

# Kundrelationer och kundmått i bank

**Författare:**  
Sara Karlsson  
Lina Karlsson

**Handledare:**  
Per-Magnus Andersson  
Mikael Hellström

## **SAMMANFATTNING**

<b>Uppsatsens titel:</b>	Kundrelationer och kundmåt i bank
<b>Seminarie datum:</b>	2006 - 01 - 13
<b>Ämne:</b>	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 p
<b>Författare:</b>	Sara Karlsson Lina Karlsson
<b>Handledare:</b>	Per-Magnus Andersson Mikael Hellström
<b>Nyckelord:</b>	Bank, konkurrensfördelar, kundmåt, kundrelationer, kundstrategier
<b>Syfte:</b>	Vi vill beskriva och analysera kundrelationer och kundmåt i banker. Dessutom vill vi analysera hur olika banker har valt att bemöta och arbeta med aktiviteter för att behålla kunder.
<b>Metod:</b>	Vi har genomfört en fallstudie på fem olika banker. Metoden vi använt oss av är en kvalitativ metod där insamlad empiri grundas på intervjuer.
<b>Teoretiskt perspektiv:</b>	Den teoretiska basen utgörs av teorier kring kundrelationer, kundmåt och banker.
<b>Empiri:</b>	Vi har intervjuat kontorscheferna på Sveriges fyra storbanker: Nordea, Handelsbanken, SEB och Föreningssparbanken. Därtill har en kontorschef på Provinsbanken intervjuats. Samtliga respondenter är lokaliserade på samma ort.
<b>Resultat:</b>	Generalisering av den höga prioriteten av att skapa varaktiga kundrelationer. Generalisering av kundnöjdhet, kundlojalitet och kundlönsamhet som de framstående kundmåten inom branschen. Kundstrategier inom de olika bankerna skiljer sig åt och de olika bankerna har valt olika strategier i arbetet med att skapa varaktiga kundrelationer.

## **ABSTRACT**

- Title:** Customer relationships and customer measures in bank
- Seminar date:** 2006-01-13
- Subject:** Course Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits ( 15 ECTS )
- Authors:** Sara Karlsson  
Lina Karlsson
- Advisors:** Per-Magnus Andersson  
Mikael Hellström
- Keywords:** Customer relationships, customer measures, competitive advantages, customer strategies, bank
- Purpose:** We want to describe and analyse customer relationships and customer measures in banks. We also want to analyse how different banks choose to interact with customers and which activities they implement to achieve long-term customer relationships.
- Methodology:** We have performed case studies of five different banks. Used method is quality based where gathered empirical is based on interviews.
- Theoretical perspectives:** The theoretical perspectives are based on customer relationship, customer measures and bank theories.
- Empirical foundation:** We have interviewed the lokal office directors of five banks in Sweden: Nordea, Handelsbanken, SEB, Föreningsparbanken and Provinsbanken. All respondents are located within the same area.
- Conclusions:** A generalization of the importance of creating long-term customer relationships.  
A generalization of customer satisfaction, customer loyalty and customer profitability as the most common customer measures within the buisness.  
Customer strategies differ from different banks in their work to create long-term customer relationships.

## **FÖRORD**

Vi vill tacka Said Olsson på Nordea, Henrik Julius på Provinsbanken, Tony Bringevall på Handelsbanken, Bengt Fredriksson på SEB och Christian Bille på Föreningsparbanken för att ni tagit er tid och energi till att ställa upp på en intervju trots en period av pressade scheman.

Vill även tacka våra handledare Per-Magnus Andersson och Mikael Hellström för all hjälp under uppsatsens gång.

Lund januari 2006

---

Sara Karlsson

---

Lina Karlsson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>0</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 INLEDANDE TANKAR</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 PROBLEMFÖRMULERING</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 SYFTE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 AVGRÄNSNINGAR</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5 VÅR FÖRFÖRSTÅELSE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6 DISPOSITION</b> .....	<b>9</b>
<b>2. METOD</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 METODVAL</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod .....	11
2.1.2 Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats .....	11
<b>2.2 VAL AV BANKER</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Fallstudie .....	12
<b>2.3 DATAINSAMLING</b> .....	<b>13</b>
2.3.1 Primärdata .....	13
2.3.1.1 Respondenter .....	14
2.3.2 Sekundärdata.....	15
2.3.3 Källkritik.....	15
2.3.3.1 Validitet och reliabilitet.....	15
<b>2.4 ALTERNATIVA METODVAL</b> .....	<b>16</b>
<b>3. TEORI</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2 BANKEN</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3 KUNDER</b> .....	<b>21</b>
3.3.1 Kundens beteende.....	22
3.3.2 Kundrelationer.....	23
3.3.2.1 Tjänst.....	23
3.3.3 Kunder i bank.....	24
3.3.3.1 Internet.....	27
<b>3.4 MÅTT</b> .....	<b>27</b>
3.4.1 Kundmätt.....	27
3.4.1.1 Kundnöjdhet .....	28
3.4.1.2 Kundlojalitet .....	28
3.4.1.3 Kundlönsamhet.....	29
3.4.2 Kundmätt i bank.....	32
3.4.2.1 Nöjd kundindex .....	32
3.4.2.2 Kundlojalitet .....	32
3.4.2.3 Kundlönsamhet.....	33

<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 PRAKTISK MODELL FÖR MÄTNING .....</b>	<b>35</b>
– SVENSKT KVALITETSINDEX .....	35
<b>4.2 NORDEA.....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Banken.....	37
4.2.2 Kundrelationer.....	38
4.2.3 Mått.....	39
<b>4.3 PROVINSBANKEN.....</b>	<b>39</b>
4.3.1 Banken.....	39
4.3.2 Kundrelationer.....	41
4.3.3 Mått .....	41
<b>4.4 HANDELSBANKEN.....</b>	<b>42</b>
4.4.1 Banken.....	42
4.4.2 Kundrelationer.....	43
4.4.3 Mått .....	44
<b>4.5 FÖRENINGSSPARBANKEN.....</b>	<b>45</b>
4.5.1 Banken.....	45
4.5.2 Kundrelationer.....	46
4.5.3 Mått .....	47
<b>4.6 SEB .....</b>	<b>48</b>
4.6.1 Banken .....	48
4.6.2 Kundrelationer.....	48
4.6.3 Mått .....	49
<b>4.7 SAMMANFATTNINGSMATRIS .....</b>	<b>51</b>
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 ORGANISATORISK ANALYS I BANK.....</b>	<b>52</b>
5.1.1 Nordea.....	52
5.1.2 Handelsbanken.....	53
5.1.3 Provinsbanken.....	54
5.1.4 Föreningssparbanken och SEB .....	54
5.1.5 Personalen.....	55
<b>5.2 KUNDBETEENDE.....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 KUNDRELATIONER.....</b>	<b>58</b>
<b>5.4 KUNDMÅTT I BANK .....</b>	<b>61</b>
5.4.1 Kundnöjdhet.....	62
5.4.1.1 Nöjdkundindex.....	63
5.4.1.2 Svenskt kvalitetsindex.....	64
5.4.2 Kundlojalitet .....	65
5.4.2.1 Kundlojalitetsmått .....	67
5.4.3 Kundlönsamhet .....	67
<b>6. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION .....</b>	<b>70</b>
<b>6.1 RESULTAT .....</b>	<b>70</b>
<b>6.2 RESULTATDISKUSSION.....</b>	<b>72</b>
6.2.1 Från syfte till resultat .....	72
6.2.2 Föränderliga faktorer.....	73

6.2.3	Övergripande tankar kring resultatet.....	73
6.2.4	Förslag på vidare forskning.....	73
6.2.5	Avslutande ord.....	74
<b>7.</b>	<b>REFERENSER .....</b>	<b>75</b>
<b>7.1</b>	<b>Litteratur.....</b>	<b>75</b>
<b>7.2</b>	<b>Artiklar .....</b>	<b>76</b>
<b>7.3</b>	<b>Finansiella rapporter.....</b>	<b>76</b>
<b>7.4</b>	<b>Internet .....</b>	<b>77</b>
<b>7.5</b>	<b>Intervjuer .....</b>	<b>77</b>
<b>APPENDIX 1.....</b>		<b>78</b>
<b>INTERVJUGUIDE .....</b>		<b>78</b>

# 1. INLEDNING

---

*I detta kapitel kommer våra ambitioner för uppsatsen att presenteras. Läsaren introduceras till ämnet genom några inledande tankar.*

---

## 1.1 INLEDANDE TANKAR

I slutet av 1980-talet började en avreglering av den svenska finansmarknaden. Finansiella och ickefinansiella institutioner tilläts nu att bedriva bankverksamhet vilket gjorde att konkurrensen hårdnade och de svenska bankerna insåg vikten av att fokusera på kundorientering som en strategisk faktor. Att fokusera på långsiktiga kundrelationer blev den nya trenden inom bankvärlden. De ekonomiska fördelarna med att skapa varaktiga kundrelationer uppdagades allt eftersom nya teorier och fakta omkring bankkrisen presenterades. Med anledning av den förtroendekris som följde utav den stora bankkrisen blev betydelsen av att formulera nya kundstrategier avgörande för bankernas fortlevnad.<sup>1</sup>

Hur utvecklingen sedan fortgått och hur bankerna arbetar inom detta området idag har varit basen för oss till en vidare studie. Vi har intresserat oss för hur bankerna arbetar med kundstrategier inom relationsområdet och hur dessa sedan komprimeras till mått för vidare utvärdering.

## 1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Bankverksamhet har historiskt sett stått för utlåning och inlåning av kapital. Det har alltid funnits ett behov från allmänheten att låna pengar till större investeringar. Likaså har behovet att låta någon förvalta den egna förmögenheten också alltid funnits av bland annat säkerhetsskäl.

Samtidigt som utvecklingen gått framåt både ekonomiskt och teknologiskt har nya behov och möjligheter uppstått. För bankverksamhetens del har den elektroniska utvecklingens framfart skapat allt fler affärsmöjligheter och kommunikationsvägar. Fortfarande befinner vi oss i en tid då det finns nya kundgrupper att nå eller komplementära produkter att introducera. Detta

---

<sup>1</sup> Larsson, M. & Sjögren, H., *Vägen till och från bankkrisen*, 1995



skapar en viktig vinstpotential och behovet av att hänga med i utvecklingen för att bibehålla konkurrenskraft och uppvisa ökande resultat har fått allt större betydelse.

Mål sätts upp i finansiella termer för att öka medvetandet om strategiska inriktningar mot högre försäljningssiffror av de olika produkterna. Finansiella mått är och har alltid varit viktiga för att uppvisa resultat och är oftast lättare att mäta än exempelvis kundmått, personalmått eller processmått. Ett åsidosättande av andra mått än de finansiella kan dock vara missgynnande på längre sikt då faktorer som bristande kundförtroende eller minskad trivsel hos personalen kan bidra till försämrat resultat alternativt minskad konkurrenskraft.

I en affärsrörelse som bankverksamheten där man tillhandahåller produkter som berör kundernas ekonomi är relationen mellan banken och kunden extra viktig. Vilken strategisk inriktning som väljs och hur väl denna kommuniceras inom banken kan bli avgörande för ett flertal utfall. Med i bedömningen bör också de val av mått vara som ställs upp som ett sätt att kommunicera vald strategi inom banken.

Vi har upplevt att verksamheten inom bankrörelsen i Sverige har gått allt mer mot en försäljande inriktning. Därför ställer vi oss frågan om man åsidosatt de lite mjukare måtten eller gett de en underordnad ställning till fördel för de finansiella. Följaktligen undrar vi, om så är fallet, hur detta kommer påverka verksamheten på lång sikt.

Med anledning av att bankernas produkter är så pass likartade att de därmed eliminerar möjligheterna till att positionera sig inom branschen genom att tillhandahålla differentierade produkter vill vi även undersöka hur de olika bankerna väljer att positionera sig gentemot varandra. Hur vill de att kunderna skall uppleva dem? Återigen blir tyngdpunkten: hur vet man om man lyckats? Vad är det man mäter, d.v.s. vilka kundmått? För att kunna bedöma relevansen av utvärderingarna och dess genomslagskraft inom bankerna så väl horisontellt som vertikalt vill vi undersöka hur man kan ta ner aktuella mått på en lokal nivå och hur man arbetar med dessa rent praktiskt. Ges dessa resultat lika hög koefficient som de finansiella i kontorschefernas resultatansvar?

Hur själva arbetet mellan bank och kund utförs är grunden för den kommande relationen parterna emellan. Samtidigt som teknologin skapar allt fler möjligheter för bankerna till att göra större vinster genom fler kunder på mindre personal har den förändrat förutsättningarna för bankerna i deras relationsskapande med kunder. Då kunderna kan göra det mesta själva och inte längre i samma utsträckning besöker bankkontoren, hur kan då ett förtroende byggas upp? Står bankerna idag för en situation där mått som kundens lojalitet och förtroende har blivit uråldrigt? Finns det kanske alternativa kundmått som idag är mer aktuella?

### **1.3 SYFTE**

Vi vill beskriva och analysera kundrelationer och kundmätt i banker. Dessutom vill vi analysera hur olika banker i Sverige har valt att bemöta och arbeta med aktiviteter för att behålla kunder.

### **1.4 AVGRÄNSNINGAR**

På grund av tidsbegränsningar kan vi inte inkludera samtliga svenska banker i vår studie. Vi har valt banker utifrån tanken att täcka en så stor andel av kundmarknaden som möjligt. Därav har flertalet nischbanker exkluderats i studien. Likaså har vi fokuserat enbart på de kundmätt som kan återkopplas till hur kunden ser på banken. Med detta menar vi att kundmätt som enbart ger information om bankens finansiella resultat av kunden på kort sikt har uteslutits. Anledningen är att vi vill undersöka kundmättens betydelse på längre sikt. En ytterligare anledning är att vi vill betona de mått som återspeglar åsikter och attityder hos kunder och därmed är lite svårare att mäta.

### **1.5 VÅR FÖRFÖRSTÅELSE**

Utav ett flertal anledningar kan vi inte utföra denna studie utan en viss förförståelse. Dels är vi själva kunder och har skapat oss en relation till inte bara en av de banker som vi valt att beskriva utan ett flertal av dem. Dessutom har vi erfarenhet av arbete i bank och har upplevt den inofficiella jargong som existerar. Detta har gett oss en viss inblick i hur man arbetar gentemot kunder och vilka mål man arbetar mot. Förförståelsen om att de finansiella måtten är av överordnad betydelse präglar till viss del vårt synsätt vid studiens inledning.

### **1.6 DISPOSITION**

**Kapitel 1.** I det första kapitlet beskriver vi våra inledande tankar med uppsatsen. Vidare redogörs för det problemområde som ligger till grund för vår undersökning. Denna problemdiskussion mynnar sedan ut i syftet. Därefter presenteras våra avgränsningar med uppsatsen och den förförståelse vi hade vid uppsatsskrivandets början. Slutligen beskrivs uppsatsens disposition.

**Kapitel 2.** Det andra kapitlet beskriver vårt tillvägagångssätt. Kapitlet beskriver först vårt val av ämne. Därefter presenteras hur vi valt att arbeta och vilken metod vi

använt vid insamlandet av information. Vidare analyseras validiteten och reliabiliteten i det insamlade materialet. Slutligen diskuteras alternativa metodval.

- Kapitel 3.** Kapitel tre presenterar uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en diskussion om valen av teori. Därefter redogörs för relevanta teorier till ämnesområdet. Avsnittet tar upp kunder, bank och mått som lämpliga teorier.
- Kapitel 4.** Det fjärde kapitlet består av fallstudien. Den presenterar det empiriska materialet vi samlat in genom primär- och sekundärdata.
- Kapitel 5.** I det femte kapitlet sammankopplas tidigare presenterade teorier med det insamlade empiriska materialet i en analys.
- Kapitel 6.** I det avslutande kapitlet sker en presentation av framkomna resultat följt av en resultatdiskussion med återkoppling till syftet.

## 2. METOD

---

*I detta kapitel kommer metoder för insamling av information att presenteras. Vi kommer att göra bedömningar kring dess validitet och reliabilitet och framföra viss kritik till valda metoder.*

---

### 2.1 METODVAL

#### 2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

I en studie kan man välja att använda sig av kvantitativ eller kvalitativ metod. Vid kvantitativa undersökningar samlar man in information vilken sedan analyseras i numeriska termer. Kvalitativa undersökningar ger undersökaren en djupare förståelse av problemet. Den är mer av en tolkningsprocess och inte bara ett insamlande av data som kännetecknar den kvantitativa metoden.<sup>2</sup> Vilken metod undersökaren väljer beror på ett flertal faktorer, såsom ämnesområde, problemets art, tidsbegränsningen samt vilka undersökningsinstrument som är tillgängliga.<sup>3</sup>

Vid insamlandet av primärdata har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Vi har genomfört intervjuer i syfte att skapa ett informationsflöde där öppna frågor skall ge respondenten möjlighet att forma sina egna svar. Avsikten har varit att ge oss mer ärliga och korrekta svar. Likaså vill vi genom att välja intervjuer som metod kunna ha möjligheten att ställa följdfrågor utifrån respondentens initiala svar. Vi anser att vi härigenom ökar djupet i vår undersökning vilket senare ger oss en möjlighet till fördjupad analys och mer tillförlitliga slutsatser. Ytterligare en fördel med att utföra intervjuer är att sannolikheten för att respondenten vill ge mer noggranna svar ökar vilket även ökar kvaliteten på slutresultatet.

#### 2.1.2 Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats

Det finns olika ansatser att förhålla sig till när man utför en företagsekonomisk undersökning. Dessa ansatser är deduktiv, induktiv och abduktiv. Det som skiljer dem åt är hur de rangordnar teori och empiri. I den deduktiva ansatsen utgår man ifrån teori vilken sedan tillämpas på det empiriska materialet. I den induktiva ansatsen samlar undersökaren först in

---

<sup>2</sup> Holme, I. M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997

det empiriska materialet för att sedan i litteraturen hitta teorier kring detta.<sup>4</sup> Abduktion bygger på de två ovannämnda ansatserna. Den börjar med en teoretisk utgångspunkt, därefter samlas det empiriska materialet in varvid en jämförelse mellan den funna teorin och den insamlade empirin görs.<sup>5</sup> Vi har i vår undersökning valt att förhålla oss till den abduktiva ansatsen. Vi har i litteraturen funnit relevanta teorier för vårt ämnesområde och sedan utifrån dessa formulerat frågor till respondenterna. Det empiriska materialet har sedan varit grund för återkoppling till teori.

## 2.2 VAL AV BANKER

### 2.2.1 Fallstudie

En fallstudie innebär att undersökaren analyserar ett fåtal objekt i detalj. En fallstudie ger en mer djupgående förståelse för de problemområden uppsatsen behandlar, vilket ökar möjligheten att undersöka applicerbarheten i de fastställda modellerna. En nackdel med att använda sig av fallstudie som metod är att arbetsgången är relativt hög.<sup>6</sup>

I den fallstudie vi valt att utföra har vi koncentrerat oss på fem olika banker. Vi har studerat de fyra storbankerna: Nordea, Handelsbanken, Föreningssparbanken och SEB, men också studerat en lite mindre bank, Provinsbanken, som ingår i koncernen Danske Bank. Provinsbanken valdes som representant för de mindre bankerna då vi anser att Provinsbanken är tillräckligt stor och har tillräckligt många kunder för att vara jämförbar med de större bankerna samtidigt som banken är så pass liten att den har den mindre bankens struktur och arbetsgång. För övrigt görs valet av banker dels för att jämföra storbankernas sätt att arbeta men även för att se om arbetsgången i en stor bank skiljer sig åt från arbetsgången i en mindre bank. Genom att inkludera samtliga storbanker i studien i kombination med Provinsbanken vill vi täcka så hög marknadsandel som möjligt och därav ha möjligheten till en eventuell generalisering. Anledningen till att vi avgränsat oss till ett kontor inom varje bankverksamhet är för att den information vi undersöker regleras genom centrala beslut och bearbetas på liknande sätt inom alla bankkontor.

---

<sup>3</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim, P. F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001

<sup>4</sup> Backman, J., *Rapporter och uppsatser*, 1998

<sup>5</sup> Alvesson, M. & Skölberg, K., *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1994

<sup>6</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim, P. F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001

## 2.3 DATAINSAMLING

### 2.3.1 Primärdata

Som ovan beskrivits har vi utfört intervjuer för insamlandet av primärdata. Intervjuer har fördel gentemot enkätundersökningar att de ger möjlighet till att ställa komplexa frågor och att ställa följdfrågor i de fall det behövs. Metoden ger även möjlighet för intervjuaren och respondenten att skapa ett ömsesidigt förtroende vilket kan leda till mer förtroliga svar. Förtroendet kan å andra sidan påverka kvaliteten på intervjun negativt då ett större förtroende dem emellan kan påverka svaret på frågorna och leda till att känsliga frågor inte tas upp. Det som i slutändan har störst betydelse för utgången på intervjun är intervjuarens förmåga att ställa relevanta frågor för sitt undersökningsområde.<sup>7</sup>

Det finns inga klara riktlinjer för vilka personer som bör intervjuas i en kvalitativ undersökning. Viktigt är att intervjuaren finner personer som har något att tillföra och sedan ställer rätt frågor till vederbörande. Det är också viktigt att intervjuaren har en kritisk hållning till de svar han får.<sup>8</sup>

Insamlingen av primärdata har främst skett genom ett antal djupintervjuer med representanter från banken. Vi har intervjuat lokala kontorschefer på de fem valda banker i Halmstad. Anledningen till att vi valde kontorschefer är att vi anser dem ha den mest överskådliga blicken av hur kontoret fungerar men framför allt för att de besitter den kunskap vi eftersträvar att tillhandahålla oss. Kontorscheferna är de som har det slutgiltiga resultatansvaret på lokal nivå för de variabler vi undersöker och lämpar sig därmed bäst att tillfråga.

Att vi valde kontor i Halmstad är inte av någon kvalitetsmässig anledning utan beror enbart på geografisk närhet. För att täcka en så pass stor del av marknaden att vi senare har möjlighet att generalisera våra resultat har vi utfört intervjuer på fem olika banker, Föreningssparbanken, Handelsbanken, Nordea, SEB och Provinsbanken. Syftet med intervjuerna var att få en klarare bild av hur bankerna arbetar med kundrelationer och kundmåt och vilken prioritet dessa begrepp får i det dagliga arbetet.

Båda författarna var närvarande vid intervjutillfällena. En av författarna hade huvudansvaret för att ställa frågorna till respondenten, medan den andra författaren förde anteckningar och ställde följdfrågor i de fall det behövdes. Varje intervju tog ungefär en timme i anspråk och

---

<sup>7</sup> Merriam, S.B., *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994

<sup>8</sup> Svenning, C., *Metodboken*, 1996

utfördes på respondentens kontor i således ostörd miljö. Kort efter att intervjuens avslutats skrev vi rent de förda anteckningarna så att så lite som möjligt av meningsintryck och liknande skulle gå förlorat. Vi valde att använda oss av öppna frågor i utformandet av intervjuguiden. Vi utformade olika teman eller ämnen som vi under intervjun utgick ifrån. Detta för att inte styra intervjun för mycket och ge respondenten en möjligt att ta upp det han anser viktigt. För att vi skulle få ut så mycket som möjligt av intervjun skickade vi i förväg vilka ämnen vi hade tänkt ta upp med respondenten så att han i lugn och ro kunde förbereda sig inför intervjun. Frågorna vi utformat är raka och har inte orsakat några direkta missstolkningar.

### 2.3.1.1 Respondenter

Följande personer har intervjuats för respektive bank:

Föreningssparbanken :	Christian Bille, kontorschef Halmstad
Handelsbanken :	Tony Bringevall, kontorschef Halmstad
Nordea :	Said Olsson, kontorschef Halmstad
Provinsbanken :	Henrik Julius, kontorschef Halmstad
SEB :	Bengt Fredriksson, kontorschef Halmstad

Said Olsson arbetar som kontorschef och har kontoren i Halmstad och Laholm som ansvarsområde. I Halmstad finns två kontor, ett större och ett mindre. Denna position har Said haft i ett år. Han har tidigare arbetat med liknande befattningar i andra organisationer.

Henrik Julius arbetar även han som kontorschef på Halmstadkontoret. Detta har han gjort sedan 1994 då kontoret startades upp.

På Handelsbanken har vi intervjuat Tony Bringevall som arbetar som kontorschef i Halmstad. Hans ansvarsområde är Halmstads kommun och han har arbetat på denna position i 10 år.

Som kontorschef på Föreningssparbanken i Halmstad arbetar Christian Bille. Hans ansvarsområden omfattar Halmstad, Oskarström, Nyhem och Söndrum. Han har arbetat ungefär ett år på denna position.

Bengt Fredriksson är kontorschef på SEB i Halmstad. Han har innehaft denna position i fyra år och han har ansvar för fem olika kontor. Två av kontoren ligger i Halmstad, ett i Laholm, ett i Falkenberg och ytterligare ett ligger i Hylte.

### 2.3.2 *Sekundärdata*

Vid insamlandet och sökandet av sekundärdata har vi använt oss av ett flertal olika sökmotorer. Inledningsvis har vi använt sökmotorn Google på Internet för att härigenom skapa oss en överblick på tänkbara källor. Däremot har denna sökmetod inte haft någon större vikt i vårt vidare arbete med urval av teorier. Vi gick då vidare och sökte i Google Scholar där vi hittade mer relevant information. För att finna relevant och ingående litteratur inom vårt undersökningsområde har vi även sökt i elektroniska databaser vid Lunds universitetsbibliotek och Ekonomihögskolans bibliotek. Vi har främst använt oss av Lovisa och Elin@Lund men även sökt vidare på andra länkar via dessa sidor. Detta med anledning av att vi har haft till syfte att finna ingående och fokuserat material. Vi har använt oss av material i form av artiklar och böcker. Fördelen med att använda sig av sekundärdata är att man snabbt och enkelt kan finna information. Nackdelen är dock att informationen inte alltid är relevant för vårt undersökningsområde och att den i vissa fall kan vara missvisande eller historisk.

Vid intervjutillfällena har vi tagit del av dokument utformade för kundorientering och mätning av kundmåt. Dessa har gett oss en direkt bild av tillämpade metoder i bankverksamheten. Samtliga av studiens bankers hemsidor har varit en del i informationssökandet. Härifrån har vi funnit sekundärdata specifikt för varje bank. Liknande information har sökts via svenskt kvalitetsindex hemsidor.

### 2.3.3 *Källkritik*

I de flesta fall produceras processdata utan tanke att forskare ska kunna använda dem. Det är därför viktigt att undersökaren granskar sådana data kritiskt.<sup>9</sup> Vi har noga granskat de artiklar vi valt att använda oss av. Detsamma gäller den litteratur vi funnit och ansett vara relevant för vårt ämnesområde.

#### 2.3.3.1 *Validitet och reliabilitet*

För att det i undersökningen skall kunna avgöras hur väl den kvalitativa metoden mäter det den verkligen skall mäta används begreppen validitet och reliabilitet. Begreppen följer sedan med under hela studiens gång, från datainsamling till analys.

Med validitet menas att undersökningsmetoden mäter det som den är avsedd att mäta och det som är relevant i sammanhanget. Det finns två typer av validitet, intern och extern.

---

<sup>9</sup> Halvorsen, K., *Samhällsvetenskaplig metod, 1992*



Med intern validitet avses studiens utformning och hur väl den mätt det vi förväntade oss att den skulle mäta. Den interna validiteten är låg om resultatet som framkommit endast är ett resultat av den valda metoden. Vald metod bör nog utvärderas och alternativa resultat vid en annan vald metod bör ges en diskussion. Vi anser uppsatsens interna validitet som hög. Detta med anledning av att empirin bygger på fakta och inte så mycket på respondentens åsikter. Där av hade resultatet blivit detsamma vid en kvantitativ undersökning. Detta med reservation för att djupet i empirin hade minskat.

Med extern validitet menas hur väl resultaten överensstämmer med verkligheten. Den externa validiteten är hög om den interna validiteten är hög. En förutsättning är att de personer som man valt att intervjua är nog utvalda och trovärdiga samt representerar företaget på ett rättvist sätt. Det måste vara personer som är väl insatta i företaget och som har kännedom om de olika enheterna. Negativt kan dock vara att personerna som blir intervjuade vill påverka informationen på ett för banken fördelaktigt sätt. Ytterligare en aspekt med extern validitet är att man vill förse läsaren med en tillräcklig teoretisk referensram för att kunna göra en egen bedömning. Med anledning av att respondenterna i vår studie besitter den kunskap och information som är relevant för studien ökar den externa validiteten. Möjligheten att respondenterna vill påverka informationen på ett fördelaktigt sätt för banken kan dock aldrig förbises. Med anledning av frågornas utformning och dess relativt låga känslighetsnivå anser vi denna risk som låg.<sup>10</sup>

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet och beskriver undersökningens trovärdighet. Undersökningen ska under samma förutsättningar framgångsrikt kunna upprepas oberoende av vem undersökaren är.<sup>11</sup> Det är viktigt att vi vid utformandet av intervjufrågorna är noggranna och att vi nog väljer frågor som inte är för invecklade eller för kritiska och som kan leda till att personen som blir intervjuad inte ger fullt tillförlitliga svar.

## **2.4 ALTERNATIVA METODVAL**

De alternativa metodval vi utvärderat för just vårt ämne är att göra en enkätundersökning där vi skickar ut en enkät till för oss intressanta personer och sedan utvärderar dessa. Anledningen till att vi inte valt denna metod är just det som vi tidigare nämnt att vi inte får möjligheten att fördjupa oss i respondentens initiala svar. Fördelen med att ha valt den alternativa metoden hade dels varit att vi kunnat få ett bredare underlag då detta metodval utgörs av fler deltagande personer. Däremot hade det varit mer tidskrävande i sammanställningsskedet.

---

<sup>10</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim, P. F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001

<sup>11</sup> Davidsson, B. & Patel, R., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

Dessutom hade vi inte kunnat försäkra oss om att just de personerna från de banker vi absolut inte ville skulle utebli i vår studie hade svarat. Detta hade då kunnat minska våra chanser till att inkludera en så pass hög andel av kundmarknaden som möjligt. Med anledning av att det finns ett fåtal aktörer på den finansiella marknaden som innehar stora marknadsandelar och sedan ett flertal aktörer som innehar mindre marknadsandelar blir vi väldigt beroende av just dessa större aktörer för att uppfylla vårt syfte.

## 3. TEORI

---

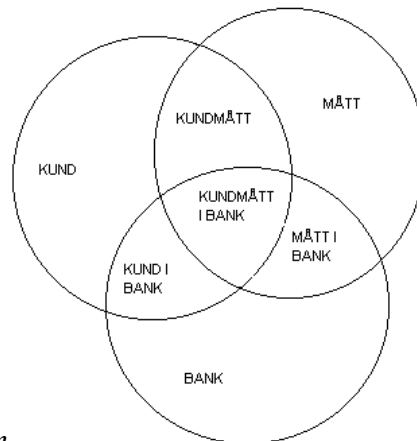
*I detta kapitel framställs studiens teoretiska referensram. Inledningsvis diskuteras val av teorier och dess relevans för ämnesområdet. Vidare beskrivs bankbranschen och vilken förändring som skett. Därefter beskrivs kunder och relationer. Slutligen tar kapitlet upp de mått som ingår i bankverksamhetens mätningar. Dessa teorier tas fram i syfte att bestyrka och underbygga insamlad empiri. Presenterade teorier kommer också vara underlag till senare analys.*

---

### 3.1 TEORETISK REFERENSRAM

Inledningsvis beskrivs bankbranschen och dess förändring sedan bankkrisen i början på 90-talet. Detta gör vi för att se hur branschen och konkurrensen har förändrats. Dels för att se om nya aktörer kommit in på marknaden som tvingat de etablerade bankerna att förändra sina strategier, men även för att se om det skett någon större förändring i branschen som man kan hänföra till en eventuell förändring i bankens relation med kunden. Vi går vidare med att presentera grundläggande fakta om kunder och kundrelationer. Detta för att få en klar bild av vad som avses med kunder och bli medveten om relevansen för företagen att ha en god relation till sina kunder. Vidare beskriver vi relevansen av att använda sig av rätt mått vid mätningar. Anledningen till att vi tar upp mått i allmänhet är att vi vill poängtera vikten av att välja rätt mått och att hitta en balans mellan finansiella mått och kundmått. Efter att ha beskrivit dessa tre grundläggande begrepp kombinerar vi dem genom att titta på kunder i bank, kundmått och mått i banker. Kombinationen görs för att se hur stor uppmärksamhet kunder och kundmått får i bankverksamheten. Vi studerar kunder i bank för att se om relationen till kunder i bank skiljer sig från kundrelationer i allmänhet. Kundmått och mått i bank undersöks för att se vilka mått banken arbetar med hur stor prioritet de har i förhållande till finansiella mått.

Teoriavsnittet är upplagt på ett sätt som ska underlätta för läsaren. Först tas allmän fakta om begreppen upp för att få en bättre förståelse för efterföljande teori. Basen i teorin kan sammanfattningsvis beskrivas enligt följande modell:



Figur 1: Teoretisk referensram

### 3.2 BANKEN

De svenska bankaktiebolagen kan delas in i tre huvudkategorier. Den största kategorin består av de fyra storbankerna: Handelsbanken, SEB, Föreningssparbanken och Nordea. De fyra huvudbankerna har det senaste decenniet utvecklats och expanderat internationellt, främst inom Norden och Baltikum. Den andra kategorin utgörs av ett stort antal mindre banker som ofta har mer specialiserad inriktning. Dessa banker är svenskägda och riktar sig främst till privatkunder. Den tredje kategorin utgörs av utländska banker som slagit sig in på marknaden. Dessa banker riktar sig ofta till företag eller är inriktade på värdepappersmarknaden.<sup>12</sup>

Den svenska finansiella marknaden förändrades under 1980-talet och gick från att vara reglerad och stabil till att bli oreglerad och expansiv. Anledningen till förändringen var att bankerna aktivt marknadsförde sin utlåning och att de tog allt större risker i sin direkta och indirekta utlåning för att behålla sin position på marknaden. Under 1980-talet var prisstegringen stor på fastigheter och det fanns ingen begränsning på bankernas utlåning.<sup>13</sup> Jakten på större volymer för bankerna ökade besinningslöst. En förutsättning för ökad utlåning och stigande fastighetspriser var att det fanns investerare. Och i mitten och slutet av 1980-talet fanns det gott om ivriga investerare som förstås också hjälpte till att driva upp priserna.<sup>14</sup>

I början av 1990-talet drabbades bankerna av stora kreditförluster. Anledningen var att efterfrågan på krediter i samhället minskade och att fastighetspriserna föll. Regeringen fick nu rycka in och stödja de krisdrabbade bankerna för att inte äventyra det finansiella systemets

---

<sup>12</sup> [www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)

<sup>13</sup> Larsson, M. & Sjögren, H., *Vägen till och från bankkrisen, 1995*

<sup>14</sup> Afrell, P. & Sundqvist, S-I., *Bankkrisen, 1992*

stabilitet. Anledningen till att regeringen beslutade sig för att stödja hela det finansiella systemet var först och främst med anledning av att en banks ekonomiska problem skulle kunna leda till ett minskat förtroende för hela det finansiella systemet. Detta skulle vidare kunna leda till försvårade transaktioner mellan olika finansiella institut och därmed även till misstro från utländska aktörer. En annan anledning var att regeringen var orolig för att utlåningskapaciteten i samhället skulle minskas kraftigt.<sup>15</sup>

Vid årsskiftet 1992/93 hade bankkrisen passerat botten. Vändningen berodde på att den svenska valutan hade sjunkit kraftigt vilket medförde att räntorna sjönk. Bankkrisen gick därmed mot en vändning och bankerna fick bättre kontroll över sina kreditförluster. 1994 redovisade storbankerna för första gången på flera år ett överskott. Situation var dock fortfarande allvarlig för bankerna och det skulle ta tid innan läget var helt stabilt.<sup>16</sup>

Hur var kundernas reaktion på krisen? Privatkunder och småföretagare var de som drabbades hårdast av bankkrisen. På grund utav den höga räntan fick de dyrare boendekostnader och i och med de många företagskonkurserna ökade arbetslösheten drastiskt. Antalet klagomål och anmälningar fördubblades under dessa år. Konsumentorganisationer startades för att öka konsumenternas makt gentemot bankerna. Även småföretagarna startade kollektiva organisationer för att stärka sin förhandlingskraft gentemot bankerna. Synen på banken hade förändrats och förtroendet sjunkit.<sup>17</sup>

Vilka effekter har bankkrisen haft på bankernas verksamhet? Några förändringar har redan kunnat konstateras. Bankerna är idag mer medvetna om behovet av säkerhet vid kreditgivning. Genom att vissa banker slagits samman har effektiviteten ökat och verksamhetens omkostnader har minskat. Ett ökat intresse för allmänhetens sparande har också kunnat urskiljas. Det finns idag ett större utbud av långsiktiga sparformer och kunderna erbjuds bättre räntevillkor. Konkurrensen om spararnas långsiktiga kapital har ökat, dels beroende på institutionella förändringar men även på grund av marknadens utveckling.

De nya aktörerna som växt fram efter bankkrisen är främst nischbankerna. Deras intresse ligger i att inrikta sig på delmarknader och att specialisera sig inom dessa områden. De har inte för avsikt att vara kundens huvudbank. På senare tid har det dock visat sig att även dessa banker breddar sin verksamhet och erbjuder kunden allt fler tjänster.

Nischbankerna stärker den regionala konkurrensen vilken annars i stort sett skulle ha försvunnit. Konkurrensen är positiv genom att bankerna är tvungna att utvecklas och bli mer

---

<sup>15</sup> Larsson, M. & Sjögren, H., *Vägen till och från bankkrisen*, 1995

<sup>16</sup> Reinius, U., *Stålbadet. Finanskrisen, Penserkraschen och Nordbankens rekonstruktion*, 1996

<sup>17</sup> Larsson, B., *Bankkrisen, medierna och politiken*, 2001

effektiva och på så sätt sänka sina priser. Kundens förhandlingsstyrka förbättras i takt med att konkurrensen ökar. Om banken inte kan förhandla fram ett bra pris till kunden kan kunden enkelt vända sig till en annan bank som kan erbjuda ett bättre pris.

Nischbankerna påverkar dock riskerna i systemet negativt. Om det finansiella systemet byggs upp på specialiserade aktörer påverkas stabiliteten negativt. Och det var just aktörer med högt risktagande som drogs in i krisen på 1990-talet. Storbankerna har där en fördel då de har en blandning av verksamhetsområden och fördelar på så sätt riskerna. Denna blandning av verksamhetsområden har också underlättat för storbankerna att återhämta sig efter bankkrisen då de fått intäkter från allmän hantering av finansiella transaktioner.<sup>18</sup>

Den blandning av verksamheter som storbankerna skapat är ett sätt för bankerna att nå ut till alla kunder. Bankerna ska kunna erbjuda det kunderna vill ha, så kunderna inte behöver vända sig till någon av konkurrenterna för att tillfredsställa sina behov. De mindre bankerna har svårt att följa med storbankerna i utvecklingen och inriktar sig ofta på ett mindre segment för att kunna erbjuda dem en fullskalig portfölj.

### **3.3 KUNDER**

Så kallade typiska kunder existerar inte längre, vilket företagen har tvingats inse. Tidigare fokuserade företagen mest på produkten och inte på kunden som köpte den. Men företagen har mer och mer börjat inse relevansen med att sätta kunden i fokus istället för produkten. Varje kontakt med kunden ska tillföra företaget ytterligare information om hur de kan förbättra och tillfredsställa varje kunds individuella krav. På så sätt är de medvetna om förändringar i kundens vanor och dess behov och kan bättre anpassa sina tjänster och produkter efter kundens krav.

Att ha lojala kunder är vad de flesta företag strävar efter. Ett företag kan tillfredsställa kunder för tillfället men det gäller att få dem lojala, för annars väljer de en av konkurrenterna så fort de erbjuds ett lägre pris. Lojala kunder väljer bort ett lägre pris för något som de värderar högre, en nära relation med sin, i detta fall, bankman. Lojala kunder fås genom att man tillgodoser kundernas behov och att tjänsten eller produkten uppfyller deras förväntningar.

Kundtillfredsställelse är en mentalt subjektiv upplevelse som baseras på kundens uppfattning av varan eller tjänsten. Kundens förväntningar av varan eller tjänsten är ofta mycket skild från

---

<sup>18</sup> Larsson, M. & Sjögren, H., *Vägen till och från bankkrisen, 1995*

företagets syn på samma vara eller tjänst. Om kunden är tillfredsställd med varan eller tjänsten är beroende på dess tidigare förväntningar av varan eller tjänsten men även på konkurrenternas erbjudanden.<sup>19</sup>

### 3.3.1 Kundens beteende

De flesta kunder är olika och måste bemötas på olika sätt. Viktigt är att ta tillvara på kundernas olikheter för att utveckla nya lösningar och erbjudande. En förutsättning för att skapa ett lönsamt företag är att välja och att väljas av rätt kunder. Framst gäller det att få kunderna lojala. Då gäller det att segmentera sig så att företaget kan erbjuda tjänster åt alla individer. Företaget måste dock undvika att investera i kunder som är olönsamma. Det gäller att identifiera dessa kunder och välja bort dem avsiktligt innan relationen har uppstått. Hänsyn bör dock tas till att kunderna längre fram i tiden kan bli lönsamma.<sup>20</sup>

För att kunna göra en effektiv segmentering måste företaget studera sina kunder och lära sig hur de beter sig. När de ska utvärdera kundens beteende är det viktigt att titta på vad som kan tänkas påverka kunden av olika anledningar. Kundens beteende påverkas av kulturella, sociala, personliga och psykologiska faktorer.<sup>21</sup>

#### - **Kulturella faktorer**

Kulturen kännetecknas av gemensamma värderingar och normer. Kunder med olika kulturella tillhörigheter har olika krav och behov vilka påverkar kunden i köpprocessen.

#### - **Sociala faktorer**

De sociala faktorerna har stark påverkan på individen i dess beslutsprocess. Denna faktor utgörs av främst individens familj, släkt och vänner men även av medlemskap i organisationer eller grad av status i samhället.

#### - **Personliga faktorer**

Denna faktor kännetecknas av kundens ålder, livscykel, kön, yrke, roll i samhället och andra personliga egenheter. Denna faktor utgör en grundsten för segmentering.

---

<sup>19</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget, 1999*

<sup>20</sup> Dyché, J., *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management, 2002*

<sup>21</sup> Kotler P., *Marketing Management, 2003*

- **Psykologiska faktorer**

Den psykologiska faktorn utgörs av kundens attityd, motivation och engagemang. Är kunden intresserad av köpet och insatt i köpprocessen har det en stor påverkan på dess val.

*3.3.2 Kundrelationer*

Kundrelationer är en ständigt pågående process för att förbättra kunskapen om nuvarande och potentiella kunder. De utgår ifrån relationsorienterad kundstrategi vars syfte är att förstärka kundlojaliteten och på så sätt skapa värde för företaget.<sup>22</sup>

Brister i kundrelationen och i mötet med kunden beror sällan på de anställdas personlighet eller hur de bemöter kunden utan ofta på brister i kundstrategin och i kommunikationen inom företaget. Ett trevligt bemötande kan dock kompensera de brister som uppstår i processen. Personalen i frontlinjen måste förstå att det är unika individer de möter och inte bara ett antal kunder. Personalen måste kunna agera självständigt och anpassa sig till varje enskild situation, för olika typer av situationer kräver olika typer av information. För att personalen ska kunna prestera en service som är anpassad efter kundens behov krävs det att de anställda har befogenhet att fatta en hel del beslut själva i sina kundinteraktioner. Denna decentralisering är ett måste för att en hög grad av kundtillfredsställelse ska uppnås. Medarbetare som arbetar nära kunden är de som först får reda på kundens problem och därmed de som har bäst position för att lösa dem på bästa sätt. En annan metod för att förbättra kundrelationen och öka möjligheterna till kundtillfredsställelse är att belöna personalen. Att skapa ett belöningsystem som tar fasta på just kundtillfredsställelse. Frågan är då bara vem som ska belönas? Vissa tjänsteforskare menar att det är cheferna som ska belönas. Andra menar att det är personalen som har direktkontakt med kunderna som ska belönas. Vissa forskare menar också att ett kollektivt belöningsystem är det system som är mest rättvist. Ett system där alla i organisationen belönas lika mycket oavsett position. Oavsett vilket alternativ företaget väljer måste de noga överväga om kundtillfredsställelse ska sättas i fokus för belöningen eller om det kan vara mer meningsfullt att utforma belöningar i termer av andra mål.<sup>23</sup>

*3.3.2.1 Tjänst*

Vad avses med en tjänst? Tjänst är ett svårdefinierat begrepp och tjänsteforskarna är överens om att det inte går att finna en entydig definition. Somliga har trots detta gjort ett försök att på

---

<sup>22</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget*, 1999

<sup>23</sup> Söderlund, M., *Den nöjda kunden*, 1997



ett så tydligt sätt som möjligt framhäva vad som utmärker tjänster. Vissa menar att den enda skillnaden mellan tjänster och varor är interaktionen i relationen mellan kund och leverantör. Andra definierar det som att tjänster är ett resultat av sociala handlingar som äger rum i form av direktkontakt mellan kunden och företaget. Många hänvisar till metaforen ”sanningens ögonblick” och menar att det är här kvaliteten skapas. Att det som är avgörande för att lyckas få en långsiktig relation med kunden är att skapa värde i varje interaktion med kunden, att varje kundmöte är ett ”sanningens ögonblick”, vissa mer kritiska än andra. Andra forskare anser att tjänsten är inte bara innefattar interaktionen med kunden utan menar att kunden bedömer företaget som helhet. De utvärderar allt från hur personalen agerar till hur väl utrustningen fungerar. Vissa särdrag har dock kunnat urskiljas ur den forskning som gjorts om begreppet. Alla är eniga om att produktion och konsumtion sker samtidigt, att kunden inte längre enbart är konsument utan deltar i tjänsteprocessen, att en tjänst är en process och att den är opåtaglig.

Hur utvärderar kunden tjänsten? Många tjänsteforskare menar att tjänstens kvalitet beror på kundens deltagande i processen. Andra menar att kunderna har en annan syn på vad som kännetecknar kvalitet. De menar att det som är betydande för kunden vid bedömning av den tjänstekvalitet de upplever är företagets namn, dess rykte, lokaler, kompetensnivå på personalen och dess bemötande av kunden. De menar att kunden inte anser att dess sätt och förmåga att kommunicera med företaget har någon betydelse för hur kvaliteten på interaktionen blir. Kundernas uppfattning är att personalen ska anpassa sig efter hur kunden uppträder och att kunden är en passiv utvärderare av tjänstens kvalitet.<sup>24</sup> När kunden framställs som passiv identifieras två kvalitetsdimensioner, den tekniska kvaliteten som avser vad kunden får som slutresultat och den funktionella kvaliteten som avser hur kunden upplever processen som leder till den tekniska kvaliteten. Det är den senare dimensionen som är mest intressant när vi pratar om interaktionen med kunden och ”sanningens ögonblick”. Här handlar det om allt man upplever i mötet med företaget och dess personal. Här framställs kunden som en passiv observatör som får slutresultaten och upplever processerna – men kunderna gör ingenting.<sup>25</sup> Det finns trots det vissa forskare som talar emot dessa argument och menar att kunden blir mest nöjd när den anser att de själv har ansvar för att dess krav på kvaliteten av tjänsten blir tillfredsställt.<sup>26</sup>

### 3.3.3 Kunder i bank

Värde skapas gemensamt i interaktionen mellan kund och bank och genom att ha en kontinuerlig kontakt med kunden skapas en värdefull relationshistorik. Detta leder till att

---

<sup>24</sup> Lindquist, H. & Persson, J., E., *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter, 1997*

<sup>25</sup> Grönroos, C., *Relationship marketing: interaction, dialogue and value, 1997*

<sup>26</sup> Lindquist, H. & Persson, J., E., *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter, 1997*

banken får en bättre kännedom om kunden men även regelbunden information om kundens ändrade förhållande och behov och kan därmed på ett effektivare sätt anpassa sina processer efter kundens krav. Kunden blir en del av banken.

Kontinuerliga kundrelationer har å andra sidan en tendens att bli rutinartade vilket hämmar utvecklingen då kunden accepterar en högre grad av passivitet. Om inte kunden ställer krav på förändring och utveckling stannar bankverksamheten upp och det sker ingen utveckling av nya produkter eller strategier. Att kunden inte ställer krav på utveckling betyder inte alltid att de är oengagerade utan kunden är ofta omedveten om sina möjligheter och det är då viktigt att banken tar sitt ansvar och informerar kunden om nya möjligheter och lösningar. Det räcker inte att banken lyssnar på kunden och dess behov utan de måste även utgå från företagets egen kompetens. ”*Morgondagens behov är ofta viktigare än dagens.*”<sup>27</sup> Bankerna måste kunna identifiera kundernas behov innan kunderna själva är medvetna om att de behöver det. Detta leder till att banken blir konkurrenskraftig och kan erbjuda kunderna tjänster som konkurrenterna inte kan. Viktigt är också att få kunderna att förstå sina behov vilket ofta kan vara den största utmaningen. Kunder är konservativa och skeptiska mot förändringar, inte minst när det handlar om deras ekonomi. De är rutinartade till sin natur och svårmottagliga för innovationer. Kunder skiljer sig åt i olika branscher. Kunder på den industriella marknaden är mer diskreta i sin natur och mindre lojala sina leverantörer i förhållande till kunder i bank vilka är mer kontinuerliga i sin natur och byter sällan leverantör.<sup>28</sup> Bankens relation med kunden skiljer sig även den åt i förhållande till andra branscher. Bankvärlden består av en viss trögrörlighet. Många kunder anser att bankerna inte skiljer sig åt nämnvärt och ser därmed ingen mening i att byta bank. Andra har svårt att rangordna bankerna och välja den som passar bäst. Vissa upplever också att bankbyte är besvärligt då det krävs ett visst engagemang från kundens sida. Detta leder till att banken får lojala kunder av andra anledningar än total kundtillfredsställelse. Denna trögrörlighet hämmar utvecklingen och minskar konsumentnyttan. Högre konkurrens och därmed aktivare kunder är en förutsättning för ett effektivt finansiellt system.<sup>29</sup>

Bankens fokus ska ligga i att stärka sina kundrelationer. Det gäller att i varje kundmöte leverera *attribut* som för kunden upplevs som värdefulla i förhållande till bankens konkurrenter. Även om varje kundmöte är viktigt får banken inte glömma bort att det är relationen som helhet som avgör om kunden kommer stanna i banken. Även om kunden får ett positivt intryck vid mötet med banken måste banken förstå kundens värdeskapande process och finna nya lösningar och möjligheter som stödjer denna process.

---

<sup>27</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget, 1999, sidan 92*

<sup>28</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget, 1999*

<sup>29</sup> Österberg, S-E., *Regeringens syn på bankvärlden i Sverige och i Europa, 2005-11-10*

Alla kundmöten behöver alltså inte vara kritiska vilket kännetecknar ”sanningens ögonblick”. Om kunden är nöjd med relationen som helhet är de mer toleranta vid mötet med banken. Det samma gäller om kunden är nöjd med alla kundmöten kan de mer acceptera brister i relationen. En missnöjd kund behöver inte betyda en förlorad kund. Viktigt är dock att banken identifierar vilka aktiviteter som är kritiska för kundrelationens fortgående och arbetar för att säkerställa att dessa aktiviteter sköts på rätt sätt.<sup>30</sup>

Den långsiktiga relationen mellan banken och kunden kan ses som att den består av fem typer av band eller sammankopplingar.

- Tekniska band
- Organisatoriska band
- Kunskapsband
- Sociala band
- Ekonomiska band

De tekniska banden består främst av kontakten med teknisk utrustning till största del bankomater som länkar kunden till banken.

De organisatoriska banden utgörs av långsiktiga kontrakt och ägandeskap som binder kunderna till banken.

Kunskapsbanden utgörs av bankens kunskap om finansiell service. För att kunna leverera denna information till kunderna måste de även ha kännedom om kundernas beteende och behov. Viktigt är också att kunderna har kunskap om hur banken fungerar och vad den har att erbjuda. Denna ömsesidiga information ökar kundernas förtroende för banken och därmed även lojaliteten.

De sociala banden utgörs av den mänskliga delen av banken och den personliga kontakt kunden har med sin bank. Den kännetecknas av förtroende, hänsyn och uppskattning för varandra och används för att bygga upp en relation som bygger på förtroende och tillit.

De ekonomiska banden beskriver bankens priser och volymdimensioner i transaktionerna mellan kunden och banken. När väl relationen mellan kunden och banken har utvecklats och kunden har förtroende för banken har priset på tjänsten inte lika stor betydelse längre.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget*, 1999

<sup>31</sup> Thunman, C., G., *Corporate Banking: Services and Relationships*, vol. 10 no. 2, 1992

### 3.3.3.1 Internet

Internet har haft en betydande roll för kundrelationens utveckling. Krävande kunder efterfrågar större bekvämlighet och bättre tillgänglighet i sina bankaffärer. Internet medför att kunden kan integrera med banken på ett effektivare sätt. Utbudet av information har ökat betydligt de senaste åren, vilket medfört att kunderna blivit allt mer priskänsliga då de lättare kan jämföra de olika bankerna med varandra. Många kunder väljer också att utföra sina bankärenden på Internet vilket leder till att relationen mellan kunden och banken försvagas. Har kunden inte samma förtroende och starka relation till sin bank är det större risk att kunden byter bank om något attraktivare erbjudande dyker upp.<sup>32</sup>

## 3.4 MÅTT

Mått kan beskrivas som ”kompakta beskrivningar av observationer, sammanfattade med siffror eller ord”.<sup>33</sup> Det finns idag ett flertal olika teorier om vad som bör mätas och hur mätningarna bör gå tillväga. Viktigt är att företagen väljer rätt mått för sin organisation och att det är lätt att samla in den information som behövs för att de olika måtten ska fungera.<sup>34</sup> Då informations letande är ett tidskrävande arbete medför det ofta att företagen väljer mått som är enkla att mäta och inte alltid de som är av den mest avgörande betydelse. Svårigheten ligger i att hitta en balans mellan måtten och en kombination av dessa som är förenligt med företagets långsiktiga mål. Måtten är det centrala i mätningarna men diskussionerna före, under och efter mätningarna är minst lika viktiga. Syftet med mätningarna är att företaget skall uppmärksamma vilka aktiviteter som måste förbättras i organisationen.<sup>35</sup>

### 3.4.1 Kundmätt

Traditionellt sett har det fokuserats på kundtillfredsställelse i form av kundens attityd. Det viktiga är dock inte kundtillfredsställelsen i sig utan den ekonomiska lönsamhet den skapar för företaget. Det hävdas ibland att det är kundernas lojalitet som bör mätas vilket återspeglar sig i kundernas beteende. Synen är att det är bättre att mäta kundernas handlingar istället för att utvärdera de åsikter kunderna har om företagets tjänster. Även här kan kritik riktas mot att det inte är lojaliteten i sig som är det viktiga utan den ekonomiska vinst den skapar för företaget. Härur kommer en annan synvinkel som poängterar att man bör mäta den ekonomiska lönsamheten kunden har för företaget och som därmed även reflekterar både

---

<sup>32</sup> Peppard, J., *Customer Relationship Management in Financial Services*, vol. 18 no. 3, 2000

<sup>33</sup> Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M., *Balanced Scorecard i svensk praktik*, 1997, sidan 14

<sup>34</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget*, 1999

<sup>35</sup> Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M., *Balanced Scorecard i svensk praktik*, 1997

kundernas tillfredsställelse och lojalitet. Det viktigaste är att identifiera de kundrelaterade parametrar som har en ekonomisk effekt på företaget.<sup>36</sup> Vi kommer nedan att ta upp ett antal olika mått som är direkt applicerbara på banker.

### 3.4.1.1 Kundnöjdhet

Kundnöjdhet är ett omdiskuterat begrepp och det finns ännu ingen klar definition på vad det står för. Många har sin egen uppfattning om vad kundnöjdhet kännetecknar. Inom konsumentbeteende forskningen definieras kundnöjdhet eller kundtillfredsställelse som ”resultatet av en jämförelse mellan perception och förväntan”.<sup>37</sup> En del tjänsteforskare anser att perception avser en konkret erfarenhet, en upplevelse, andra att perception snarare är en inställning eller uppfattning. Även begreppet förväntan har idag ett antal betydelser. Det förekommer benämningar som ”hur det skulle kunna vara”, ”hur det bör vara”, ”hur det kommer att vara”, eller ”hur det måste vara”. Det förekommer även kombinationer av dessa. Ett vanligt resonemang om kunders uppfattningar är att om kunden upplever att tjänsten överträffade förväntningarna blir den mycket nöjd, om tjänsten motsvarade förväntningarna blir den nöjd och om tjänsten var sämre än vad kunden förväntat sig blir den missnöjd.<sup>38</sup>

En tjänsteforskare uttrycker det som att ”kundnöjdhet är ett tillstånd i kundens huvud. Tillståndet uppstår som ett resultat av att kunden har exponerats för en leverantörs erbjudande.”<sup>39</sup> Det är alltså något kunden upplever, en känsla eller en bedömning. Kundens bild av upplevelsen behöver inte alltid vara identisk med bankens bild av upplevelsen. Även kunder skiljer sig åt och de kan uppleva olika grader av tillfredsställelse även om de exponerats för samma erbjudande.<sup>40</sup>

### 3.4.1.2 Kundlojalitet

”Lojalitet kan definieras som en stark övertygelse att fortsätta köpa eller nyttja en viss vara eller tjänst trots påverkan utifrån att byta leverantör.”<sup>41</sup> Trogna kunder har mycket positiva effekter på bankernas ekonomi. Intäkterna blir lättare att prognostisera och det administrativa arbetet minskar. Kostnaderna för marknadsföring minskar också och en lojal kund är dessutom mindre priskänslig.

---

<sup>36</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar, 2000*

<sup>37</sup> Lindquist, H. & Persson, J., E., *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter, 1997, sidan 16*

<sup>38</sup> Lindquist, H. & Persson, J., E., *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter, 1997*

<sup>39</sup> Söderlund, M., *Den nöjda kunden, 1997, sidan 37*

<sup>40</sup> Söderlund, M., *Den nöjda kunden, 1997*

<sup>41</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar, 2000, sidan 101*

Det är inte självklart att nöjda kunder är lojala kunder. I de flesta fall när kunder avslutar sin relation med banken är det inte för att de är missnöjda med relationen utan främst på grund av att konkurrenterna erbjuder ett förmånligare pris eller ett attraktivare erbjudande. Avhoppet kan också bero på att kunden vill ha omväxling eller att de anser att de inte fått den uppmärksamhet av banken som de förväntat sig. Det finns även så kallade naturliga avhopp som beror på att kunden flyttar, avlider eller slutar använda sig av tjänsten. För att minska avhopp är det viktigt som tidigare nämndes att banken identifierar kritiska händelser. Som sagt så är kundtillfredsställelse mycket viktigt men det räcker inte för att få lojala kunder. Banken måste identifiera vad det är i deras arbete som skapar kundlojalitet.<sup>42</sup>

Men är då lojala kunder lönsamma? I stort sett anses lojala kunder vara mer lönsamma. Först och främst medför nöjda och lojala kunder till att banken får ett gott rykte. Detta kan leda till nya kunder. Lojala kunder gör dessutom att kundanpassningskostnader för att värva nya kunder minskar. Det är även lättare att sälja fler tjänster till en lojal kund.<sup>43</sup> En bra relation till sina kunder kommer vara avgörande för lönsamheten de kommande åren.<sup>44</sup>

“...you will not be trying to sell a single product to as many customers as possible. Instead, you'll be trying to sell a single customer as many products as possible – over a long period of time, and across different product lines. To do this, you will need to concentrate on building unique relationships with individual customers on a 1:1 basis.”<sup>45</sup>

### 3.4.1.3 Kundlönsamhet

Kundlönsamhet kan definieras som skillnaden mellan relationsintäkterna och relationskostnaderna. Genom att använda sig av denna enkla formel kan varje enskild kunds lönsamhet räknas ut.<sup>46</sup> I lönsamhetsanalyser studeras även kundernas inköpsvolym och den vinst de genererar. Oftast visar dessa analyser på att en stor del av kunderna är olönsamma. Det är oftast de små kunderna som skapar liten vinst, men de riktigt olönsamma kunderna är de med märkbart stor volym. Detsamma gäller även för de riktigt lönsamma kunderna. I slutändan är det de medelstora företagen som har den jämnaste lönsamheten som bidrar mest till vinsten.

---

<sup>42</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, 2000

<sup>43</sup> Peppard, J., *Customer Relationship Management in Financial Services*, vol. 18 no. 3, 2000

<sup>44</sup> Dyché, J., *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, 2002

<sup>45</sup> Don Peppers och Martha Rogers *The one to one Future*, 1993, sidan 89

<sup>46</sup> Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993

Kundbasen delas upp i tre skilda grupper. Första gruppen utgörs av bankens mest lönsamma kunderna i ”skydda-gruppen”. De fungerar som bankens ryggrad. Dessa består ofta av kunder med stor inköpsvolym. Den andra gruppen är ”förändra-gruppen” vilken består av de kunder som är mest olönsamma för banken. Här måste banken försöka förändra kundrelationerna och försöka få dem mer lönsamma. Även denna grupp utgörs av de kunder med större volym då endast de kan vara riktigt olönsamma. Detta medför att en sådan förändring kan vara problematisk. Den sista gruppen i kundbasen är ”utveckla-gruppen”. Denna grupp består av de små och medelstora kunderna. I denna gruppen är det lättare att påverka och förändra relationen med kunden och utveckla en bra strategi för ett fortsatt samarbete.

Bör banken inte göra sig av med olönsamma kunder? Att avsluta en kundrelation ska inte vara en huvudlösning på problemen. Främst på grund utav att en stor del av kostnaderna som fördelas på kunden är fasta kostnader och dessa försvinner inte när kunden försvinner. Banken bör istället se möjligheterna med de olönsamma kunderna. Oftast beror olönsamheten inte på att kunderna är ”dåliga” kunder utan på bankens attityd och strategier gentemot kunderna. Olönsamheten beror på kundens beteende och beteendet är alltid påverkbart. Banken kan driva fram förändringar på kundens beteende som påverkar lönsamheten positivt. För att kunna förändra de olönsamma kundernas beteende krävs det att de hittar orsakerna till att kunderna inte klassas som lönsamma.

Om bankens syn på olönsamma kunder är att de är ”dåliga” kunder påverkar detta även personalen negativt vilket får direkta följder på hur personalen bemöter kunden. Viktigt är därför att man även ser något positivt i bankens olönsamma kunder. Denna grupp är oftast den gruppen med störst potential. Syftet med att identifiera lönsamma och olönsamma kunder är främst för att se lönsamhetspotentialer och se möjligheterna i de olönsamma kunderna. De används även för att utveckla nya strategier som skall driva fram förändringar.

För att kunna komma till rätta med olönsamheten måste banken hitta orsakerna till varför kunderna är olönsamma. Tre orsaker till olönsamhet kan urskiljas:<sup>47</sup>

- **Arbete:** Den största orsaken till att kunder är olönsamma är för att banktjänstemännen lägger ner för mycket tid och pengar på en kund som inte genererar några större inkomster. Banken bör endast utföra de absolut nödvändigaste aktiviteterna och sen låta kunden ta hand om resterande.
- **Pris:** Priset bestäms ofta av konkurrensen på marknaden. Men i en del fall har även kunden viss påverkan på priset. Större kunder med stora inköpsvolym har stor

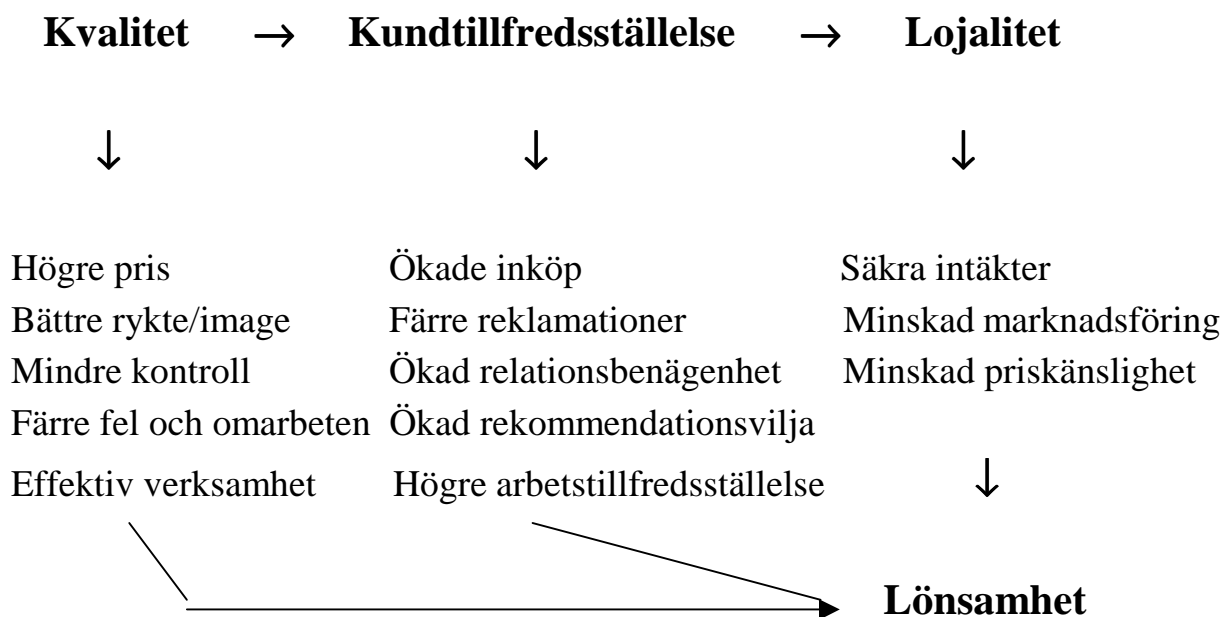
---

<sup>47</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget*, 1999

förhandlingsstyrka i förhållande till banken. Ibland kan kunderna förhandla fram så låga priser att de blir olönsamma. Priset är det medel som banken har lättast att påverka kundens beteende med. De bör därför noga utarbeta en bra prispolitik och på så sätt styra kunden med hjälp av priset i den riktning som är mest fördelaktig för banken.

- **Volym:** I de flesta fall är kunder med större volymer mer lönsamma än kunder med små volymer. Banken kan i sådana fall sätta upp volym gränser för nya kunder eller helt enkelt välja rätt kunder från början.

Ett samband kan ses mellan kvalitet, kundens beteende och bankens lönsamhet. Kvaliteten har en stark påverkan på bankens lönsamhet. En hög kvalitetsnivå leder därmed till en god lönsamhet. Samband mellan kundens beteende och bankens lönsamhet visar sig i kundens lojalitet till banken. Generellt kan sambandet beskrivas som att kvaliteten gör kunden tillfredsställd, vilket i sin tur gör kunden lojal. Samtliga faktorer har sedan mer eller mindre inverkan på bankens lönsamhet. Sambandet illustreras i nedanstående figur:<sup>48</sup>



Figur 2: Effekter på företaget av kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet. (Sörqvist, L., Kundtillfredsställelse och kundmätningar sidan 45)

<sup>48</sup> Sörqvist, L., Kundtillfredsställelse och kundmätningar, 2000



### 3.4.2 Kundmätt i bank

#### 3.4.2.1 Nöjdkundindex

Mätningar är utgångspunkten för att bankerna ska kunna uttala sig om vad det är som påverkar kundnöjdheten och vilken nivå den ligger på. Nöjdkundindex är ett mått som många banker använder sig av. Som tidigare nämnts är kundnöjdhet ett tillstånd i kundens huvud vilket oftast inte avslöjas vid interaktionen med kunden. Banken måste därför aktivt arbeta med att komma åt detta tillstånd. Mätningar är då ett effektivt och tillförlitligt försök att åstadkomma detta. Nöjdkundindex består av olika data som först mäts och sedan slås samman. Fördelen med måttet är att resultatet blir ett enkelt tal vilket underlättar utvärderingen mycket och det blir lättare att hålla reda på. Nackdelen är att det ofta är svårt att få en god överblick och förståelse för. Måttet måste oftast kompletteras med annan information för att bli förståligt.

Viktigt att uppmärksamma är att kundnöjdheten ofta inte är konstant. Nivån på kundnöjdheten säger i sig själv inte så mycket utan informationsinnehållet ökar avsevärt om nivån kan jämföras med andra nöjdhetsvärden. Några exempel på jämförelser som kan vara intressanta är att jämföra nöjdheten mellan olika tidpunkter, mellan olika produkter i banken eller att jämföra mätningarna av nöjdheten med andra bankers mätningar. Mätningarnas huvudsyfte är att veta vad kunderna är mindre nöjda med och vilka aktiviteter banken måste förbättra. Intressant är också att veta vad det är som påverkar kundnöjdheten och vilka effekter som kundnöjdheten ger upphov till.<sup>49</sup>

#### 3.4.2.2 Kundlojalitet

Det finns olika objekt i banken som kunden kan vara lojal mot. Den kan vara lojal mot en viss bank, olika produkter eller mot en viss banktjänsteman. Viktigt vid mätningar av kundlojalitet är att identifiera vad kunden är lojal mot annars är risken för felaktiga beslut stor.

Det finns olika sätt att mäta kundlojalitet på. Mätningen kan fokusera på historisk data eller framtida data. Historiska data utgörs av kundens tidigare handlingar och är den metod som är mest tillförlitlig. Framtida data däremot är den metod som är av störst intresse för banken då den beskriver kundens framtida intentioner. Denna metod är dock mer osäker och här får banken helt lita på kundens attityd och köpintention.

---

<sup>49</sup> Söderlund, M., *Den nöjda kunden*, 1997

Mätningar som grundar sig på historisk data är mindre tidskrävande än mätningar som grundar sig på framtida data. Här studerar banken tidigare insamlad kund- och försäljningsdata och utvärderar denna. Data som bygger på framtida intentioner samlas in genom enkätundersökningar eller genom intervjuer.

Banken kan använda sig av ett flertal olika mått på kundlojalitet vid sina mätningar.<sup>50</sup>

- **Förnyade affärer och återköpsbenägenhet:** Ett av de vanligaste och viktigaste måtten i bank. Måttet utgörs av kundens intentioner att göra nya affärer med banken eller att åter använda sig av de tjänster eller köpa de produkter banken erbjuder. Detta mått kan mätas genom att banken frågar kunden om dess intentioner att använda sig av tjänsten igen.
- **Kundomsättning:** Andelen kunder som lämnar banken och andelen nya kunder som värvas av banken är ett annat viktigt mått. Här kan banken se hur stor del av kunderna som inte är tillfredsställda och lämnar banken men även hur många nya kunder som banken genom bra marknadsföring lyckas värva.
- **Kundandel:** Detta mått mäter hur stor andel av kundens totala produkter och tjänster som banken tillhandahåller. Banken kan här se hur lojal kunden är och hur stor risken är att kunden avslutar relationen.
- **Kundrelationers varaktighet:** Detta mått visar kundens genomsnittliga varaktighet i banken. Ett viktigt mått vid bedömning av relationen och kundens lojalitet till banken.
- **Förlorade affärer:** Ett viktigt mått då kunders lojalitet studeras. Om antalet förlorade affärer är många måste banken försöka finna orsaken till att kunderna inte är tillfredsställda med banken och dess tjänster. Även mindre bortfall av kunder kan få stora ekonomiska effekter.

### 3.4.2.3 Kundlönsamhet

Det finns stora skillnader i lönsamheten hos bankens kunder. Vissa tjänsteforskare menar att ca 80 % av kunderna är olönsamma i banken vilket visar betydelsen av att kunna mäta och fatta beslut utifrån kunders lönsamhet. Kundlönsamheten beror på bankens försäljningsintäkter och kostnaderna för varje enskild kund. För att uppnå en god lönsamhet krävs det att banken sätter ett tillräckligt högt pris som täcker kundkostnaderna alternativt effektiviserar kostnaderna så att de täcks av en lägre prisnivå. Att fastställa intäkterna för

---

<sup>50</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, 2000

varje enskild kund är inte så svårt men att bestämma kostnaderna är något mer invecklat. Oftast utgörs en stor del av kostnaderna av indirekta kostnader vilka inte kan relateras till en enskild kund. För att banken ska få bättre vetskap om hur dessa kostnader uppkommer kan de använda sig av olika kalkylmetoder.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, 2000

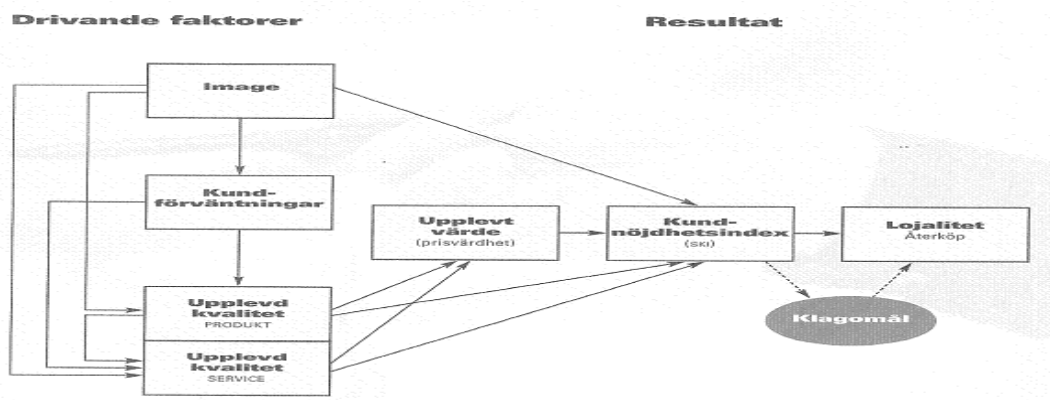
## 4. EMPIRI

I detta kapitel kommer vi att presentera den information för respektive bank vi samlat in vid intervjuer. Inledningsvis redovisas kort även data ifrån svenskt kvalitetsindex som senare kommer att tillämpas för analys. Intervjuguide återfinns i appendix 1.

### 4.1 PRAKTISK MODELL FÖR MÄTNING – SVENSKT KVALITETSINDEX

Svenskt Kvalitetsindex, SKI, samlar in, analyserar och sprider information om kundnöjdhet och dess orsaker och effekter. Mätningarna visar hur kunderna upplever kvaliteten. SKI utför årligen sedan 1989 oberoende mätningar av kundnöjdhet. Företagen tar sedan del av mätningarna och får unik kunskap om sina och konkurrenternas kunder. Mätningarna är framtidsinriktade och ger viktig information om hur kunderna tänker och kan förväntas agera i framtiden.

SKI leds idag av Handelshögskolan i Stockholm, HHS, vilka samarbetar med SIQ – institutet för kvalitetsutveckling. De samlar in sin information genom telefonintervjuer, vilka styrks med webbaserade kontakter. Respondenterna har ett stort förtroende för SKI vilket gör att svarsbenägenheten blir hög och mätningarna får hög tillförlitlighet. SKI utför mätningar som bygger på en ekonomisk modell för kundbeteende. Modellen kan beskrivas enligt nedan:<sup>52</sup>



Figur 3: Ekonomisk modell för kundbeteende (www.siq.se)

<sup>52</sup> www.siq.se

Konkurrensen och den ekonomiska utvecklingen har ökat de senaste åren. Kraven på hög kvalitet i produktion och distribution för att nå långsiktiga kundrelationer har ökat. Det är därför viktigt att se på kvaliteten ur kundernas synvinkel. För att lyckas med detta krävs det att bankerna har kunskap om kundupplevd kvalitet baserad på regelbundna och oberoende mätningar. De fyra storbankerna har mätts i årliga kundstudier sedan starten 1989. De andra bankerna har tillkommit under åren.

Nedan presenteras resultaten från Svenskt Kvalitetsindex från 1997 – 2005:

Bank	Nöjd 1997	Nöjd 1998/99	Nöjd 2000	Nöjd 2001	Nöjd 2002	Nöjd 2003	Nöjd 2004	Nöjd 2005
FSB	66	61	65	63	65	66.9	66.8	69.2
SHB	68	67	70	70	72	71.8	71.1	72.7
Nordea	59	61	64	63	66	66.4	64.9	67.4
SEB	63	62	65	60	65	65.1	65.3	68.4
Danske Bank	-	-		75	75	72.2	72.3	74.6
Sparbankerna							73.5	74.8
Sparbanken Finn	-	-	-	-	-	-	71.1	71.7
LFB	-	-	-	-	-	71.1	75.8	76.0
Skandiabanken	-	-	-	-	-	-	71.0	72.1
ICA Banken								75.0
Annan Bank	67	70	74	72	73	72.5	70.4	71.9
<b>Branschgenomsnitt</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>68.4</b>	<b>67.8</b>	<b>70.3</b>

Indexet för kundnöjdhet kan anta värde mellan 0-100. Ju högre värde desto bättre betyg sätter kunderna på banken. Mätningen utgörs av ett 30-tal frågor som ställs till kunderna via telefonintervjuer. Utöver dessa frågor ställs frågor om förväntningar, produktkvalitet, servicekvalitet, prisvärdhet och lojalitet.

Som synes av tabellen ovan har alla banker överlag en positiv trend för kundnöjdhet. Skillnaden mellan värdet på den bank som ligger i topp och värdet på den bank som ligger i botten är ungefär 9 enheter. Denna skillnad på värde har i stort sett varit konstant under hela tiden. Vissa samband kan ses mellan kundnöjdheten och ålder, kön och region. Äldre kunder är ofta mer nöjda med sin bank än vad yngre är. Även kvinnor ger sin bank ett högre värde vid mätning av kundnöjdhet än vad män gör. På motsvarande vis visar mätningar att kunder i större städer är mindre nöjda med sin bank än vad kunder på mindre orter är. Kundnöjdheten har ökat markant i år. Handelsbanken har legat i topp samtliga år i förhållande till de andra storbankerna. Avståndet mellan Handelsbanken och de övriga storbankerna ligger på ungefär 1,5 enheter och Handelsbanken fortsätter att bibehålla ledarpositionen. SEB och Danske Bank

(till vilken Provinsbanken hör) är de banker som har ökat mest i år i kundernas ögon. Båda bankerna har förbättrat sin servicekvalitet markant. Nordea visade upp en försämring förra året men har ryckt upp sig och har hämtat upp en del av försämringen. De ligger dock fortfarande lägst i nöjdhet bland storbankerna.

## **4.2 NORDEA**

### *4.2.1 Banken*

Nordea är en av Nordens största banker och har totalt 1150 kontor världen över. Inom halmstadregionen arbetar 42 medarbetare vilka är relativt jämt fördelade mellan kvinnor och män. Medelåldern inom regionen är hög då cirka hälften är över 58 år varav 14 stycken är över 60. Said uppskattar att genomsnittet ligger omkring 54-55 år. Personalomsättningen är låg men inom den snaraste framtiden kommer ett generationsskifte att framtvingas med hänsyn till den höga medelåldern. Said eftersträvar att anställa yngre välutbildade personer med en säljande profil och hög social kompetens.

Nordeas mission lyder ”Gör det möjligt” och skall uppfattas både på extern och på intern nivå. Genom hela banken eftersträvas att skapa en uppfattning om att arbeta mot kvalitet och möjligheter för såväl kunder som medarbetare. Missionen skall passa alla Nordeas kundsegment och arbetet syftar till att vinna kunder tidigt och behålla dem genom hela livet.

Med anledning av de likartade produkterna inom samtliga banker och Nordeas uppfattning om att positionera sig genom lägst priser inte ger långsiktiga resultat vill banken istället vara den som sticker ut från den gråa zonen som en bank kunderna gärna går till igen. Nordea arbetar för att skapa en image av att ha kompetent personal, vara flexibla, snabba och trevliga. Det gäller att få kunden att köpa och inte personalen att sälja. Däremot skall personalen komma med förslag och idéer om vad som passar för kunden. ”Personalen skall agera i varje affär och göra Nordea till det självklara valet. Man vill vara banken på allas läppar som Halmstads bästa bank.”

Ovanstående skall uppnås genom kompetent och engagerad personal. På kontoret i Halmstad arbetas det med att höja utbildningsnivån inom kontoret och anställa personal med rätt inställning och engagemang. För att lyckas skapa eftersträvd image krävs att personalen är socialt kompetent med engagemang för varje affärskontakt. Det svåraste i förändringar är avläring särskilt då personalen har arbetat länge på befintlig position. Att få in mer säljande profiler inom banken kan bli ett sätt att motivera övrig personal och på sikt skapa en förändrad kultur inom banken.

För att locka önskad personal till banken finns även ett vinstandelssystem inom Nordea. Systemet bygger helt på den kollektiva prestationen och är i likhet med de övriga bankernas system byggt på bankens prestation i förhållande till de övriga bankernas prestation. Förenklat rör det sig om en placering resultatmässigt inom branschen.

Inom Nordea finns också en intern tävling som kallas sjukamp. Denna består av sju olika komponenter, i form av olika sparandeformer, som mäts och sedan sätts kontorets prestation i förhållande till de övriga kontorens prestationer. Sjukampen skall ge motivation för att öka kontorets finansiella prestationer.

Som en av de största bankerna besitter Nordea stora resurser. Som en service till kunden erbjuder banken dessa resurser men arbetar ändå på en lokal nivå med att ge kunden god service i form av snabba beslut, flexibilitet och en kännedom om den enskilda kundens behov. Denna tanke ligger till grund för den decentraliserade organisationsstruktur som Nordea har.

Halmstadkontoret skall framöver agera som pilotprojekt för en introduktion av förändrade arbetsformer och förändrade beslutsvägar. Projektet kallas LEAN och bygger på att allt som görs, förutom det som görs tillsammans med kund, skall packas ihop vilket skall förkorta processerna. Avsikten är att öka den kvalitativa kundtiden och att utveckla gruppens förmåga att arbeta och fatta beslut tillsammans.

### *4.2.2 Kundrelationer*

Både kunder och konkurrens har förändrats den senaste tiden. De nischbanker som tillkommit har ökat antalet aktörer på den finansiella marknaden och därmed även valmöjligheterna för kunderna. Med det ökade informationsflödet i samhället blir kunderna även mer prismedvetna och sedan avregleringen i början av 1990-talet är det numera också möjligt att pruta på bankerna. Vill banken ha en specifik kund krävs flexibelt tänkande.

Nordeas tanke om att följa sina kunder från vaggan till graven visar sig i de olika segmenteringar som gjorts. Banken arbetar med förmånspaket för de olika segmenten som exempelvis är ungdom, ung vuxen eller studentpaket. Vidare delas kunderna in i vanliga kunder, pluskunder och förmånskunder utifrån deras samlade affärsvärde med banken. Som pluskund har du 25 % rabatt på vissa av bankens produkter så som Internet eller bankkort. Som förmånskund ligger rabatten på 50 %. Ambitionen är att behålla de befintliga lönsamma kunderna så länge som möjligt men också att tidigt genom en demografisk segmentering attrahera nya potentiellt lönsamma kunder.

För att nå hela Nordeas kundstock genomförs gemensamma marknadsföringsåtgärder inom banken. Dessa kan vara i form av en reklam på TV eller affischering på allmänna platser. Lokala marknadsföringsaktioner åtas i samband med de nationella för att öka dess genomslagskraft.

### 4.2.3 Mått

Kundutvärderingar genomförs varje år i likhet med konkurrerande banker av ett oberoende företag. Kundmätningen är ett nöjdhetsindex som innehåller ett flertal komponenter. Komponenterna i mätningarna redovisas ovan under 4.1 med anledning av att de är gemensamma för samtliga banker.

För Nordeas del fås resultat som kan kopplas till den lokala nivån. Här utvärderas vad som bör åtgärdas och en handlingsplan sätts upp. Betoning ges sedan på de områden med hög hävstångseffekt. Även om alla områden är viktiga har vissa större genomslagskraft på såväl resultat som kundnöjdhet.

Nordea mäter även nöjdhetsindex på lokal nivå. De komponenter som ingår i mätningen är:

- kontaktperson
- övrig personal
- telefonkontakt
- självservicejänster
- bankbesöket
- tillgänglighet
- produkter.

Banken har stor kontroll över mått som kundlönsamhet. Vilka kunder som är lönsamma och vilka kundsegment som har potentiellt hög lönsamhet mäts noggrant. Att exempelvis erbjuda gratis kort och Internettjänster i studentpaketet till studenter är ett sätt att attrahera potentiellt lönsamma kunder inför framtiden.

## 4.3 PROVINSBANKEN

### 4.3.1 Banken

Provinsbankerna är en del av Danske Bank koncernen och har 12 lokala provinsbanker och sammanlagt 47 kontor runt om i landet. På Halmstad kontoret arbetar 17 personer i åldrarna



24-63 år. Kontoret domineras av män och medelåldern anses vara relativt hög. Provinsbanken vill ge sina kunder den lokala bankens personliga prägel på relationen mellan bank och kund men som en del i Danske Bank samtidigt ha möjligheten att erbjuda finansiell styrka och internationell erfarenhet. På Provinsbanken är målet att genom tillhandahållande utav den mest kompetenta och motiverade personalen ha de mest nöjda kunderna, en fortsatt god lönsamhet och samtidigt skapa tillväxt och ta nya marknadsandelar.

Provinsbanken har som mål att positionera sig som en bank som erbjuder individuella lösningar till varje kund. Metoden är att arbeta nära kund på lokal nivå och därigenom skapa en relation med kunden och lära känna dess behov. Genom att noggrant välja lönsamma kundsegment och aktivt bearbeta så väl existerande som potentiella kunder skall lönsamheten ökas. Arbetet ligger i att få rätt kunder nöjda. Dessa skall uppleva Provinsbanken som en bank med snabba beslutsvägar och bättre service. Att Provinsbanken arbetar mycket på lokal nivå är en metod där man skapar stora kunder genom att vara en liten bank. Att enbart ha låga priser är enligt Henrik Julius inget bra sätt att positionera sig. Däremot gäller det att ha rätt priser. Ur detta skall man sedan bygga upp ett förtroende som bygger på ömsesidighet, öppenhet och lyhörddhet. Om man lyckas skapa detta med kunden tas också en stor del av prisdiskussionen bort och kunden blir mindre priskänslig.

För att kunna skapa en miljö där snabba beslut kan fattas och en bättre service erbjudas krävs kompetent personal och en organisationsstruktur som tillåter detta. Det senare återkommer vi till nedan. Vad gäller personalen på Provinsbankens kontor i Halmstad har de flesta varit där länge och känner väl till företagets principer och hur man arbetar med kundrelationer. För att öka motivationen har Provinsbanken precis som sina konkurrenter ett bonussystem. Detta vinstandelssystem är liknande det som beskrevs ovan och som används inom Nordea. Utöver detta har man även ett bonussystem där individuella prestationer belönas. Personal uppmuntras att hitta nya kunder som matchar den målgrupp som prioriteras inom banken. Även parametrar så som kronor, volym och lönsamhet vägs in i bedömningen. Beslut om vem eller vilka som bör belönas fattas på kontoret. Bonusen är en liten del och systemet tillämpas i uppmuntrande och motiverande syfte.

Inom banken har man tillämpat en decentraliserad organisationsstruktur för att ytterligare möjliggöra för snabba beslutsvägar och arbete nära kund. Detta ökar också motivationen och det personliga ansvaret hos personalen som nämnts ovan. På kontoret i Halmstad jobbar man med resultatuppföljningar varje månad och har en budget särskilt för det lokala kontoret. Likaså finns det liknande arbete med budget, mål och uppföljning för respektive avdelning och ända in på individnivå.

### 4.3.2 Kundrelationer

Under 1990-talet ökade andelen finansiella aktörer på marknaden. Det har tillkommit ett flertal nischbanker på marknaden som numera konkurrerar med de mer traditionella bankerna. Henrik Julius påpekar dock att han inte upplever konkurrensen från dessa som särskilt stor. Han upplever dem som om de aldrig har lyckats bli riktigt lönsamma.

Det är inte bara konkurrensen som har förändrats utan även kunderna har förändrats sedan början av 1990-talet. Numera gör kunderna merparten av arbetet själva. Henrik Julius skulle kunna tänka sig att det här har skett en halvering av andelen kunder som behöver personlig service för mindre och vardagliga bankärenden idag. Det gör att banken kan ha fler kunder på mindre personal, vilket i längden skapar högre lönsamhet.

Inom Provinsbanken arbetas det väldigt sparsamt med marknadsföring. Kunderna kan inte se marknadsföringsåtgärder i samma utsträckning som hos till exempel Nordea eller Föreningssparbanken. Anledningen till detta är att banken inte eftersträvar att nå den hela massan utan arbetar mer med en riktad direktmarknadsföring. Tanken är att härigenom nå de prioriterade målgrupperna och finna de kunder som för banken är lönsamma. Genom att arbeta för att göra sina kunder nöjda vill banken även marknadsföra sig genom att skapa ett gott rykte. Genom rekommendationer från idag nöjda kunder hoppas nya kunder vinnas och genom att göra dessa nöjda ska de i sin tur skapa nya kunder för banken o.s.v. Härigenom hoppas de att lönsamma kunder i sin tur rekommenderar banken till nya lönsamma kunder. Med denna metod av riktad direkt marknadsföring och rekommendationer vill Provinsbanken öka sina marknadsandelar genom att vinna rätt kunder, med andra ord de lönsamma kunderna. Inom Provinsbanken arbetas det dock med vissa gemensamma försäljningskampanjer där en viss produkt eller tjänst hos banken står i fokus. Dessa kampanjer sker regionvis eller över hela landet.

### 4.3.3 Mått

För att veta hur väl banken lyckats med arbetet att skapa nöjda kunder finns vissa mått att rikta sig efter. Svenskt kvalitetsindex är ett av dem och är ett starkt mått som även visar resultatet av de övriga svenska bankerna. Detta möjliggör för banken att arbeta utifrån de förändringar konkurrenterna har vidtagit. Provinsbanken har legat högt på denna ranking de senaste åren både på den privata sidan och på företagssidan.

Utöver Svenskt kvalitetsindex arbetas det med mått som kundlojalitet och kundlönsamhet. Kundlojaliteten är en effekt av hur nöjda kunder banken har och dessa mått hänger därmed mycket ihop. Kundlönsamhet är ett för banken viktigt mått och visar om arbetet har skett mot

rätt kunder. Det visar därmed även hur väl banken lyckats med den riktade marknadsföringen och om nya lönsamma kunder har vunnits genom rekommendationer.

De mått som används inom banken kan brytas ned till en lokal nivå där bearbetning sedan skall ske utifrån uppnått resultat. Ur resultaten får kontoret information om det allmänna intrycket av Provsbanken tillsammans med:

- kundansvarig: kontaktbarhet, serviceinriktning, kompetens, snabb hjälp
- specialister : se kundansvarig
- kundservice: se kundansvarig
- bankens tjänster : utbudet, Internet, kvalitet på tjänster
- Allmänna frågor : Bankens kännedom om företaget, branschen, bankens snabbhet, tillgänglighet, avgifter och räntevillkor

## **4.4 HANDELSBANKEN**

### *4.4.1 Banken*

Handelsbanken är en av Sveriges största banker med sina 450 kontor inom landets gränser, runt 30 i de övriga nordiska länderna och ytterligare 15 kontor i Storbritannien. Inom banken har man som primärt mål att öka räntabiliteten på eget kapital i jämförelse till genomsnittet för övriga nordiska banker. Verktygen för att uppnå detta är bättre service och lägre kostnader. I jämförelse med de övriga nordiska bankerna är Handelsbanken i dagsläget den mest kostnadseffektiva banken.

Inom banken arbetas det mycket med att skapa ett starkt varumärke och härigenom attrahera och arbeta för att behålla kunder. Handelsbanken vill profilera sig som en trygg bank för kunden. Under bankkrisen på början av 1990-talet var Handelsbanken den bank som faktiskt klarade sig bäst. Då kunde inga positiva resultat visas upp men banken drabbades inte av statliga garantier eller sammanslagningar som blev effekterna i många andra banker. Som ett resultat av de övriga bankernas situation under perioden ökade Handelsbankens kundstock och arbetet med att profilera sig som en bank som erbjöd trygghet kom lite av sig själv. Däremot glömmar kunder snabbt och strävan att vidhålla detta mål kräver idag mer insikt och arbete.

På grund av de jämlikheter som finns i alla bankernas produkter vill de positionera sig genom att erbjuda bättre service vilket i förlängningen erhålls genom kompetent och serviceinriktad personal. För att locka rätt medarbetare till banken har de ett flertal olika åtgärder att tillta.

Till en början finns en ingångslön men denna är sedan anpassningsbar efter den individuella prestationen. Varje år sätts mål upp för varje medarbetares individuella prestation. Dessa verkar sedan som grund för utvärdering och löneförhandlingar. Som ytterligare en viktig del av sökandet och arbetet med att behålla kompetent personal innehar Handelsbanken ett vinstandelssystem där tanken om ”en för alla, alla för en” är grunden. Vinstandelen grundas på avkastningen ett år inom banken i förhållande till de konkurrerande bankernas avkastning. Det hela rör sig egentligen om ett sorts placeringssystem där det handlar om att prestera bättre än sina konkurrenter. Systemet verkar inte enbart för att attrahera ny personal utan även för att behålla redan befintlig personal. De tilldelade vinstandelarna kan nämligen inte plockas ut förrän efter pensionsålderns inträde. Detta oavsett om du slutar arbeta inom banken före du går i pension. Handelsbanken kan sägas vara den bank som är mest känd för sitt vinstandelssystem. Även om det existerar inom konkurrerande banker var de inom Handelsbanken tidiga med det, då utdelning skett varje år sedan 1971 med undantag från 1992 under bankkrisernas centrum, och har utvecklat det väl. Däremot finns inte något individuellt belöningsystem som belönar enstaka individer i någon annan form än den som sker vid lönesamtal. Hela tanken med det existerande belöningsystemet är ett kollektivt arbete mot bättre resultat.

Som ett steg i personalens trivsel men även som en god service ut mot kunderna arbetar Handelsbanken med en decentraliserad organisationsstruktur där de flesta beslut skall kunna fattas snabbt och på den berörda nivån. Detta ger kunden god service vilket gör att processtiderna minskas och relationen mellan banken och kunden ökar. För att kunna leverera detta har de en enkel organisation med klara ansvarsområden. Banken arbetar för att eftersträva flexibilitet och handlingskraft istället för långsiktig planering. Exempelvis arbetar de inte med budgetplanering inom bankkontoret i Halmstad. Däremot påpekar Tony Bringevall att den decentraliserade strukturen kräver ett centralt ekonomiskt styrsystem och en central kreditpolicy.

### *4.4.2 Kundrelationer*

Kundernas attityder och beteenden förändras genom generationerna och kunderna idag agerar annorlunda från kunderna för 20 år sedan. I takt med teknologins utveckling och de ökade möjligheterna till alternativa informationsvägar blir kunderna allt mer pålästa och medvetna om vilka alternativ de har. Detta gör det svårare att skapa långsiktiga kundrelationer. Den främsta förändringen är kanske de nya tjänsternas effekter på kundrelationer. Med Internettjänster och en allt mer ökande självbetjäning minskar kontakten mellan kund och bank vilket ytterligare bidrar till svårigheter med att skapa kundrelationer. Utan dessa skapade relationer är kunderna mer benägna till att byta bank vid lockande erbjudande och det är kanske inte förrän vid första hus eller bilköpet som en kontakt tas. För att stärka relationen

mellan kund och bank jobbar man med personliga bankmän så gott det går och försöker få dessa att träffa kunden så ofta som möjligt.

Det finns inga gemensamma marknadsföringsåtgärder inom banken för att attrahera nya kunder utan all marknadsföring sköts på lokal nivå. Mot kund arbetar de inte med några standardiserade paket för de olika kundsegmenten. Alla erbjudande eller kundportföljer är individuellt anpassade. Erbjudandet anpassas efter kundens behov. Segmentering i kundstocken sker endast i syfte att skilja lönsamma kunder ifrån de olönsamma. Handelsbanken arbetar utifrån målet att vinna en kundlönsamhet istället för en produktlönsamhet. Det lokala kontoret har affärs- och lönsamhetsansvaret för koncernens samlade affärsutbyte med kunden. Även om de arbetar utifrån att vinna kundlönsamhet istället för produktlönsamhet har banken vissa försäljningskampanjer för bankens produkter. I dessa försäljningskampanjer ligger inofficiella belöningar som en extra uppmuntran mot bättre resultat i potten.

### 4.4.3 Mått

För att utvärdera kundens respons på bankens arbete använder de sig av ett flertal kundmåt inom banken. Det mest framstående är Svenskt Kvalitetsindex som består av ett flertal komponenter som redovisats ovan. För Handelsbankens del har de legat cirka 10-15 % över det genomsnittliga branschindexet sedan 1989.

Handelsbanken gör också en egen kundundersökning där de mäter kundnöjdheten. Även i detta index ingår ett antal olika komponenter som utvärderas utifrån de frågor som ställts till kunder vid undersökningstillfället. Ur indexet ges information om vad som behöver förbättras och i vilken grad. Resultat av mätningarna kan också brytas ned och redovisas för det lokala kontoret och därigenom ge information om det lokala kontorets kunder.

Handelsbanken använder sig också av måttet kundlojalitet. Detta ger banken information om dess varaktiga relation med kunden. Som tidigare nämnts är kundlönsamhet också ett viktigt mått inom banken. Genom att mäta kundlönsamhet vet banken att resurser satsas på rätt kunder. Den kundinformation som måttet ger bidrar också till att personalen kan arbeta för att göra olönsamma kunder lönsamma.

## **4.5 FÖRENINGSSPARBANKEN**

### *4.5.1 Banken*

Föreningssparbanken har tillsammans med de samverkande sparbankerna drygt 750 kontor i Sverige. I de baltiska länderna har de ytterligare drygt 250 kontor. Förutom kontoren i Norden och Baltikum har koncernen även kontor i Helsingfors, Kaliningrad, Köpenhamn, London, Luxemburg, Marbella, Moskva, New York, Oslo, Shanghai, St Petersburg och Tokyo. På kontoren i Halmstad, samt kontoren i Nyhem, Söndrum och Oskarström arbetar idag 65 personer. Det är flest kvinnor som arbetar på kontoren och medelåldern beräknas ligga mellan 47-50 år.

Föreningssparbanken är en bank som positionerat sig för den stora massan av kunder. Som en av Sveriges största bank besitter de stora resurser och kan erbjuda de flesta tjänster och produkter till sina kunder som idag finns på marknaden. Inom banken strävar man efter att öka tillgängligheten för kunden genom olika produkter som Internet, telefoni och uttagsautomater men även genom att inte minska antalet kontor runt om i landet.

En av strategierna är att vara den ledande banken i Norden och Baltikum. Detta skall uppnås genom dels uppköp men även genom organisk tillväxt. Idag finns Föreningssparbanken presenterade på ett flertal platser runt om i världen, främst på företagssidan men även privat. Genom detta ökar de tillgängligheten och därigenom blir banken mer konkurrenskraftig. Föreningssparbanken arbetar med att bygga ett starkt varumärke och härigenom bygga nya och arbeta med att behålla befintliga kundrelationer. I arbetet med att bygga ett starkt varumärke är det viktigt att även vara en del i samhället och bidra till att göra samhällsnytta. För Föreningssparbanken görs detta genom att erbjuda en kundtjänst där dagliga tjänster kan erbjudas men även genom att sponsra lokala idrottsföreningar och aktiviteter. Då antalet produkter eller tjänster som skiljer banken från konkurrenterna är få blir faktorer så som dessa allt mer viktiga.

En viktig del i att bygga upp ett starkt varumärke är att ha kompetent och engagerad personal. För att få personalen motiverad i sitt arbete är det viktigt att lyfta fram positiva egenskaper och ge beröm då tillfälle ges. Genom att öka personaltrivseln ökar banken samtidigt personalens servicegrad till kunderna. Som en del i att öka motivationen hos personalen tillämpas ett belöningsystem som baseras på den kollektiva prestationen. Belöningsystemet är ett vinstandelssystem där utdelningen är lika för alla. Förutom belöningsystem har personalen stora karriärmöjligheter inom banken vilket även är en anledning för personalen att prestera sitt bästa i alla tillfällen. Vid försäljningskampanjer existerar också ett visst

belöningsystem men det tar här en annan form. Istället för direkt monetära belöningar ges belöning i form av varor eller upplevelser.

För att öka servicegraden till kunderna arbetar Föreningssparbanken med en decentraliserad organisationsstruktur. Härigenom skapas snabba beslutsvägar och bidrar även till en ökad personaltrivsel genom att personalen lättare kan prestera utifrån de krav som ställs på dem. För att skapa nöjda kunder och öka tillgängligheten kan betydelsen av snabba beslut som följer ur en decentraliserad organisationsstruktur inte nog poängteras. Många kreditbeslut fattas direkt vilket även är en del av tanken att den decentraliserade strukturen skall återspeglas även på den lokala nivån. Här har en förändring skett över tiden. Strukturen inom banken har inte alltid varit så starkt decentraliserad utan beslutsvägarna har tidigare varit betydligt längre. Numera fattas 99 % av besluten lokalt.

### *4.5.2 Kundrelationer*

Kunderna idag är otåligare än vad kunderna tidigare varit. Snabba beslut och närhet till banken har blivit allt mer betydelsefullt. Under en period på 1990-talet lades många kontor ner men den idén till att dra ned på kostnaderna har försvunnit och betoningen ligger numera på att öka effektiviteten. Inte bara det förändrade kundbeteendet har varit anledning till ett behov av att effektivisera arbetet utan även den ökade konkurrensen är en viktig del. Sedan uppkomsten av nischbankerna erbjuds nu ett högre antal alternativ för kunderna vilket ökar pressen även på större aktörer så som Föreningssparbanken. En följd av det ökade antalet finansiella aktörer är de förbättrade priserna för kunderna. Den generella prisnivån har sjunkit och kundernas förhandlingsstyrka har ökat. Däremot har konkurrensen dock blivit mindre än vad som först befarades. Många kunder bytte till någon nischbank i början men då dessa oftast inte kan erbjuda samma utvidgade service som de traditionella bankerna har många kunder gått tillbaka. Oftast är konkurrensen från nischbankerna begränsad till vissa specifika finansiella områden. Ett sådant finansiellt område är kapitalplacering.

Genom att skapa en relation till kunden minskas risken att förlora denna till konkurrenterna. Konsten att bygga bra och starka kundrelationer grundar sig i att tillhandahålla kompetent personal vilket ytterligare betonar ovanstående diskussion om personaltrivsel och belöningsystem.

Marknadsföringen inom Föreningssparbanken riktar sig mot hela landets befolkning och sköts såväl centralt som lokalt. När syftet med en marknadsföringsåtgärd är att förmedla en tjänst eller produkt som avser stora nationella kundgrupper sker detta alltid centralt samtidigt som de lokala kontoren följer kampanjen genom lokala aktiviteter. Marknadsföring som sker på

lokal nivå är sponsring, utskick och annonsering och anpassas så efter just de lokala kundernas specifika beteenden och situation.

Föreningssparbanken jobbar med individuellt anpassade paket till kunderna. Även prissättningen är individuell vilket visar sig i kundernas möjlighet till att förhandla fram förmånliga priser. Trots tanken om individualism inom banken segmenteras kundstocken kraftigt. Däremot är det endast till studenter som ett färdigt paket erbjuds. I övriga fall har banken upplevt att det uppfattas som förvirrande för kunden att alltid få ett färdigt paket erbjudet. Anledningen till att studenter erbjuds rabatterade priser är att de ses som lönsamma kunder på lång sikt.

### 4.5.3 Mått

För att utvärdera hur väl arbetet mot kund går inom banken används ett flertal olika mått och mätmetoder. Dels ingår Föreningssparbanken i svenskt kvalitetsindex och mäts där likt andra banker i förhållande till konkurrenterna. En egen uppföljning sker också inom banken där kunder och personal rings upp och ställs frågor om trivsel och attityder till olika delar av bankens verksamhet. Detta mått kan brytas ned till lokal nivå men dock ej på individnivå. För att vidareutveckla mått och mätmetoder kommer banken nästa år införa ett Balanced Scorecard på individnivå. Denna mätmetod kommer att innehålla finansiella mått, samt mjukare mått som humanmått och kundmått. Balanced Scorecard finns idag redan på kontorsnivå men skall nu alltså även tillämpas på ytterligare en nivå inom banken. Christian Bille poängterar vikten av att uppföljningar skall skapa positiv energi för att i längden fylla ett positivt syfte.

Kundmått inom banken ges hög prioritet då de på längre sikt leder till att öka de finansiella resultaten. Dessutom stärker nöjda kunder relationen mellan bank och kund vilket i sin tur leder till en högre lojalitet och fler affärsutbyten. Banken mäter även kundlojalitet. Detta mått visar inte bara på hur starka relationer banken lyckats skapa utan är även ett resultat av den kundnöjdhet som genererats.

Andra kundmått med mer finansiell inriktning men som ges hög prioritet är TB/kund, volymmått/kund och kundlönsamhet. Även om man inom banken mäter kundlönsamhet arbetar man efter den tankegång att även de kunder som inte skapar de största positiva monetära vinsterna bidrar till att skapa skalfördelar. Därmed ger en stor kundstock minskade kostnader per kund i produkter så som exempelvis Internetanvändning.



## **4.6 SEB**

### *4.6.1 Banken*

SEB är främst en nordeuropeisk bank med drygt 600 kontor i ett tjugotal länder jorden runt. 200 av dessa kontor ligger i Sverige och banken ses som en av Sveriges storbanker. På halmstadkontoren arbetar runt 30 medarbetare. Inkluderas närliggande kontor stiger antalet till runt 50 personer. Genomsnittsåldern är cirka 43 år och personalen är jämt fördelade över män och kvinnor.

SEBs vision är att vara den ledande nordeuropeiska banken baserat på långa kundrelationer, kompetens och teknologi. På divisionsnivå innebär detta att vara kundernas val och konkurrenternas förebild. SEB arbetar för att positionera sig genom god service och kompetenta och engagerade medarbetare. Ett led i detta är att samtliga medarbetare ska vara licensierade. Banken har tagit en position som ledande för storföretag. Dessutom var SEB först ut med Internetbanken vilken idag har blivit standard hos samtliga konkurrerande banker.

I strävan efter att vara den ledande banken och med personalen som medel för detta tillämpar man inom banken ett belöningssystem baserat på individuella prestationer. Personalen har ett flertal parametrar att leva upp till. Dessa är både av finansiell karaktär och i form av kundnöjdhet. De finansiella måtten mäts i försäljningsresultat av prioriterade produkter och tjänster. Kundnöjdhet mäts kvartalsvis och utvärderas därefter. För att uppnå belöning ställs vissa resultatkrav. Detta är ett led i motivationsarbetet med personalen. Vid försäljningskampanjer utfärdas också belöningar i olika former då resultatmålen uppnåtts.

Inom SEB arbetas det med en decentraliserad organisationsstruktur. Syftet är att skapa snabba beslutsvägar och därigenom ge kunderna bättre service. När konkurrensen inom branschen ökar blir en effektivare arbetsgång allt viktigare för att kunna erbjuda förmånliga priser och öka den kvalitativa tiden med kund. Genom en decentraliserad organisationsstruktur minskar arbetstiden per affär vilket inte bara är en servicefråga utan även en kostnadsfråga.

### *4.6.2 Kundrelationer*

Även om både teknologin har utvecklats och ett ökat antal finansiella aktörer har tillkommit förblir vissa traditionella tjänster kvar inom banken. Att tillhandahålla en kundtjänst till exempel är inte bara en service till kunderna utan även ett sätt för banken att skapa relationer med kunderna. Genom att kunderna kommer in på banken med mindre ärenden som kanske inte direkt skapar några vinster i sig är det en bidragande faktor till det samlade resultatet.

Därmed kan ett negativt resultat på en avdelning inte enskilt utvärderas som en olönsam del av banken. Trenden tidigare att lägga ner lokala kontor på grund av olönsamhet har ändrats och banken ser nu dessa delar ur ett utökat tjänsteperspektiv.

Teknologin erbjuder nu alternativa möjligheter för kunden att utföra sina bankärenden men trots detta har utvecklingen inte blivit riktigt så kraftig som först förutspåts. Antalet kunder i kundtjänst har till och med ökat för SEBs del. I större frågor så som bolån eller placeringsrådgivning vill kunden fortfarande ha kontakt med banken för rådgivning och möjlighet till diskussion kring situationen. Detta behov kan aldrig tillgodoses genom exempelvis Internet eller telefon.

De nischbanker som etablerat sig på marknaden konkurrerar inte alls i den skala som först befarades. Största konkurrenten av nischaktörerna för SEBs del är ICA. Genom att kunder använder konto hos ICA och därtill kort samlas en volym varje månad som kunderna ofta använder för matkostnader. Annars upplever banken inte konkurrensen särskilt hård.

För att nå ut till önskade kundgrupper arbetar banken med olika marknadsföringsåtgärder. Centrala kampanjer lanseras genom bland annat TV. Kampanjernas syfte är att nå hela kundstocken men även mer lokal marknadsföring tillämpas. En metod är att ta kundkontakter från bankens sida där olika tjänster erbjuds. Dessa kan ske antingen via brev eller telefon. Erbjudande till kund baseras på individuella paket som skall tillgodose varje kunds specifika behov. Dock finns det ett färdigt sammansatt paket som riktar sig till ungdomar men det är ingen generell strategi att tillhandahålla färdiga paket till kund.

### 4.6.3 Mått

I arbetet med att utvärdera resultat använder SEB sig av olika mått. Likt konkurrerande banker ingår SEB i svenskt kvalitetsindex undersökning över kundnöjdhet hos bankerna. Vikten av detta resultat ligger dock mer på central än lokal nivå då resultatet inte går att relatera till det lokala kontorets prestation. Däremot gör banken en egen undersökning med avsikt att mäta kundnöjdheten som kan brytas ner till lokal nivå. I mätningarna ingår ett antal komponenter:

- personalen ger råd av hög kvalitet
- snabb och effektiv service
- förtroendeingivande personal
- trevlig stämning på kontoret
- tillgänglighet
- välkomnande miljö på kontoret

- att banken erbjuder tjänster som passar behov
- flexibel personal
- ej låst vid rutiner
- personalen förstår dina behov
- ett sammanfattande betyg för hela bankverksamheten.

Dessa mätningars resultat har en minimigräns som måste uppnås. SEB ligger enligt mätningar på ett nöjdhetsindex på 98 %. Inom banken ges detta mått hög prioritet särskilt efter diskussioner omkring en eventuell sammanslagning med Sparbanken.

Genom att de kunder som väljer att samla sina affärer hos banken har en bättre utgångspunkt i prisförhandlingar vill man eftersträva att skapa kundlojalitet och långa kundrelationer. Måttet av kundlojalitet mäts genom antalet produkter kunder har hos banken.

Mätningar av lönsamhet görs även men då på kontorsnivå och inte per kund. Bengt Fredriksson bortser från begreppet olönsamma kunder och hävdar att det inte finns några olönsamma kunder. Han ser det som att alla kunder behövs och det är upp till banken att göra dem lönsamma. Ett annat finansiellt mått som prioriteras är KI - tal vilket relaterar kostnader till intäkter.

#### 4.7 SAMMANFATTNINGSMATRIS

Nedan sammanfattas de delar av empirin som visar strukturella egenskaper hos bankerna.

	NORDEA	PROVINS-BANKEN	HANDELS-BANKEN	FÖRENINGSPARBANKEN	SEB
MISSION	Gör det möjligt	Bästa lokala finansiella partner	Trygg bank för sina kunder	Vara den ledande banken i Norden och Baltikum	Vara kundernas val och konkurrenternas förebild
PERSONAL-OMSÄTTNING	Låg	Låg	Låg	Låg	Låg
ORGANISATIONS-STRUKTUR	Decentraliserad	Decentraliserad	Decentraliserad	Decentraliserad	Decentraliserad
BELÖNINGSSYSTEM	Kollektivt	Kollektivt och individuellt	Kollektivt	Kollektivt	Kollektivt och individuellt
POSITIONERING	God service och kompetent personal	God service och kompetent personal	God service och kompetent personal	God service och kompetent personal	God service och kompetent personal
SEGMENTERING	Stark, många olika kundgrupper	Måttlig	Endast efter kundlönsamhet	Måttlig	Måttlig
KUNDMÅTT	Kundnöjdhet, Kundlojalitet, Kundlönsamhet	Kundnöjdhet, Kundlojalitet, Kundlönsamhet	Kundnöjdhet, Kundlojalitet, Kundlönsamhet	Kundnöjdhet, Kundlojalitet, Kundlönsamhet BSC	Kundnöjdhet, Kundlojalitet, Kundlönsamhet

## 5. ANALYS

---

*I detta kapitel kommer vi att analysera den empiri vi erhållit. Detta utifrån de teorier vi valt att redovisa. Analysen kommer sedan att ligga som grund för de slutsatser vi har för avsikt att kunna framföra.*

---

### 5.1 ORGANISATORISK ANALYS I BANK

De banker som ingår i studien har ett produkt- och tjänsteutbud som är väldigt snarlikt varandras. För kunden har bankens produkter och tjänster i sig ingen avgörande betydelse för vilken bank kunden väljer. Bankerna har därmed ingen möjlighet att utmärka sig genom att erbjuda unika produkter. Med anledning av detta är bankernas främsta konkurrensmedel dess personal och ett genomgående kunnande genom hela banken. Detta är en genomgående uppfattning hos samtliga banker som ingått i studien. Ännu en likhet mellan bankerna är att de alla arbetar för att knyta lönsamma kunder till sig eller göra de idag mer olönsamma kunderna lönsamma. Hur bankerna väljer att arbeta med detta skiljer sig däremot åt dem emellan.

#### 5.1.1 Nordea

Nordea arbetar utifrån en grundidé om att banken vill följa kunden från vaggan till graven. Banken vill kunna erbjuda ett attraktivt erbjudande för varje kategori av kund och för varje period i dess livscykel. Detta görs genom de färdiga paket banken idag arbetar med. Fördelen med affärsidén är att kunden inte kommer att sakna produkter och därmed inte finner något direkt behov av att söka sig till en konkurrerande bank. Ännu en fördel är att personalen har klara riktlinjer från ledning om vad som rekommenderas och bankens kundstrategi ur denna aspekt blir klarare.

Att Nordea har valt att positionera sig mot den stora massan av kunder ligger i linje med att kunna erbjuda något för varje kundsegment. Bankens strategi att arbeta mot stora och många marknadssegment visar sig även i bankens marknadsföring. Även om man riktar sig mot den stora massan är denna starkt segmenterad efter olika faktorer. Nordeas positionering skiljer sig från de övriga bankernas. Banken särskiljer sig genom just denna starka segmentering och sina paketerbjudande för varje segment. Att kunden inte har något tvång att inneha en komplett paketylösning öppnar för individualism inom segmenteringen.

Nordeas strävan att ha en personaluppsättning av individer med en säljande profil och hög social kompetens tyder på en önskan att få kunder att samla sina affärer inom banken. Banken vill ha ett aktivt agerande från personalen och att denna skall sälja kunden produkter dels för att kunden inte skall behöva söka alternativa leverantörer men också för att öka volymerna inom banken.

För att personalen skall lyckas med uppsatta mål krävs att de har den befogenhet som detta kräver. Därav arbetar banken utifrån en decentraliserad organisationsstruktur. Härigenom kan snabbare beslutsvägar skapas och servicegraden ökar. Den skapar även en möjlighet för personalen att göra en individuell bedömning i varje affärssituation. Utan en decentraliserad struktur hade möjligheterna för personalen att aktivt agera i varje situation försvårats.

### 5.1.2 Handelsbanken

Handelsbanken arbetar annorlunda än Nordea. Trots likheter i storlek arbetar banken annorlunda för att nå ut till kunder. Marknadsföringen sker lokalt efter de lokala förutsättningarna och de lokala kundernas behov. Detta skapar en möjlighet att anpassa marknadsföringen vilket är i linje med den arbetsgång som generellt utmärker Handelsbanken. I motsats till Nordea erbjuder banken inga färdiga paketlösningar till något kundsegment. En strategi som inte finns i några av de andra storbankerna. Fördelen är att personalen tvingas att individualisera varje erbjudande. Kraven på personalen höjs för att få kunden att samla sina affärer inom banken. Kunden vet inte heller alltid vilka behov de har förrän de erbjuds ett alternativ. Ett mer passivt agerande ifrån bankens sida kräver en aktiv kund. Den nya kunden med de nya möjligheterna inom teknologin tenderar att vara mer aktiv vilket kan vara till bankens fördel. Med Handelsbankens sätt att arbeta finns däremot risken att kunden utnyttjar färre produkter än den skulle kunna. Detta ökar benägenheten för kunden att ha en produkt från en konkurrerande bank vilket kan ge minskade inkomster för banken. Däremot kan ett mer passivt agerande från banken upplevas som bekvämt för kunden. Hur kunden ställer sig till ett mer passivt agerande från bankens håll beror på kundens beteende som helhet.

Den decentraliserade organisationsstruktur som Handelsbanken har möjliggör individuella lösningar för varje kund. Detta är däremot inte unikt för Handelsbanken utan existerar i samtliga banker vi studerat. Därmed är möjligheten för personalen att agera snabbt i beslut inget konkurrensmedel i sig utan det handlar snarare om personalens förmåga att kombinera det med rätt erbjudande vid rätt situation.

### 5.1.3 *Provinsbanken*

Provinsbanken skiljer sig från storbankerna i dess riktade marknadsföring och starka strävan efter rätt kunder. Rätt kunder är de lönsamma kunderna. Även om de andra bankerna också eftersträvar att öka kundlönsamheten och andelen lönsamma kunder har Provinsbanken ett mer aggressivt förhållningssätt gentemot begreppet. Nackdelen med arbetssättet är att det blir svårare att göra varje enskild kund lönsam då de fasta kostnaderna fördelas över en mindre andel kunder. Likaså behöver de kunder som idag är olönsamma inte nödvändigtvis vara det i framtiden. Det kan för bankerna vara lönsamt att satsa på kundgrupper så som exempelvis studenter som i dagsläget tenderar att vara olönsamma men som i framtiden kan bli lönsamma. Genom en alltför bestämd inriktning i sin segmentering och marknadsföring kan banken gå miste om kunder som i framtiden har stor potential att bli lönsamma för banken. Ännu en risk ligger i att banken kan bli mer passiv efter det att en relation har påbörjats då kunden redan anses som lönsam. För övriga banker som har en stor andel olönsamma kunder måste ett pågående arbete hela tiden ske för att öka lönsamheten hos denna kundgrupp. Det bidrar till tillväxt i såväl finansiella termer som i marknadsandelar.

Fördelen för Provinsbanken ligger i att de kan hålla en enig profil då deras kunder har större likheter i sitt beteende än de banker med en mer blandad kundstock. Därmed har Provinsbanken inte samma behov av segmentering som storbankerna har. Konsekvenserna blir att kundnöjdheten och kundlojaliteten kan öka på grund av minskade fel i bearbetningen av kunder då det finns mindre kundsegment att anpassa sitt agerande efter för personalen.

### 5.1.4 *Föreningssparbanken och SEB*

Föreningssparbanken och SEB är relativt lika i sin positionering. De besitter båda stora resurser grundat ur deras skalfördelar. De arbetar båda med stora och varierade kundgrupper som de arbetar med att nå ut till genom såväl centrala som lokala marknadsföringsåtgärder. De har en väl segmenterad kundstock men erbjuder inte samma stora antal paketalösningar till kund som Nordea men bortser inte heller helt från det likt Handelsbanken. Både Föreningssparbanken och SEB har ett student paket för att locka studenter till banken då dessa tros bli lönsamma kunder på sikt och de vill skapa en relation redan i tidigt skede för att minska risken att de blir kunder i en konkurrerande bank.

Den decentraliserade organisationsstruktur som ovannämnda banker bygger på finns även i både Föreningssparbanken och SEB. Detta ger dem givetvis samma möjligheter till snabba beslut och individuella lösningar som sina konkurrenter. Givetvis finns det andra stora skillnader mellan Föreningssparbanken och SEB men ur de här nämnda aspekterna är likheterna stora i jämförelse till de övriga tre bankerna i studien.

### 5.1.5 Personalen

Inom bankerna är det mer regel än undantag att tillämpa ett belöningsystem. Hur dessa sedan är komponerade skiljer sig något emellan de olika bankerna men syftet är dock det samma, att attrahera och motivera kompetenta medarbetare. Med anledning av att konkurrensmedlen inom branschen är begränsade i de produkter och tjänster som bankerna har är just personalen en nyckelframgångsfaktor. Den låga personalomsättning som råder generellt i hela branschen är ett tecken på att personaltrivseln är hög överlag. Denna grundar sig även i att samtliga banker erbjuder goda karriärmöjligheter för sina anställda. Enda kravet är att personen i fråga är flexibel i sin inställning till placeringsort.

Konsekvenserna av att samtliga banker tillämpar ett belöningsystem blir att det blir svårt att avveckla ett sådant eller för en nischbank att inte tillämpa ett och fortfarande vara konkurrenskraftig. Detta med anledning av ovanstående kommentarer om personalens framstående roll som konkurrensmedel inom bankerna. Att ha sämre förutsättning för sin personal än vad som generellt råder inom branschen är inget alternativ om bankerna på sikt vill behålla sin position på marknaden eller locka nya kompetenta medarbetare. Givetvis har personalen alltid egna intressen att tillfredsställa och detta faktum är inte att förringa. När personalen är det viktigaste konkurrensmedlet måste bankerna hela tiden arbeta med att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö för personalen. Detta kan jämföras med att hela tiden utveckla sina produkter för att bibehålla konkurrenskraft. Även om belöningar i monetära termer har en stor påverkan på personaltrivseln spelar de mjukare faktorerna så som arbetsmiljö eller självutvecklande även en stor roll för hur personalen upplever sin arbetsplats.

Samtliga banker i vår studie arbetar med medvetandet om personalens framstående roll som konkurrensmedel. Det är en gemensam uppfattning att det inte är tillräckligt att enbart konkurrera genom lågt pris. Detta gör att det inom branschen råder en konkurrens om kompetent personal vilket ökar kraven på bankerna. Likaså ökar kraven på personalen vilket hela tiden kräver en pågående förändring för att vidareutvecklas, både som individ och för banken som helhet.

Att personalomsättningen är generellt låg inom branschen har både sina fördelar och nackdelar. Fördelen med den låga personalomsättningen är att det blir lättare att bibehålla existerande kundrelationer genom att kunden lär känna sin personliga bankman eller personalen som hjälper till i de mer alldagliga ekonomiska behoven. Ytterligare en fördel är att erfaren personal alltid finns till hands för den nyare personalen vilket bidrar till att beslutsvägar blir kortare. Detta stämmer helt i linje med en diskussion som förts om decentraliserad organisationsstruktur. Nackdelen är dock att det blir lättare att fastna i gamla rutiner och därmed svårare att genomföra förändringar. Med den förändring som skett under



de senaste 10 åren då nya informationsvägar tillkommit för kunderna har inte bara nya möjligheter öppnats för bankerna utan även ett behov av förändring uppstått.

Med förändrat kundbeteende krävs nya förmågor och kompetenser hos personalen. Att socialt kunna knyta an är en del av att skapa en relation men den förändrade situationen kräver även att banktjänstemannen kan övertyga kunden om att just det erbjudande denna bank erbjuder är det bästa. Denna kompetens ökar allt mer i betydelse.

Med anledning av att situationen är lika för samtliga banker och att en banktjänstemans kompetens ofta grundar sig i kundens bedömning är det svårt för bankerna idag att vara överlägsna inom detta område. Ofta bygger kundens upplevelse inte bara på hur väl anpassade erbjudande den fått utan även på den outtalade samförståelse som uppstår mellan banktjänstemannen och kunden. Här kommer svårigheterna med att skapa en kundrelation in. Hur denna relation bör utvecklas beror på kundens beteende.

## 5.2 KUNDBETEENDE

Samtliga banker i undersökningen arbetar idag med kunder vars beteende har förändrats från tidigare. Med den teknologiska utvecklingen har antalet informationsvägar ökat och kunderna har idag en helt annan medvetenhet om sina valmöjligheter. Genom att söka information på exempelvis Internet är kunden som kommer till banken insatt i situationen och kraven på banktjänstemannen ökar. Det finns inte längre någon typisk kund och konsten att erbjuda rätt produkter till rätt kund ligger i att identifiera kundens beteende. Hur kunden beter sig påverkas av olika faktorer så som kulturella, sociala, personliga och psykologiska. I relationsskapandet mellan bank och kund gäller det att lära känna dessa faktorer och hur de påverkar kunden för att kunna erbjuda den produkt eller tjänst som är bäst lämpad för kunden.<sup>53</sup> Bankernas arbete med att skapa relationer med den förändrade kunden analyseras vidare under kundrelationer.

Med den teknologiska utvecklingen har de sociala och psykologiska faktorerna hos kunden fått andra utgångspunkter. Sociala faktorer så som vänner och medlemskap i organisationer ser annorlunda ut. Båda kan finnas i såväl fysisk som elektronisk form vilket skapar en större social krets omkring kunden. Kulturella faktorer roll måste också få ett stort utrymme i utvärderingen av en kunds beteende. Ur det kulturella ursprunget uppstår kundens behov och intressen och medvetandet om dessa är grunden för att kunna skapa en relation.

---

<sup>53</sup> Kotler P., *Marketing Management*, 2003

Genom segmentering av kundstocken kan olika beteendegrupper identifieras. Härur kan anpassade produkter erbjudas till en specifik kundgrupp med ett särskilt beteende. Att segmentera utifrån kulturella faktorer blir för bankernas del svårt då faktorer så som värderingar och normer dels är svåra att gruppera och generalisera men även då en sådan indelning kan ge intryck av diskriminering. Att segmentera utifrån sociala faktorer är också svårt då dessa uppgifter inte utgör tillräcklig grund för att kunna gruppera beteenden. En familjerelation eller ett medlemskap i en förening garanterar inte ett visst beteende hos en kund som är direkt applicerbart på dess ekonomiska behov. Personliga faktorer så som ålder, livscykel eller yrke skapar en viss förförståelse om kundens behov. För kunder i en viss ålder kan gemensamma behov hittas och likaså gäller detta för kunder inom ett visst yrke. De personliga faktorerna är även lätta att använda i en segmentering. De är offentliga och någon känslighet kring diskriminering förekommer inte på det sätt som med de kulturella faktorerna. Hade det funnits någon praktisk möjlighet att segmentera utifrån psykologiska faktorer hade detta varit mycket beskrivande om kundgruppernas beteende. Kundens motivation, attityder och engagemang ger betydande information om dess agerande och personliga önskemål som helhet. Däremot är denna segmentering svår att genomföra då faktorerna är både svåridentifierade och svårtillgängliga.<sup>54</sup>

Nordea använder sig av en stark segmentering och har utarbetat färdiga paket till de olika kundgrupperna. I sin segmentering har man utgått från dels kundernas ålder men även utifrån kundens samlade affärsvolym med banken. Genom denna segmentering finns det alltid ett färdigt erbjudande till kunden utifrån en förförståelse om dess beteende och behov. Fördelen för personalen i banken är att bankens riktlinjer blir klara och tydliga om hur man önskar lägga upp affärsutbytet med kunden. Paketerna innehåller också oftast en helhetslösning till kunden vilket bidrar till att man ökar chanserna till att få kunden att samla sina affärer hos Nordea. Fördelen för kunden är att den får ett erbjudande att utgå ifrån och härur sedan kan anpassa detta till sina individuella behov. Det är inte alltid givet att kunden är medveten om sina behov eller möjligheter och då skapar Nordeas paketkoncept en möjlighet att upptäcka dessa. Nackdelen med affärsidén om paketlösningar är om personalen låser fast sig i dess utformande och glömmer att se till den enskilda kundens behov. För att konceptet skall upplevas som en konkurrensfördel måste det hanteras med flexibilitet. Anledningen är att segmenteringen inte är fulländad då den enbart baserats på några eller någon av de faktorer som påverkar en kunds beteende.

Trots storleksmässiga likheter mellan Handelsbanken och Nordea erbjuder Handelsbanken inga färdiga lösningar till sina kunder utan varje kund utvärderas individuellt. Fördelen är givetvis att den risk för minskad flexibilitet som kan uppkomma vid färdiga lösningar

---

<sup>54</sup> Kotler P., *Marketing Management*, 2003

elimineras i just detta avseendet. Nackdelen för Handelsbankens del förutom de ovannämnda fördelarna för Nordea är att färdiga lösningar kan locka nya kunder. Kunder idag står som tidigare nämnts inför allt fler alternativ och val vilket kan vara förvirrande. Ett erbjudande som är särskilt utvecklat för kundgruppens behov kan ge trygghet och en känsla av enkelhet, något som inte bör förbises. Med den nya tidens kunder som diskuterats ovan är det idag extra viktigt att klart och tydligt visa vad banken har att erbjuda. Många kunder kommer inte ens in till banken idag om de inte först hittat ett erbjudande som passar just dem. Även om Handelsbankens koncept om individuella lösningar i sig är en bra affärsidé kan många kunder komma att utesluta detta alternativ med anledning av att de aldrig kommer in på banken för att samla information utan använder sig utav alternativa informationsvägar.

Provinsbanken arbetar mycket efter samma princip som Handelsbanken på detta området. Provinsbanken är dock en mindre bank som profilerat sig något annorlunda. Deras syfte är inte att nå den stora marknaden utan att istället nå ut till önskade kunder genom en starkt riktad marknadsföring.

Mitt emellan Nordea och Handelsbanken ur denna aspekten befinner sig SEB och Föreningssparbanken. De erbjuder ett studentpaket till studenter men sträcker sig inte längre. Orsaken att bankerna erbjuder detta paket till studenter är att studenter tros bli lönsamma kunder på sikt och därmed vill bankerna behålla dem. Föreningssparbanken har tidigare använt sig av fler paketlösningar men avskaffat dessa då de ansåg dem bli förvirrande för kunden. En segmentering som skett efter ålder eller yrke, i detta fall studenter, behöver inte vara förvirrande för kunden då denna är klar i var den befinner sig i sin livscykel. Hur väl konceptet fungerar beror på hur personalen arbetar med det. Är personalens inställning att konceptet är förvirrande upplevs det likadant av kunden och tvärtom.

### 5.3 KUNDRELATIONER

Samtliga banker i vår studie är överens om att förmågan att skapa långsiktiga kundrelationer är det som i längden skapar vinst. Genom varaktiga kundrelationer blir kunden mindre priskänslig vilket minskar risken att kunden byter till en konkurrerande bank. Likaså har kunden en tendens att öka sin andel av affärer i banken vilket ökar affärsvolymen för banken något som i sin tur ger positiva effekter på resultatet.<sup>55</sup> Den minskade kundanpassningskostnaden är också den en positiv effekt av varaktiga kundrelationer och denna tillsammans med minskade kostnader från marknadsföring är även en del i tanken bakom att arbeta för varaktiga kundrelationer.

---

<sup>55</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar, 2000*

Att skapa kundrelationer är möjligt ur ett antal olika perspektiv. Att skapa en relation genom tekniska band är något samtliga bankerna arbetar med. Med sina likartade produkter finns det ingen av de bankerna i vår studie som kan särskilja sig något nämnvärt genom att tillhandahålla unika produkter. Även om det existerar små skillnader dem emellan i deras tekniska utrustning rör dessa skillnader sig mer om detaljer i utförandet än i möjligheten för kunden att utföra sitt önskade ärende. En kund i Provinsbanken kan till exempel göra samma ärende i en bankomat eller över Internet som en kund i Föreningssparbanken. Skillnaderna är som sagt små. Däremot är möjligheterna att inte tillhandahålla dessa tekniska tjänster till kund men ändå förbli konkurrenskraftiga i sin helhet eliminerade för bankerna. De tekniska banden måste finnas där för att skapa en relation mellan banken och kunden.<sup>56</sup>

Genom att skapa organisatoriska band mellan kunden och banken skapar banken ett kontrakt dem sinsemellan.<sup>57</sup> Denna metod är likaså något samtliga banker i studien utnyttjar. Genom krediter eller långsiktiga placeringar knyts kontrakt som skapar en varaktig relation mellan kunden och banken. Dessa kontrakt är dock inte en försäkran om att kunden stannar som helkund i banken utan kunden har alltid en möjlighet att flytta sina krediter eller placeringar till en konkurrerande bank. Därmed är det inte tillräckligt för banken att arbeta med att knyta organisatoriska band för att på sikt skapa varaktiga kundrelationer.

Att skapa ett kunskapsband med kunden är en viktig del i relationsskapandet. Kunden måste känna att den genom banken får den bästa servicen och tillgång till en individanpassad finansiell rådgivning. Från bankens sida innebär detta att banken måste ha personal med kunskap om bankens samtliga tjänster och produkter. Detta är dock inte tillräckligt. Personalen måste också ha en förmåga att läsa och tolka kundens individuella behov och önskemål enligt den analys som fördes om kundbeteende. Samtliga banker arbetar återigen likartat här genom att de har en medvetenhet om personalens framstående roll som konkurrensmedel. Kunskapsband är avgörande för relationen men inte särskilt unikt inom branschen. Då personalen är det främsta konkurrensmedlet finns möjligheten till detta band i samtliga banker.

Det är de sociala banden som är den främsta faktorn till att kunderna blir varaktiga i banken. Genom att knyta sociala band blir kunden mindre benägen till att byta bank. Även om konkurrerande banker också erbjuder en möjlighet till detta är en redan knyten social kontakt alltid starkare. Det går aldrig att underskatta vikten av detta band mellan bank och kund.

---

<sup>56</sup> Thunman, C., G., *Corporate Banking: Services and Relationships*, vol. 10 no. 2, 1992

<sup>57</sup> Thunman, C., G., *Corporate Banking: Services and Relationships*, vol. 10 no. 2, 1992

Genom detta känner kunden förtroende och trygghet vilket i många fall prioriteras högre än ett mer förmånligt pris.

Även om de sociala banden har en stor betydelse går det inte helt att bortse ifrån de ekonomiska banden. Med ett starkt socialt band mellan kund och bank kanske kunden blir mindre priskänslig och accepterar ett något högre pris. Är priset däremot avsevärt högre finns det alltid en gräns för hur hög differens kunden tål.<sup>58</sup> Föreningssparbanken uttalar det som att det inte gäller att ha lägst pris utan snarare rätt pris. Var gränsen går för vad som är rätt pris är enskilt för varje kund och personalen behöver här göra en avvägning i varje individuell situation. Kundens gräns bygger återigen på dess beteende och personalens förmåga till att identifiera detta blir återigen avgörande för det framtida samarbetet parterna emellan. Därvid är det för bankens del en fördel med varaktiga kundrelationer där personerna i fråga har haft en längre kontakt och lättare kan avgöra frågor av detta slag.

Samtliga av dessa sätt att skapa varaktiga kundrelationer på är inte framgångsrika isolerade ifrån varandra. Det går inte att skapa en relationer baserat endast på exempelvis tekniska eller ekonomiska band. För att relationen skall vara varaktig krävs att banken knyter samtliga dessa band till sin kund. Givetvis finns olika kundbeteende och vissa fall där kunder kan tänka sig att förbise något av de olika banden. Likaså har de olika banden olika hög prioritet för varje individ. En kund med en stor förmögenhet kan prioritera sociala band för att känna tillit till sin banktjänsteman, samtidigt som det för en kund med samma förutsättningar kan vara marginaler på priset som är det mest avgörande. En kund som däremot sköter många av sina bankärenden själv och inte har något större behov av exempelvis rådgivning kanske prioriterar de ekonomiska banden i kombination med de tekniska. För bankerna blir det återigen avgörande att lära känna sina kunder och olikheterna dem emellan.

Genom den starka segmentering som Nordea gjort delar de inte bara in kunderna efter förmögenhet eller demografiska faktorer. Segmenteringen delar också in kunderna efter hur de prioriterar sin relation med banken. Föreningssparbanken och SEB erbjuder exempelvis också studenter ett särskilt erbjudande där de ekonomiska banden prioriteras i kombination med de tekniska. Studenter har oftast en lägre inkomst och prioriterar ett lägre pris samtidigt som de gör mycket av sina bankärenden själva och därigenom prioriterar tekniska band. En barnfamilj som står inför att köpa sin första villa kanske har ett större behov av de sociala banden i kombination med de ekonomiska för att känna trygghet i sin förändrade livssituation. Ett företag däremot kanske har ett större behov av att få tekniska lösningar som underlättar och effektiviserar deras arbetssätt samtidigt som en social kontakt på arbetet alltid är viktigt.

---

<sup>58</sup> Thunman, C., G., *Corporate Banking: Services and Relationships*, vol. 10 no. 2, 1992

Dock ej menat att de andra banden bortprioriteras utan snarare att varje individ gör en rangordning dem emellan.

Genom Internetanvändningens framskridande har stora förändringar skett i bankernas möjligheter att skapa kundrelationer. Samtidigt som kunderna blir allt mer informerade om sina alternativ och konkurrenternas erbjudande skapar det även en möjlighet för banken att nå ut till nya kundgrupper. Den marknadsföring i de olika bankerna som diskuterades ovan får andra möjligheter till helt andra kostnader. Kundrelationer som får sin början genom att en kund letat information på Internet och sedan kontaktat banken bygger mycket på de ekonomiska banden vilket ger banken en viss information om kundens beteende och dess prioriteringar. Även om de nya möjligheterna för kunderna att leta information har ökat förblir de banden som knyter en relation viktiga. De ekonomiska banden som är en del av dessa är ofta de som möter störst konkurrens genom den förändrade situationen. Lär banken känna sin kund och anpassar sin kundstrategi för denna kundgrupp skall Internetanvändandets framskridande snarare vara till dess fördel än nackdel. Avgörandet ligger i bankens förmåga att anpassa sin kundstrategi.

Nordea som har sina paketlösningar till varje kundgrupp har sin kundstrategi klar genom den starka segmentering som gjorts. Ännu en fördel med detta koncept förutom de tidigare nämnda är att Nordea kan göra en massmarknadsföring på Internet likt Föreningssparbanken och SEB men samtidigt tillämpa den mer riktade formen av marknadsföring som exempelvis Provinsbanken eftersträvar. Handelsbanken som endast gör marknadsföringsåtgärder på lokal nivå kan inte skapa samma massmarknadsföring utan hamnar lite mitt emellan. Här når bankerna ut till olika kundgrupper på olika sätt och skillnaderna visar sig i hur nöjda kunder bankerna har respektive hur kundstocken kommer se ut i framtiden.

### **5.4 KUNDMÅTT I BANK**

Samtliga banker i vår studie framhäver personalen som sitt viktigaste konkurrensmedel. När samtliga aktörer i en bransch konkurrerar med en resurs vars kompetens grundar sig mycket i en personlig värdering blir det svårare att utvärdera sina resurser i jämförelse till konkurrenternas. Hur väl banken lyckats skapa ett resultat går inte bara att mäta i finansiella termer utan mått som är mer långsiktiga måste tas fram. Kundmått som mäter kundlönsamhet, hur nöjda bankens kunder är med sina bankmän eller vilken kundlojalitet som råder inom banken är exempel på sådana mått. Dessa mått är av stor betydelse för bankerna då resultatet av dem har en ekonomisk effekt på banken. På lång sikt är det dessa mått som skapar vinster vilket är en genomgående uppfattning hos samtliga de banker som ingår i vår studie.

### 5.4.1 Kundnöjdhet

Att mäta nöjdheten hos sina kunder är något samtliga banker i vår studie gör. Kundnöjdheten som baseras på en kombination av kundens förväntningar och dess upplevelse vid interaktion med banken bygger på ett flertal parametrar. Dels det bemötande som kunden upplever vid kontakt med banken.<sup>59</sup> Denna upplevelse grundar sig i personalen vilken, som tidigare nämnts, är det främsta konkurrensmedlet för bankerna. Det gäller för personalen att bemöta kunden efter de faktorer som påverkar kundens beteende. Ännu en parameter som påverkar kundnöjdheten är de produkter som kunden erbjuds eller innehar. Dessa behöver inte alltid vara unika i sitt slag men däremot anpassade till kundens behov.

Bankerna har väldigt likartade produkter och att skapa kundnöjdhet ur denna aspekten baseras på hur väl personalen lyckas avläsa kundens behov och erbjuder rätt produkter till rätt kund för att denna på sikt skall känna tillfredsställelse. Här måste en avvägning ske mellan bankens strävan att sälja produkter som bidrar till finansiella resultat och dess långsiktiga tanke om att på sikt skapa nöjda kunder och därmed bibehålla marknadsandelar. Denna avvägning mellan finansiella resultat som visar sig på kort sikt och kundnöjdhet som genererar vinster på lång sikt är i praktiken svår. Ofta utvärderas personalens resultat på såväl finansiella mått som de lite mjukare kundmåten. Hur ledningen valt att sammanställa personalutvärderingar ligger som grund för personalens agerande i varje enskild kundinteraktion. Detta med anledning av att utvärderingar ger en inriktning för personalen om vart ledningen vill nå.

För Föreningssparbanken som använder sig av Balanced score card där både finansiella mått och kundmätt är inkluderat tvingas personalen ta hänsyn till både det kortsiktiga resultatet och det långsiktiga resultatet baserat på kundnöjdhet. En väl sammansatt kombination av både finansiella mått och kundmätt är det som bör eftersträvas.

Handelsbanken arbetar med kundlönsamhet och inte produktlönsamhet vilket ger personalen en möjlighet att fokusera på den enskilda kunden och arbeta för att göra denna lönsam. En kund som inte är nöjd med sin bank blir heller inte lönsam på sikt. Även om det förekommer en fara med att från bankens sida agera utifrån att skapa produktlönsamhet likt det som analyserats här föreligger det även en fara i att inte agera aktivt med produkterbjudande. Kunden kan inte veta alla sina alternativ och därmed vad den skulle kunna behöva. Genom att istället agera passivt gentemot kunden kan banken förlora värdefulla kundkontakter då en konkurrent erbjuder kunden något i dess intresse som den ej tidigare varit medveten om. Då ett alltför aggressivt produkterbjudande kan skapa missnöjda kunder kan ett allt för passivt agerande ge samma effekt och kunden byter bank. Återigen måste en avvägning ske och

---

<sup>59</sup> Lindquist, H. & Persson, J., E., *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter, 1997*

personalen måste besitta kompetensen att identifiera kundens beteende utifrån relevanta faktorer.

Nordea eftersträvar vid sin generationsväxling att anställa säljande profiler med hög social kompetens. En säljande profil skall kunna erbjuda och övertyga kunden om att köpa nya erbjudande vilket eliminerar risken för att kunden upplever missnöje genom att den missat ett passande erbjudande. Den sociala kompetens som eftersträvas skall kunna göra en avvägning mellan olika kunders beteende och inse att kunder reagerar olika då de har unika beteende. När den typiska kunden inte längre existerar kan de två kompetenserna som söks hos personalen inte rangordnas i prioritet utan de båda är ömsesidigt viktiga.

### 5.4.1.1 Nöjdkundindex

Nöjdkundindex är ett mått för att mäta kundnöjdheten inom banken. Bankerna i vår studie använder sig alla utav detta mått. Indexet som baseras på frågor omkring olika parametrar ställda till kunder ser ungefär likadant ut inom bankerna. Även om de olika frågorna skiljer sig något emellan bankerna är syftet bakom varje fråga ungefär det samma. Bankerna vill veta hur kunderna upplever personalens kompetens, vilket bemötande de får vid kontakt med banken, hur deras produkter upplevs, bankens tillgänglighet, servicegrad och kundens relation till banken.

Med tanke på den decentraliserade organisationsstruktur som är gemensamt för branschen är möjligheten att för de lokala kontoren ta ner resultaten till lokal nivå för utvärdering av stor vikt. Genom att på lokal nivå kunna arbeta med just de behov som existerar där, är av stor vikt för att ständigt förbättras. Även om Sverige inte är ett stort land i jämförelse med vissa andra länder finns det olikheter inom kundstocken i olika regioner. Dessutom ger den decentraliserade organisationsstrukturen en möjlighet att skapa subkulturer inom bankerna vilket ytterligare bidrar till behovet att kunna utvärdera kundnöjdheten lokalt. Genom nedbrytningen till lokal nivå ökar också prestationskraven på varje individ inom banken. Det blir lättare att relatera individuella prestationer till resultatet av undersökningen.

Samtliga banker i studien lägger ut denna undersökning till en oberoende aktör vilket ytterligare ökar trovärdigheten i resultatet. Detta med anledning av att undersökningen då utförs av professionella aktörer och konsekvenser på resultatet uppkomna av faktorer så som intervjuareffekt eller minskad trovärdighet i svaren på grund av personlig vinning reduceras. Att detta mått används av samtliga banker i studien tillsammans med det faktum att det är väldigt snarlikt utformat för de samtliga gör att kvaliteten i dess resultat ges stor tillförlitlighet och betydelsen av dess existens ökar.



### 5.4.1.2 Svenskt kvalitetsindex

Förutom de mätningar som görs enskilt utav bankerna görs en liknande av Svenskt kvalitetsindex där samtliga banker ingår. Denna undersökning syftar till att rangordna bankerna efter hur nöjda deras kunder är.<sup>60</sup> Detta mått är ett sätt att se hur framtiden för banken ser ut. Är dessa resultat dåliga kommer det framöver vara svårt att göra positiva resultat då en minskad kundnöjdhet minskar lojaliteten hos kunderna vilket gör det lättare för konkurrenterna att överta dem. Anledningen till att resultaten av denna undersökning analyseras här är för att kunna dra slutsatser om bankernas sätt att arbeta mot kund och med kundrelationer. Finns det ett samband mellan vilken kundnöjdhet bankerna uppnår och hur de arbetar utifrån vald kundstrategi eller är nöjdheten en konsekvens av bankkrisen och hur kommer de framtida resultaten se ut? Analysen nedan bygger på de resultat från svenskt kvalitetsindex som presenterades i empirin tillsammans med hur de olika bankerna valt att positionera sig och arbeta med kundrelationer.

Handelsbanken är den bank av storbankerna som legat överlägset högst sedan mätningarna startades. Nischbankerna ligger ännu ett steg högre trots att de inte kan erbjuda samma helhetslösningar till samma breda kundstock som storbankerna. Danske Bank där Provinsbanken ingår som en del i koncernen har det högsta nöjdekundindexet av samtliga banker i vår studie. Samtidigt som Danske bank legat högt samtliga år har Föreningssparbanken, Nordea och SEB visat mer av en tendens att höja sitt index markant. Detta går i linje med branschgenomsnittet i helhet. Handelsbanken, som också höjt sitt index, startade däremot på en högre nivå och stegringen har varit mer dämpad.

Som tidigare nämnts var Handelsbanken den bank som klarade sig bäst ur bankkrisen och vann över många kunder från de andra storbankerna. Det faktum att kunder glömmer snabbt eller att nya kundgrupper tillkommer som inte upplevde bankkrisen på samma sätt på grund av ung ålder kan vara en orsak till att de andra storbankerna har en uppåtgående indexkurva. Handelsbankens kundstrategi med att vara något av ordermottagare istället för en mer säljande profil ger onekligen nöjda kunder. Däremot kan resultat kring bankens kundlojalitet i form av andel affärer i banken eller andel nya kunder inte knytas till resultatet. Ett mer passivt agerande gentemot kund kan däremot resultera i att kunden söker nya alternativ. Detta särskilt med anledning av att yngre kundgrupper ej hunnit skapa ett socialt band med banken och att deras beteende är något förändrat på grund av den teknologiska utvecklingen.

Danske bank och därmed Provinsbanken med sin särpräglade kundstrategi i förhållande till storbankernas, som baserar sig på att noga välja sina kunder genom starkt riktad

---

<sup>60</sup> [www.siq.se](http://www.siq.se)

marknadsföring och stor prioritet av mått som kundlönsamhet, ger onekligen också nöjda kunder. Att selektivt välja lönsamma kunder och sedan bearbeta dessa noga skapar en närmare kontakt än den som storbankerna kan skapa med samtliga sina kunder. En mer rättvis jämförelse hade varit att jämföra ett nöjdkundindex mellan Provinsbanken och delar av storbankerna där endast deras lönsamma kunder ingick. Grunden till detta påstående ligger i att lönsamma kunder har en helt annan relation till banken genom att de ofta har en större volym inom banken eller en egen banktjänsteman som ett socialt band har knutits till. Därmed blir de inte lika likgiltiga i sin bedömning av banken. (Detta resonemang grundar sig på ett antagande om att strategin inom Danske Bank är den samma som inom Provinsbanken)

Föreningssparbanken, SEB och Nordea har i stort sett följt samma trend men där Nordea dock står för den största uppryckningen. Trenden är en uppåtgående kurva som närmar sig Danske Banks och Handelsbankens index.

Sammanfattningsvis kan sägas att Handelsbanken är den bank utav storbankerna som sticker ut mest genom att ha legat på ett högt index sedan mätningarnas start. De andra bankerna närmar sig och det är här den stora förändringen har skett. Danske Bank har inte varit med i mätningarna lika länge men visar på liknande resultat som Handelsbanken, ett relativt jämnt resultat.

### 5.4.2 Kundlojalitet

För bankerna har det en mycket positiv ekonomisk effekt att ha en hög grad av kundlojalitet i sin kundstock. Graden av lojalitet bygger på den kundnöjdhet som banken lyckas generera. Basen kan antingen ligga i lyckade och starka relationer mellan kund och bank eller att kunden känner tillfredsställelse i det pris den betalar. Det vanligaste är dock en kombination av dessa två faktorer. En kund med en stark relation till banken är mindre priskänslig än en kund som inte har samma relation med sin banktjänsteman. Tvärtom är en kund som är nöjd med det pris den betalar inte beroende av att skapa en relation med banken för att förbli kund. Hur kunden agerar och vad den prioriterar beror på dess behov. En del kunder har större behov av bankens produkter och då kan priset vara den faktor som väger tyngst. Är det rådgivning och att få känna en trygghet till sina ekonomiska val som är kundens behov är det snarare en relation till banken som prioriteras och priset blir mindre viktigt. Den kund som prioriterar priset är alltid svårare att få lojal till banken. Det är relationerna i sig som skapar lojalitet. Att bankerna dock erbjuder en fullskalig produktlinje är med anledning av kundernas olika beteenden. Som många nischbanker idag har svårt att erbjuda just en fullskalig produktlinje till den stora massan av kunder måste de inrikta sig på speciella kundsegment för att ha en chans att vinna lojalitet av sina kunder. Möjligheten att få sina kunder till att samla sina affärer hos banken är dock mindre hos nischbankerna då de stora bankerna besitter stora

resurser som blir svårt att konkurrera med. Att tillhandahålla specialister för varje område och varje kunds särskilda behov blir för stort för nischbankerna och därmed antar de oftast en snävare inriktning.

Storbankerna i Sverige har en gemensam uppfattning om att konkurrensen från nischbankerna har blivit mindre än vad man först befarade. Föreningssparbanken har upplevt att många kunder först bytte bank till en nischaktör men på grund av att de inte kunde tillhandahålla samma utvidgade tjänsteerbjudande kom många kunder tillbaka. SEB upplever konkurrensen från nischbankerna som störst från ICA. Många kunder sätter idag in sina månadsutlägg för mat direkt på sitt ICA-konto vilket i en stor kundstock blir stora volymer. Det är just denna konkurrensmöjligheterna som nischbankerna har, att konkurrera på specifika inriktningar och skapa bekvämligheter för sina kunder.

För att öka kundlojaliteten påpekar Föreningssparbanken vikten av att vara en lokal aktör som känner sina kunder och som klär i sig en roll i samhället. Genom att sponsra lokala idrottsföreningar eller genom att vara en del av samhällsnyttan kan man minska priskänsligheten hos sina kunder. Likaså vinner man en ökad grad av lojalitet genom att kunden får vara en del av detta genom sina affärer med banken. Denna effekt av att vara en aktiv aktör i samhället kan aldrig förringas.

För banken gäller det att kunna identifiera vad det är i verksamheten som skapar kundlojalitet.<sup>61</sup> Är det att man kan erbjuda de lägsta priserna? Samtliga banker i studien är överens om att detta inte är tillräckligt och att det inte går att konkurrera med i frånvaro av andra faktorer. Det är relationerna och ”rätt pris” i kombination som skapar kundlojalitet. Nordeas vision om att följa sina kunder ”från vaggan till graven” är ett sätt att genom kundens olika livsstadier kunna erbjuda helhetslösningar. För att vinna en kunds lojalitet måste helhetslösningar kunna erbjudas. Vinster skapas inte genom att erbjuda så många kunder som möjligt en produkt utan att erbjuda en kund så många produkter som möjligt från olika produktlinjer över en lång tidsperiod.<sup>62</sup> Härigenom behöver denna kund inte söka alternativa affärsförbindelser och banken har vunnit dess lojalitet. Att arbeta med förmånsprogram till de olika kundsegmenten är ett sätt att uppnå just detta.

De positiva effekterna på bankens resultat av att ha en hög grad av kundlojalitet kommer inte enbart ur det faktum att affärsvolymen per kund ökar. En lojal kund bidrar även till effektiv och gratis marknadsföring för banken. Genom att sprida ett gott rykte om banken skapas nya

---

<sup>61</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar, 2000*

<sup>62</sup> Fri översättning, *Don Peppers och Martha Rogers, the one to one Future, 1993, sidan 89*

affärssituationer med nya potentiella kunder. Härmed minskar kundanpassningskostnaderna för att värva nya kunder.

### 5.4.2.1 Kundlojalitetsmåt

Det finns ett flertal olika mått i teorin för att mäta kundlojaliteten inom banken. Nordea mäter andelen affärer inom banken per kund. Härur kan banken urskilja kundens benägenhet att byta bank. Måttet ger stor tillförlitlighet då kunder som samlat sina affärer inom banken får mer arbete om de skulle önska byta bank. Likaså visar det i vilken grad kunden är mottaglig mot konkurrerande erbjudande. Känner kunden att den har de produkter den behöver för att ha kontroll över sin ekonomi är den mindre mottaglig för konkurrenternas erbjudande.

Nordea mäter också kundrelationens varaktighet vilket visar den genomsnittliga tiden kunden varit kund i banken. En lång kundrelation är något alla bankerna eftersträvar då detta ökar relationens styrka och gör kunden mindre benägen att byta bank. Många kunder tenderar att stanna länge i sin bank när en relation väl har etablerats. Svårigheten är som ovan nämnts att skapa denna relation. Måttet kundrelationens varaktighet är därmed inte bara ett mått på kundlojalitet utan också ett mått på bankens förmåga att skapa kundrelationer.

Rekommendationer från kunder till nya kunder är också ett kundlojalitetsmåt inom Nordea. Tanken är att nöjda och lojala kunder rekommenderar banken vidare till nya kunder.

Även om komponenterna i måtten skiljer sig något mellan bankerna är syftet det samma, att mäta kundens benägenhet att stanna i banken. Genom att antingen mäta förnyade affärer och affärsbenägenhet, kundomsättning, kundandel, kundrelationens varaktighet eller antalet förlorade affärer kan banken utvärdera den kundlojalitet som råder.<sup>63</sup> Många av måtten ger samma resultat varav de nödvändigtvis inte behöver användas som varandras komplement, något som bankerna har noterat.

### 5.4.3 Kundlönsamhet

Ur de två tidigare måtten kundnöjdhet och kundlojalitet kommer en möjlighet för bankerna att skapa kundlönsamhet. Även om detta mått har en mer finansiell karaktär är det starkt kopplat till de båda tidigare måtten. En nöjd kund tenderar att vara mer lojal och en lojal kund är lättare för banken att göra lönsam genom att den samlar sina affärer hos banken. Att eftersträva att ha en hög andel lönsamma kunder är ur finansiell synvinkel viktigt för banken men är även viktigt i bankens arbete med hur personalen bemöter sina kunder. Är den

---

<sup>63</sup> Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och kundmätningar, 2000*

generella jargongen inom banken att olönsamma kunder är dåliga kunder påverkar detta banken negativt på sätt att bemötandet av kunden blir sämre.

Nordea har som mål att skapa ett rykte om sig på stan om att vara den bästa banken och om vissa kundgrupper bemöts sämre gör dessa sin röst hörd vilket får en motsatt effekt från den banken önskar skapa. Det är inte bara i bemötandet av de mer olönsamma kunderna som effekter kan uppstå. Föreningssparbanken säger att det inte finns några direkt olönsamma kunder utan att banken genom dessa också vinner skalfördelar. Genom att ha en stor kundstock fördelar fasta kostnader på fler kunder vilket i sin tur ger fler lönsamma kunder då fast kostnad per kund sjunker.

Liknande resonemang förs hos SEB som också hävdar att det inte finns några olönsamma kunder utan att det är upp till banken att göra dem lönsamma. Detta hänger ihop med tidigare analys om att kunderna inte alltid vet sina alternativ eller vad de vill ha. Därför måste banken aktivt agera dels för att göra kunden lönsam genom att den utnyttjat fler produkter men även för att kunden i längden skall känna en tillfredsställelse så banken kan skapa en långsiktig relation dem emellan.

Att segmentera sin kundstock efter kundlönsamhet har mer än ett syfte. Utöver ovanstående syftar segmenteringen även till att kunna göra framtidsprognoser eller att identifiera var resurser bör satsas eller vilka strategier som behövs för att driva fram förändringar. Dessutom kan banken genom att identifiera vilka kunder som ingår i ”skydda-gruppen” värna om att dessa kunder känner tillfredsställelse och inte byter till en annan bank.<sup>64</sup>

Nordea segmenterar förutom efter ålder och livscykel sin kundstock efter kundens samlade volym i banken. Genom denna segmentering kan de kunder med lönsamhetspotential identifieras och klassificeras i ”förändra-gruppen” där sedan särskild bearbetning kan ske för att förändra dessa till att klassificeras i ”skydda-gruppen”.

Nordeas tanke att segmentera efter volym är också ett sätt att från början välja rätt kunder som är lönsamma för banken. I beaktande bör dock tas att olönsamma kunder idag kan ha möjlighet att på sikt bli lönsamma om banken arbetar med dem på rätt sätt. Även kunder med stora volymer som till en början varit lönsamma kan för banken bli olönsamma genom att de har så pass stor förhandlingsstyrka att de pressar priset till en olönsam nivå. Medvetenheten inom banken att rätt arbete, pris och volym är de parametrar som påverkar lönsamhetsgraden hos kunderna är avgörande för på sikt skapa en väl sammansatt kundstock som skapar lönsamhet.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget, 1999*

<sup>65</sup> Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K., *Det kundnära företaget, 1999*

Handelsbanken segmenterar enbart efter kundlönsamhet utifrån deras strategi att arbeta med kundlönsamhet istället för produktlönsamhet. I vår studie är det ingen bank som bortsett från detta mått vilket ytterligare poängterar vikten av att segmentera kundstocken efter kundlönsamhet.

Provinsbanken som noga väljer sina kunder genom riktad marknadsföring jobbar kanske mest med måttet kundlönsamhet. Att enbart sträva efter att ha lönsamma kunder har även det sina konsekvenser. Som tidigare nämndes att SEB och Föreningssparbanken inte vill klassificera några kunder som olönsamma utan att de bidrar till skalfördelar kan det ur Provinsbankens aspekt ses som att de inte syftar till att vinna skalfördelar utan att de istället jobbar med att vinna rätt kunder och därigenom skapa vinst. Däremot är detta tankesätt inte särskilt unikt utan gemensamt för samtliga banker. Alla vill ha lönsamma kunder men bortser inte från fördelarna av en stor kundstock. Om de forskare som menar att 80% av kunderna är olönsamma har rätt blir konsekvenserna av att åsidosätta dessa kunder negativa för bankens resultat. Om en så stor del av kunderna kan anses som olönsamma ligger framtidens intäkter i att göra denna kundgrupp eller en del av den lönsam.

## 6. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION

---

*I detta kapitel kommer vi dra de slutsatser som framkommit ur analysen. Därefter kommer vi föra en resultatdiskussion i syfte att se hur resultaten påverkar på längre sikt. I kapitlet ges också en återkoppling till uppsatsens syfte.*

---

### 6.1 RESULTAT

Med utgångspunkt i teori och empiri har vi sedan ur analysen kunnat urskilja följande resultat:

- ◆ Med anledning av den stora marknadsandel vi i studien täckt genom att inkludera samtliga fyra storbanker och Provinsbanken kan ett antal generaliseringar göras.
  - Bankernas främsta konkurrensmedel är dess personal. För att försäkra sig om att inneha kompetent personal tillämpas belöningsystem. Trenden är en favorisering av en kollektiv variant av detta.
  - Den gemensamma föreställningen är att positionering genom lägst pris ej är att eftersträva.
  - Bankerna vinner ekonomiska fördelar som på så väl kort som lång sikt genom att arbeta för att skapa varaktiga kundrelationer.
  - Kundernas beteende har förändrats dels på grund av det ökade antalet finansiella aktörer men även med anledning av teknologins utveckling.
  - De kundmått som praktiskt har relevans i bankerna är kundnöjdhet, kundlojalitet och kundlönsamhet.
  - Segmentering utifrån kundlönsamhet är idag standard även om avsikten med segmentering skiljer sig bankerna emellan. (för skillnader se nedan)
  - Konkurrensen från nischbankerna har blivit mindre än vad som först befarades.

- ◆ Trots avsaknaden av möjligheter att positionera sig genom unika produkter och tjänster och den gemensamma föreställningen om personalen som främsta konkurrensmedel har bankerna idag olikheter i sina affärs - och kundstrategier.
  - Nordea skiljer sig genom sin starka segmentering av kundstocken och genom att erbjuda kunderna ett färdig anpassat paket för varje kundsegment. Nordeas affärsidé är att anta ett aktivt agerande mot kund och skiljer sig därmed från de övriga bankerna, framför allt från Handelsbanken.
  - Provinsbanken har valt en annan affärsidé än de övriga. Fokus ligger på att ha en kundstock med lönsamma kunder, starkt riktad marknadsföring för att nå rätt kundgrupper samt hög bearbetning av varje enskild kund.
  - Handelsbanken arbetar helt med individuellt anpassade lösningar till kund. Inom banken antas ett mer passivt agerande där försäljning för ökad produktlönsamhet inte är en del av affärsstrategin.
  - Föreningssparbanken och SEB arbetar med en affärsstrategi belägen mellan Handelsbankens och Nordeas. Både med avseende på kundsegmentering, förhållningssätt till interaktion med kund och marknadsföring.
  
- ◆ Kundmåten kundnöjdhet, kundlojalitet och kundlönsamhet som ovan generaliserades för branschen inkluderar för samtliga banker parametrar baserade utifrån samma syfte. Utifrån ovannämnda skillnader och likheter mellan bankerna tillsammans med de resultat från svenskt kvalitetsindex som presenterats dras följande slutsatser i förhållandet kundstrategi, kundnöjdhet, kundlojalitet och kundlönsamhet:
  - Nordea låg på en avsevärt lägre kundnöjdhet än ur denna aspekt den ledande banken i slutet av 1990-talet. Därefter har en successiv upphämtning gjorts. Det minskade förtroende som uppstod efter bankkrisen har inte längre någon större påverkan på kundernas bedömning. Nordeas säregna kundstrategi har därmed endast bidragit till positiva effekter på kundnöjdheten.
  - Provinsbanken är den ledande banken ur denna aspekt sedan dess att Danske Bank inkluderades i mätningarna. Strategin att arbeta med rätt kunder och skapa



en homogen kundstock där den generella attityden till banken är positiv. Att storbankerna inte håller samma höga nivå av kundnöjdhet kan vara en konsekvens av en mer heterogen kundkrets.

- Handelsbanken har likt Provsbanken legat på en hög nivå fast under en längre period då de har inkluderats i mätningen sedan dess start. Den höga nivå som Handelsbanken höll vid mätningarnas start skiljer sig från de andra storbankerna. Orsaken kan vara att Handelsbanken var den bank som klarade sig bäst ur bankkrisen och därmed har de inte behövt återuppbygga ett förtroende i samma grad som de andra bankerna. Dagens kundstrategier i Handelsbanken ger onekligen nöjda kunder.
- SEB har gjort en upphämtning sedan 1997. De senaste åren har SEB legat på ett förhållandevis lågt index men har i år gjort en förbättring. Den positiva trenden sedan 1997 visar att kundstrategier och den ständigt pågående processen med kundrelationer ger resultat.
- Föreningssparbanken har likt SEB en svagt uppåtgående trend. Likheterna i kundstrategier ger, med svenskt kvalitetsindex som bas, likheter i kundnöjdhet.

## **6.2 RESULTATDISKUSSION**

### *6.2.1 Från syfte till resultat*

Vi skrev inledningsvis i vårt syfte att vi ville beskriva och analysera kundrelationer och kundmåt i banker. Genom de intervjuer vi gjort med de fem olika bankerna anser vi oss ha fått en tillräckligt överskådlig bild av vilka kundmåt som används i bankerna idag, för att kunna göra de generaliseringar som tidigare presenterats. Detta gäller även för hur bankerna jobbar med kundrelationer.

Vi hade även som syfte att analysera hur olika banker i Sverige har valt att bemöta och arbeta med aktiviteter för att behålla kunder. Denna del av syftet har vi uppfyllt och de resultat som framkom visade på både olikheter och likheter de fem olika bankerna emellan. Att storbankerna på grund av storleksmässiga likheter skulle arbeta likartat ur denna aspekt visade sig inte vara självklart.

### 6.2.2 Föränderliga faktorer

De resultat som vi kommit fram till visar att trots att bankerna inte har något direkt konkurrensmedel i form av produkter och tjänster finns det olikheter dem emellan i hur de väljer sina affärs- och kundstrategier. Därmed ökar sannolikheten att nischbankerna i framtiden kan komma att bli en hårdare konkurrent. Det resultat som vi presenterar idag kan därmed komma att förändras i detta avseendet inom en relativt snar framtid. Detta påstående förstärks även av den förändrade situation bankerna står inför med teknologins påverkan på kunderna. Desto fler nya kundgrupper som uppkommer med yngre kunder desto mer invanda är de i teknologins möjligheter vilket tyder på en fortsatt föränderlig kundsituation för bankerna.

Kundernas kontinuerligt föränderliga beteende kan också komma att förändra de trender som idag framträder i presenterade index av kundnöjdhet. Möjligt för de banker med ett mer passivt agerande gentemot kunder är att de i framtiden mer informerade kunderna inte kommer ha samma lojalitet till sin bank och därmed kan komma att byta till en bank med en mer aktiv kundstrategi. Risken finns också att ett passivt agerande kan resultera i att banken inte varvar lika många nya kunder som konkurrenterna. Därmed förloras skalfördelar och lönsamhet på sikt.

### 6.2.3 Övergripande tankar kring resultatet

Med den förförståelse vi hade vid uppsatsskrivandets början har resultatet inte visat det som vi inledningsvis trodde. I bankbranschen med dess stora likheter i produkter och tjänster trodde vi att kundens upplevelse av banken helt var en konsekvens av personalens bemötande och kompetens. Detta visade sig i och för sig vara det avgörande konkurrensmedlet men att bankernas kundstrategier var så pass olika som resultatet visar hade vi inte föreställt oss. Särskilt intressant tycker vi resultatet är då det visar möjligheten att differentiera sig genom unika kundstrategier. Hur bankerna utvärderar sitt arbetssätt är inte särskilt unikt utan de mått som används är lika för samtliga banker. Likaså är övertygelsen av personalen som främsta konkurrensmedel lika. Ur dessa lika förutsättningar har bankerna sedan utformat olika kundstrategier. Resultatet av valda kundstrategier kommer möjligtvis i framtiden bli ännu tydligare då konkurrensen kommer att fortsätta öka. Detta gör att vi tror att denna uppsats resultat kan se annorlunda ut inom en inte allt för lång framtid.

### 6.2.4 Förslag på vidare forskning

Med anledning av ovanstående resonemang tror vi att en liknande studie i framtiden kan vara intressant för jämförande ändamål ur ett tidsperspektiv. Detta med anledning av att stora

förändringar har skett sedan bankkrisen och att det inte gått så pass lång tid sedan dess. Likaså med anledning av teknologins fortsatta utveckling vilket skapar en mer föränderlig miljö för bankerna.

Forskning om hur kunderna upplever bankerna ur just deras kundstrategi hade också varit en intressant utgångspunkt. De resultat om kundernas upplevelse av bankerna som vi presenterat i denna uppsats bygger mer på deras nöjdhet. Forskning kring kundernas upplevelse av skillnader och likheter mellan bankerna skulle kunna visa om bankernas kundstrategier har haft någon större genomslagskraft. Att sedan relatera det framkomna resultatet till ett nöjdhetsindex hade möjliggjort för en utvärdering av de olika kundstrategierna.

Att utföra forskning likt den vi gjort men på en annan bransch med liknande förutsättningar hade varit intressant. Detta med anledning av bankbranschens säregna regelverk och bankkundernas unika beteende vilket gör det svårt att applicera något av de framkomna resultaten på andra branscher. En bransch där möjligheten till positionering genom unika produkter eller tjänster har eliminerats och där personalen är främsta konkurrensmedlet hade därav varit av intresse för forskning i jämförande syfte.

### *6.2.5 Avslutande ord*

Sammanfattningsvis kan sägas att sedan avregleringen på den svenska finansmarknaden och med de konsekvenser som uppstod av bankkrisen har den tidigare stelbenta och konservativa bankbranschen tagit nya former. Förutsättningarna har förändrats för både banker och kunder. I framtiden lär branschen fortsätta att utvecklas och bankernas nya organisationsstrukturer och kundstrategier är ett sätt för bankerna att anpassa sig till den allt mer föränderliga omgivningen. Begrepp så som kundrelationer och kundmåt kommer, under förutsättningen att samma trend fortsätter som den som de senaste åren genomgående varit den mest framstående, bli allt viktigare.

## 7. REFERENSER

### 7.1 Litteratur

Afrell, P & Sundqvist, S-I. (1992), *Bankkrisen*, Dagens Nyheters förlag

Alvesson, M. & Skölberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Backman, J. (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K (1999), *Det kundnära företaget*, Liber AB

Bryman, A. Bell, E. (2003), *Business research methods*, Oxford University Press

Davidsson, B. & Patel, R. (1994), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur

Dyché, J. (2002), *The CRM Handbook: a business guide to customer relationship management*, Addison-Wesley

Eriksson, L. T. & Wiedersheim, P. F. (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi

Grönroos, C. (1997), *Relationship marketing: interaction, dialogue and value*, Helsingfors

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, Natur & kultur

Larsson, B. (2001), *Bankkrisen, medierna och politiken*, DocuSys

Larsson, M. & Sjögren, H. (1995), *Vägen till och från bankkrisen*, Karlssons bokförlag

Lindquist, H. & Persson E.J. (1997), *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter*, Kristianstad boktryckeri AB

Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur

Olve, N-G., Roy J. & Wetter M. (1997), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber AB

Peppers, D. & Rogers, M. (1993), *The one to one Future*, Currency Doubleday

Reinius, U. (1996), *Stålbadet: Finanskrisen, Penserkraschen och Nordbankens rekonstruktion*, Ekerlids förlag

Rienecker, L. & Jörgensen, P.S, (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB

Storbacka, K. (1993), *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors

Svenning, C., (1996), *Metodboken*, Lorentz

Söderlund, M. (1997), *Den nöjda kunden*, Liber AB

Sörqvist, L. (2000), *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, Studentlitteratur

## 7.2 Artiklar

Peppard, J., *Customer Relationship Management in Financial Services*, European Management Journal, vol. 18 no. 3, 2000

Thunman, C., *Corporate Banking: Services and Relationships*, International Journal of Bank Marketing, vol. 10 no. 2, 1992

Österberg, S-E., *Regeringens syn på bankvärlden i Sverige och i Europa*, Svenska bankföreningen, 2005-11-10

## 7.3 Finansiella rapporter

Nordea, årsredovisning

Provinsbanken, årsredovisning

Handelsbanken, årsredovisning

Föreningssparbanken, årsredovisning

SEB, årsredovisning

## **7.4 Internet**

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

Föreningssparbanken, [www.foreningssparbanken.se](http://www.foreningssparbanken.se)

Handelsbanken, [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)

SEB, [www.seb.se](http://www.seb.se)

Provinsbanken, [www.provinsbanken.se](http://www.provinsbanken.se)

Svenskt kvalitetsindex, [www.svensktkvalitetsindex.se](http://www.svensktkvalitetsindex.se)

SIQ, [www.siq.se](http://www.siq.se)

## **7.5 Intervjuer**

Olsson Said, kontorschef, Nordea

Julius Henrik, kontorschef, Provinsbanken

Bringevall Tony, kontorschef, Handelsbanken

Fredriksson Bengt, kontorschef, SEB

Bille Christian, kontorschef, Föreningssparbanken

## APPENDIX 1

### INTERVJUGUIDE

- Namn, position, ansvarsområde, tid på dagens position
- Kontorsuppgifter: antal anställda, genomsnittsålder, andel män/kvinnor, personalomsättning.

#### BANK

- Vilka är bankens stora strategier? Hur implementeras dessa i verksamheten?
- Hur har ni valt att positionera er i förhållande till konkurrenterna?
- Hur arbetar ni med att förmedla kundperspektivet inom bankkontoret?  
Är det en del av kulturen??  
Förändras detta vid hög personalomsättning?
- Arbetar ni med någon sorts belöningsystem till de anställda?  
I så fall vad är det ni mäter?
- Används någon typ av belöningsystem vid försäljningskampanjer?  
Om inte, hur uppmuntras ökad försäljning av bankens tjänster?

#### KUNDER

- Hur arbetar ni med kundrelationer? Långa respektive kortare – skillnader?
- Hur värvas kunder? Vilka marknadsföringsåtgärder?
- Märker ni någon förändring i kundernas beteende från 90-talet fram till idag.

#### MÅTT

- Vilka kundmätt använder ni idag?  
Hur ofta utvärderas dessa?  
Utvärderas de centralt?  
Går måtten relatera till det lokala kontorets prestation?  
I så fall vilka mått?
- Hur går ni praktiskt tillväga för att mäta kundmåttan?
- Det tillkommer allt fler tjänster till kunden, vilka mått används för att utvärdera dessa?  
( finansiella som icke- finansiella)