbranschen går emot ett kontantlöst kontor.

#### **4.5.2 Sammanfattning – Retail Banking Framtidsstrategier**

Det har kunnat konstateras att kontorsverksamheten i framtiden spelar en betydande roll som försäljningskanal för finansiella tjänster, vilket också är i enlighet med vedertagen teori av McDonald & Keaseys (2002). Kontorens utformning kommer dock att vara av ett annat slag när kontanthantering inom en inte alltför avlägsen framtid försvinner. Dels kommer ett kontantlöst kontor att skapa möjligheter för en mer öppen och inbjudande kontorsmiljö när säkerhetsaspekter inte längre behöver tas i beaktning. Dels är kontor utan kontanthantering mer kostnadseffektiva, vilket möjliggör etablering av mindre bankkontor. Angående köpcentra som en framtida lokaliseringsplats för bankkontor går uppfattningarna bland respondenterna isär. För att stärka bankernas konkurrenskraft är nätverkssamarbeten med externa företag en möjlig strategi, eftersom det kan ge tillgång till nya distributionskanaler. För att möta konkurrensen från nya bankaktörer kan en lämplig strategi vara att förvärva och implementera den uppköpta konkurrentens affärsmodell. Förvärvsstrategin kan leda till ökade marknadsandelar (Hedley, et.al ,2006) Bankerna måste dock ha i åtanke att en implementering av förvärvet kan ta tid (Timewell, 2007). Avslutningsvis betonar bankerna i likhet med teoretikerna vikten av att utveckla befintliga

### **Storbankernas Retail Banking – Hur kan storbankerna utveckla framtidens Retail Banking?**

distributionskanaler såsom bankomater (Compaq, 2001) och hitta nya varianter som till exempel videokommunikation (Jacobs, 2007) och banktjänster via digital-tv (McDonald & Keasey, 2002).

## 5. SLUTSATS

---

*I följande kapitel kommer studiens slutsatser att presenteras. De har vuxit fram utifrån studiens syfte och genom inhämtad information i form av både teori och empiri. Slutsatsen ämnar besvara de frågeställningar som presenterats inledningsvis för att mynna ut i personliga reflektioner och synpunkter inom ämnet. Avslutningsvis diskuteras och presenteras förslag på vidare intressanta forskningsområden.*

---

### 5.1 Framtidens Retail Banking

I studien av storbankernas arbete med Retail Banking kan det konstateras att det finns flera områden där bankerna kan behöva framtida vägledning. Empirin från fyra svenska storbanker, två nya bankaktörer och två detaljhandelsföretag har tillsammans med teori och skribenternas reflektioner utmynnat i en slutsats där en vägledning presenteras.

Storbankerna kan bli bättre på att låta CRM-system genomsyra verksamheten, eftersom det i dagsläget brukas i alltför begränsad omfattning. Bankerna bör bättre ta tillvara kundens enskilda behov och preferenser inom samtliga områden i verksamheten. På det sättet ökar storbankernas möjligheter att sätta kunderna i fokus. Ett tillvägagångssätt med fler CRM-styrda produkter och tjänster som i större utsträckning tillgodoser kundernas behov skulle resultera i en ökad försäljningsvolym för banken.

Beträffande kampanjer och erbjudanden bör de centrala aktiviteterna på motsvarande sätt som inom detaljhandeln koncentreras på att stärka varumärket och bankens image. Ett exempel på detta skulle kunna vara en kampanj med syftet att framhäva bankens etik och moral. De lokala aktiviteterna bör fokusera på försäljning och förbättring av kundrelationer i enlighet med CRM-system. Ett exempel på detta skulle kunna vara att bankomaterna utrustas med CRM-system vilket skulle ge storbankerna möjlighet att marknadsföra kundinriktad reklam och information. Sammanfattningsvis skulle en mer omfattande satsning på CRM-system, i alla distributionskanalerna resultera i en ökad försäljning, kundnöjdhet och lojalitet.

Storbankernas förhållningssätt gentemot bankkontoren är i behov av förändring. De dyra bankkontoren måste utnyttjas bättre för att klara av att hantera konkurrensen från de nya bankaktörerna. I enlighet med flera teoretikers resonemang bör bankkontoren användas mer för rådgivning än för vardagstransaktioner. Kontanthantering kan förflyttas till andra mer billiga och alternativa distributionskanaler, såsom en vidareutvecklad bankomat. Andra exempel på framtida möjliga distributionskanaler för kontanta medel är Forex och ICA som redan idag innehar kompetens för kontanthantering. Storbankernas bankkontor skulle även kunna bli mer tillgängliga för kunderna. Ett sätt är att erbjuda bättre öppettider. Här kan lärdomar dras av detaljhandelns öppethållande som är betydligt mer generöst utformat. De längre öppettiderna bör endast utnyttjas för rådgivning eftersom denna tjänst genererar större intäkter för banken än kassatjänster. Lördagsöppet är också ett alternativ att ta i beaktande eftersom bankens kunder då är lediga, vilket möjliggör ett besök på bankkontoret. Ett annat sätt för storbankerna att bli mer tillgängliga är att satsa på fler mindre kontor, lokaliserade där kunderna har sitt boende. En sådan lokaliseringsstrategi skulle kunna resultera i att kundrelationerna bli mer personliga och starka när banken närmar sig kunden.

I fråga om banklokalens utformning finns det även här potential att erhålla inspiration från detaljhandelns butikskoncept. Detaljhandeln är framgångsrik i sitt sätt att utnyttja butikslokalen för att maximera försäljningen. Att implementera detaljhandelns tankegångar om design och interiör för att skapa ett mer avslappnat kundmöte skulle troligen generera en ökad försäljning för banken. Exempel på en möjlig lärdom är detaljhandelns sätt att placera produkterna i butiken för



att maximera försäljningen. Ytterligare ett exempel är rådgivning över en fika i en ”caféhörna” istället för dagens mer byråkratiska interaktion där kundens placeras i en stol framför banktjänstemannens skrivbord. Storbankerna kan även lära av detaljhandelns enhetliga butikprofil, vilket skapar ett starkt igenkännande som tar sig uttryck i en ökad trygghetskänsla för kunden. Kunden vet vad som komma skall när han besöker lokalen, vilket visat sig vara ett lyckat koncept inom detaljhandeln.

Bankomaterna är en distributionskanal som kan användas betydligt effektivare. Genom förbättrad teknologi är det möjligt att erbjuda avsevärt fler tjänster via bankomaterna.

Ytterligare ett sätt för storbankerna att bli mer tillgängliga för kunderna är att utveckla sin internetbank. Ledorden som storbankerna bör arbeta efter är användarvänlighet, tillgänglighet, överskådlighet och säkerhet. Internetbanken erbjuder en tillgänglighet som inte är möjlig att uppnå med bankkontoren. Detta faktum bör storbankerna utnyttja genom att utöka och förbättra tjänsterna på Internet.

Även på internetbanken kan storbankerna arbeta med CRM-system som gör det möjligt att anpassa produkter och tjänster till enskilda individer. För att kunna leverera internetbanken som ett komplement till de andra distributionskanalerna inom Retail Banking krävs ett digert säkerhetsarbete. Hög säkerhetsnivå är en av de absolut viktigaste faktorerna för att kunderna skall vara övertygade om att internetbanken är ett fördelaktigt och enkelt alternativ för banktjänster. Vid implementering av nya säkerhetssystem krävs det att bankerna avsätter ansevära resurser för att förbereda personal och kunder inför den nya säkerhetslösningen.

Ett problem som många storbanker påpekat är svårigheten att tillfredställa olika behov och kunskapsnivåer bland internetkunderna. En lösning som skulle kunna råda bot på problematiken vore att erbjuda användare olika nivåer på internetbanken. Nivåerna skulle förslagsvis vara: lätt, medel och avancerad nivå. En lätt nivå kännetecknas av ett mycket enkelt användargränssnitt med enbart basfunktioner. Den nivån kunde erbjudas till de kunder som sätter enkelhet i fokus och endast vill använda internetbanken för de vanligaste vardagstransaktionerna. En avancerad nivå kännetecknas däremot av många tjänster och möjlighet för kunden att själv anpassa gränssnittet efter egna önskemål och behov. En kund som använder den avancerade nivån kunde vidare få tillgång till ett brett spektrum av finansiella data. Användarnivåerna bör integreras i tidigare nämnda CRM-system där individuellt anpassade produkter och tjänster erbjuds.

Storbankerna bör eftersträva att tillhandahålla väl uppbyggda supporttjänster för kunderna, eftersom de erbjuds allt fler teknisk krävande tjänster. Kunden skall aldrig känna sig utelämnad utan alltid mötas av en vänlig och förstående attityd av banken. Det är därför viktigt att supportpersonalen utbildas till att efterfölja uppställda förhållningssätt. När det gäller rättelsehantering kan det konstateras att samtliga storbanker arbetar korrekt och effektivt. Det är av central betydelse att detta arbete fortgår enligt redan inarbetade system för att eliminera riskerna för att kundrelationerna och varumärket skadas.

För att en förändringsprocess av storbankernas Retail Banking ska genomföras är utbildning av personalen av primär betydelse. Genom utbildning kan de nya strategierna implementeras snabbare. Utbildning bör ske i samarbete med externa aktörer för att finna nya infallsvinklar och tillvägagångssätt för att påskynda arbetet. Dock bör fokus hela tiden ligga på att förändringarna sker i samförstånd med personalen. Eftersom de flesta banker numera anser sig vara försäljningsorganisationer är det viktigt att personalen kontinuerligt utbildas i försäljningsteknik. Lärdomar kan med fördel dras från detaljhandels mer uttalade försäljningsorganisationer eftersom dessa har mångårig erfarenhet av personlig försäljning.

Avslutningsvis skall här presenteras en mer personligt utformad framtida strategi för storbankerna. Strategin har till avsikt att möta den yngre generationens preferenser i fråga om pris och enkelhet. Storbankerna har idag svårigheter att konkurrera med internetbaserade bankers tydliga och prisvärda villkor. Eftersom storbankerna har förhandlingsbara villkor måste de i prissättningen inräkna ett visst förhandlingsutrymme, vilket resulterar i att vid en prisjämförelse på Internet ter sig deras villkor mindre konkurrenskraftiga. För att råda bot på denna realitet bör bankerna bilda dotterbolag med ett annorlunda affärskoncept. Ett sådant dotterbolag till storbanken skulle agera i eget namn och skilt från bankens ordinarie verksamhet och endast erbjuda ett begränsat utbud av tjänster och produkter på Internet. Ledorden för verksamheten skall vara: ärlighet, prisvärdhet och tydlighet. Ärlighet i form av ingen finstil text, prisvärdhet genom att kunden gör en del av jobbet och tydlighet genom transparenta, fasta prislistor. Genom implementering av presenterad strategi kan storbankerna konkurrera mot de internetbaserade bankerna utan att behöva omvandla huvudverksamheten.

## **5.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING**

Studien har begränsats till att endast innefatta de fyra svenska storbankerna och två av de nya bankaktörerna inom bankbranschen. Därmed skulle det vara av stort intresse att genomföra en liknande studie med ett större antal nya bankaktörer och nischbanker. En större studie skulle förhoppningsvis leda till än fler tänkvärda Retail Banking strategier för storbankerna. Vidare skulle en internationell studie med fokus på hur banker i andra länder arbetar med att utvecklar sin Retail Banking också vara av intresse. Här skulle förmodligen också de svenska storbankerna kunna finna applicerbara strategier.

Det skulle vara av intresse att undersöka var och en av storbankerna ur ett djupare perspektiv än vad som framkommit i studien. Ett angripningssätt skulle kunna vara att genomföra enkäter och intervjuer med varje storbanks kundstock för att erhålla data om åsikter beträffande kundnöjdhet och inställning till framtida Retail Banking strategier. Resultatet av utförd studie skulle sedan kunna användas för att utveckla storbankernas framtida Retail Banking verksamhet.

Slutligen skulle ett snävare och djupare perspektiv av detaljhandeln vara intressant att studera, eftersom här finns flera utforskade infallsvinklar att angripa. Härvidlag skulle till exempel detaljhandelns arbete med att skapa starka företagskulturer vara en aspekt att belysa grundligare.

## **5.3 METODREFLEKTIONER**

Det är av intresse att i efterhand reflektera kring de metodval som gjorts. En kvalitativ metod valdes medvetet vilket resulterade i en öppen studie. Den kvalitativa undersökningsprocessen möjliggjorde ändringar i insamlingen av data, undersökningens upplägg och studiens syfte allteftersom studien tog form. Ett sådant öppet angreppssätt förhindrade i större utsträckning en inlåsning.

Studiens generaliserbarhet hade förmodligen varit högre om ett större antal respondenter inom storbankerna, de nya bankaktörerna och detaljhandelns intervjuats. Representativiteten bland respondenterna är god, eftersom deras svar gav intryck av att spegla den egna organisationens förhållningssätt och inte enbart vara personliga reflektioner.

## 6. REFERENSER

### 6.1 PUBLICERADE KÄLLOR

Bajal, Chetan, Tuli, Rajnish & Srivastava, Nidhiv, 2005, Retail Management, Oxford University Press, New Dehli

Bjereld, Ulf, Demker, Marie & Hinnfors, Jonas, 2002, Varför vetenskap? Studentlitteratur, Lund

Brett, Remus, 2006, Retail: Six Steps Towards Better Productivity - Remus Brett Reports On The Results Of A Survey Into Sales Productivity Among European Banks And Gives Advice On Staying Ahead Of The Pack, The Banker. London: Apr 1, 2006. pg. 1

Bruce, Margaret, Moore, Christopher & Birtwistle, Grete, 2004, International Retail Marketing Elsevier, Chennai

Bryman, Alan & Bell, Emma, 2005, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber, Malmö

Cap Gemini, European Financial Management & Marketing Association & ING Group, 2007, World Retail Banking Report,

Costanzo, Chris, Peering into the Future of Online Banking Security, Community Banker; Jul 2006; 15, 7; ABI/INFORM Global, pg. 24

Davis, Steven, Culture in banking: The “soft stuff” drives the hard result, Accountancy Ireland; Oct 2004; 36, 5; ABI/INFORM Global, pg. 15

Denscombe, Martyn, 2000, Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur, Lund

Doyle, S.A. & Broadbride, A., 1999, Differentiation by design: the importance of design in retailer repositioning and differentiation, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27 (2&3), pp 72-81

Dyché, Jill, 2002, *The CRM Handbook – A business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley

European Banker, 2006, *Retail Banking driving success*, Dublin, pg.3.

Fredriksson, O, “Internet-Based Self-Services: Relational Aspects of E-Banking- a Private Client Survey Analysis”, *IMIT Working Paper Series 2003:136*

Grönroos, Christian, 2002, *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*, Liber, Malmö

Hedley, Kimberly, White, John, Cormac Petit dit de la Roche & Sunny Banerjee, *Banking 2015: a classic strategy battle of scale vs focus*, *Strategy & Leadership*, Vol 34 No.3 2006, pp 51-58

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, 1997, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobs, Ian, 2007, *We Can't Rewind, We've Gone Too Far*, *Customer Relationship Management*; Jun 2007; 11,6; *ABI/INFORM Global*, pg 10

Jacobsen, Dag Ingvar, 2002, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Karahanna, E, Straub, D.W., and Chervany, N.L, “Information technology adoption across time: a cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs”, *MIS Quarterly*, 1999, Vol. 23, No 2, pp.183-213

Lybeck, Johan, 1994, *Facit av Finanskrisen*, SNS (Studieförbundet, Näringsliv och Samhälle), Stockholm

McDonald, O and Keasey, K, 2002, *The Future of Retail Banking in Europe, A View from the Top*,

Mols, N.P, “The Internet and services marketing- the case of Danish Retail Banking”, *Internet Research: Electronic Networking Application and Policy*, 2000, Vol. 10, No. 1, pp. 7-18

Nilsson, D, 2007, *Transactions in cyberspace: The continued Use of Internet Banking*, Stockholm school of economics

Normann, R., 1991, *Service Management. 2nd edition*, John Wiley & Sons, New York

Oishi, Mertens & Frey, James, 1995, *How to conduct interviews by telephone and in person*, Thousands Oaks, Calif

Patel, Runa & Davidson, Bo, 1991, *Forskningsmetodikens grunde r- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Konkurrensverket; *Report from the Nordic competition authorities*, No. 1/2006, *Competition in Nordic Retail Banking*, Ekonomi-Print AB, Stockholm

Reimink, Timothy, Benchmarking your branches, Community Banker; Mar 2007; 16,3; ABI/INFORM Global, pg.36

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray, 2002, Att skriva en bra uppsats, andra upplagan, Liber, Lund

Rogers, E.M, Diffusion of innovations, 1995, 4<sup>th</sup> Edition, The Free Press, p.518

Saymonds, Matt, Wright, Tim & Ott, John, 2007, The customer-led bank: how to retain customers and boost top-line growth. Journal of Business Strategy, Vol 28, No 6, 2007, pp 4-12

SCN Education B.V. (Eds), Electronic Banking, “The Ultimate Guide to Business and Technology of Online Banking, 2001, (CFI ProSevices Inc., 2001); (Datanet Corporation Limited, 2001); (Compaq, 2001); (Bank Technologies Group 2001)

Storbacka, Kaj & Jarmo R, Lehtinen, 2000, CRM – Customer Relationship Management – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?, Liber

Streeter, William W, Food for thought, with a few grains of salt, American Bankers Association. ABA Banking Journal; Jan 2007; 99, 1; ABI/INFORM Global, pg. 4

The Economist; Branching out; Retail Banking, Finance And Economics, London: Jun 16, 2007. Vol. 383, Iss. 8533; pg. 88

Thornton, J and White, L, “Customer orientation and usage of financial distribution channels”, The Journal of Service Marketing, 2001, Vol. 15, No. 3, pp. 168-185

Timewell, Stephen, , Special Supplement: Banking Evolution - New Mechanisms For A New Age - In 2015, Retail Banking Will Still Be Concerned With Its Core Role Of Supplying Customers With Help In Paying For Their Purchases But The Mechanics Could Look Radically Different, The Banker, London, Sep 1, 2007, pg. 1

Timewell, Stephen, Retail Banking 2015: Dynamic Channels To Weigh Up - In The Third Of The Banker's Regular Series Looking At Retail Banking In The Future, Stephen Timewell Examines The Huge Expansion Of Services And Channels And How Banks Will Cope, The Banker, London: Jul 1, 2007. pg. 1

Triandis, H, Attitude and Attitude Change, New York: Wiley.Useit.com, Jacob Nielsen`s Alertbox, December 19 2005, “One Billion Internet Users”

## **6.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR**

H&M, januari 2008, [www.hm.com](http://www.hm.com)

IKEA, januari 2008, [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

Länsförsäkringar Bank, januari 2008, [www.lansforsakringar.se](http://www.lansforsakringar.se)

Nordea, december 2007, [www.nordea.se](http://www.nordea.se)

Skatteverket, december 2007, [www.skatteverket.se/skatte](http://www.skatteverket.se/skatte)

Sveriges Riksbank, december 2007, [www.riksbank.se](http://www.riksbank.se)

SCB, december 2007, [www.scb.se](http://www.scb.se)

Skandiabanken, december 2007, [www.skandiabanken.se](http://www.skandiabanken.se)

Swedbank, januari 2008, [www.swedbank.se](http://www.swedbank.se)

Svenska Bankföreningen, december 2007, [www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)

Umpqua Bank, januari 2008, [www.umpquabank.com](http://www.umpquabank.com)

VeriSign, januari 2008, [www.verisign.se/verisign-inc/news-center/page\\_032834.html](http://www.verisign.se/verisign-inc/news-center/page_032834.html)

World Economic Forum, "Global Information Technology Report Shows IT Becoming a Powerful Tool in the Fight Against Poverty in Developing Countries", December 2007, <http://www.insead.edu/v1/gitr/wef/main/analysis/showcountrydetails.cfm>

## **BILAGOR**

### **Bilaga 1, Frågor till intervjuobjekt för storbankerna**

#### **Allmänt/Bakgrund**

Namn:

Ålder:

Beskrivning tjänst, vad är dina främsta arbetsuppgifter?

Hur länge har du varit på banken?

#### **Inledning**

Vad kännetecknar Er Retail Banking verksamhet?

Hur ser en "typisk kund" ut?, Ålder, kön, inkomst

Hur stor andel uppgår Retail Banking till i Er verksamhet?, Lönsamhet?, tillväxt?

#### **Bankbesök**

Vad kännetecknar ett bankbesök på Er bank?

Vilka tankegångar har ni haft när ni utformat banklokalen?, läge, design, interiör, funktionalitet

Hur tror Ni att kunden upplever ett bankbesök hos Er?

#### **CRM**

Hur gör Ni för att skapa starka kundrelationer inom Retail Banking?, kundvärde, lojalitet

Hur jobbar ni mot kund inom Retail Banking? Riktlinjer, försäljningsmål, tidsaspekt(kö), klädkod

Hur jobbar Ni med erbjudande och kampanjer?

Är villkoren förhandlingsbara i Er bank inom Retail Banking?, lika för alla?

#### **Internet**

Vad kännetecknar ett besök på Er Internetsida?

Hur stor andel är internetbanken av Er Retail Banking?

Arbetar ni aktivt med att styra över kunderna till att sköta sina bankärenden via Internet?

Hur arbetar ni för att spela en aktiv roll som finansiell aktör för konsumenter som köper varor via Internet?

Hur jobbar Ni med aktiv utveckling av internetbanken?

### **Framtiden**

Vad anser du är den största utmaningen för Retail Banking i framtiden?

Hur tror du din banks Retail Banking koncept ser ut om tio år?

Vad tror du är framtida distributionskanalen för Retail Banking?

Tror du att bankerna skulle tjäna på att vara lokaliserade där kunderna finns d.v.s. på köpcentra etc.?

Vad spelar banklokalen för roll inom framtidens Retail Banking?

Tror du att Er Retail Banking kommer att outsourcas till detaljhandeln, likt Post i butik?

Vilka fördelar/nackdelar ser du i detta?

### **Övrigt**

Vad kan din bank lära av den klassiska detaljhandeln?, vars fokus endast ligger på Retail.

Vad kan din bank lära av nischbankerna ur ett Retail Banking perspektiv?

## **Bilaga 2, Frågor till intervjuobjekt för de nya bankaktörerna**

### **Allmänt**

Namn

Ålder

Beskrivning tjänst, vad är dina främsta arbetsuppgifter?

Hur länge har du jobbat på banken?

### **Inledning**

Vad kännetecknar Er Retail Banking verksamhet?

Hur ser en ”typisk kund” ut?, Ålder, kön, inkomst, vilka tjänster använder de sig mest av?

Hur stor andel uppgår Retail Banking till i Er verksamhet?, Lönsamhet?, tillväxt?

Vad anser du är de viktigaste faktorerna för att driva en framgångsrik internetbank?

### **Bankbesök Internet**

Hur tror du kunden upplever ett internetbesök hos Er?

Vilka tankegångar har ni haft när ni utformat Er internetsida?, design, funktionalitet, användarvänlighet o.s.v.

Hur arbetar ni för att spela en aktiv roll som finansiell aktör för konsumenter som köper varor via Internet?

### **CRM**

Enligt kundundersökningar såsom Svenskt Kvalitetsindex ligger er bank i topp. Vad tror du ligger bakom denna höga kundnöjdhet?, hur viktigt är SKI?

Hur gör Ni för att skapa starka kundrelationer inom Retail Banking?, kundvärde, lojalitet

Hur jobbar ni mot kund inom Retail Banking? Riktlinjer, försäljningsmål, tidsaspekt(kö), klädkod

Hur jobbar Ni med erbjudande och kampanjer?

Är villkoren förhandlingsbara i Er bank inom Retail Banking?, lika för alla?

### **Framtiden**

Vad anser du är den största utmaningen för Retail Banking i framtiden?

Vad tror du blir nästa stora förändring/utveckling inom Retail Banking?

Hur tror du din banks Retail Banking koncept ser ut om tio år?



Vad tror du är framtida distributionskanalen för Retail Banking?

Tror du att bankerna skulle tjäna på att vara lokaliserade där kunderna finns d.v.s. på köpcentra etc.?

Vad spelar banklokalen för roll inom framtidens Retail Banking?

Tror du att Er Retail Banking kommer att outsourcas till detaljhandeln, likt Post i butik?

Vilka fördelar/nackdelar ser du i detta?

### **Övrigt**

Vad kan din bank lära av den klassiska detaljhandeln, vars fokus endast ligger på Retail?

Vad kan din bank lära av storbankerna ur ett Retail Banking perspektiv?

## **Bilaga 3, Frågor till intervjuobjekt för detaljhandeln**

### **Allmänt**

Namn, Ålder

Beskrivning tjänst, vad är dina främsta arbetsuppgifter?

Hur länge har du jobbat med Retail/detaljhandel?

### **Bakgrund**

Vad kännetecknar Er Retail/detaljhandels verksamhet i korthet?

Hur ser en genomsnittskund ut?, går det att definiera? Ålder, kön, inkomst

Vad anser du är de viktigaste faktorerna för att driva ett framgångsrikt detaljhandelsföretag?

### **Butiksbesök**

Vad kännetecknar ett butiksbesök hos Er?

Vilka tankegångar har ni haft när ni utformar butikslokaler?, läge, design, interiör, funktionalitet?

Hur tror ni att kunden upplever ett besök hos Er?

Har Er någon uppfattning om hur stor andel som gör ett inköp av de som besöker butiken?

### **CRM**

Hur gör Ni för att skapa starka kundrelationer i Er?, kundvärde, lojalitet?

Hur jobbar Er mot kund? Finns det riktlinjer för försäljning, kötid, klädkod personal?

Hur mäter ni kundnöjdhet?

Har Er något system för er kundbas?, hur segmenterar ni marknaden?, hur maximeras varje kunds inköp?

Hur jobbar ni med erbjudande, kampanjer och direktreklam?

Är Er decentraliserat eller centraliserat?, fördelar/nackdelar?

Hur jobbar ni med rättelse, reklamation?

### **Internet**

Hur tror du kunden upplever ett internetbesök på Er hemsida?

Hur stor andel är internetförsäljningen av Er Retail verksamhet?, lönsamhet?, tillväxt?

Arbetar ni aktivt med att styra över kunderna till att sköta sina inköp via Internet?

### **Framtiden**

## Storbankernas Retail Banking – Hur kan storbankerna utveckla framtidens Retail Banking?

Vad anser du är den största utmaningen för Er i framtiden?

Vad tror du blir nästa stora förändring inom detaljhandeln?

Ser Er internet som ett komplement eller som den primära försäljningskanalen i framtiden?

### **Övrigt**

Vad anser du att bankerna kan lära av Er?

Hur jobbar ni med Marketing mix, 4:a P:na, Produkt, Pris, Plats, Påverkan?

Hur viktigt är Image för Er?, Hur skapas denna image?

## **Bilaga 4, Mail till respondenter**

Hej!

Tack för ett givande samtal. Som jag berättade för dig läser vi just nu på magisternivå på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Vi är tre studenter som tillsammans författar en magisteruppsats om Retail Banking. Vi har valt att fokusera på framtidens Retail Banking och vad storbankerna kan lära av varandra, detaljhandeln och nya bankaktörer för att profilera sig inför framtiden. Det har under senaste tiden hänt väldigt mycket inom detta segment. Kunderna har blivit allt mer rörliga och nya bankaktörer har dykt upp och tagit allt större marknadsandelar. För oss är det därför intressant att se vad storbankerna måste göra för att konkurrera i framtiden. Intervjun kommer fokusera kring ert Retailkoncept. Intervjun kommer att ta ca: 30-45 min.

Tacksam för din hjälp!

Jag bifogar frågeformuläret och om du vill ha ytterligare information eller har några frågor är du varmt välkommen att kontakta mig.

Med vänlig hälsning

Pontus, Philip & Axel