



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Lojalitetsskapande inom bank

Therese Henning

Celia Olsson

Handledare:
Carl R Hellberg
Lars Nordgren

D-uppsats
Vt 2008

Förord

Vi vill tacka dem som bidragit till att göra denna uppsats möjlig. Pär Bertilsson, Maria Ericson, Håcan Nilsson, Jonas Olsson samt Per Sylvan. De har med sin insikt och erfarenhet i branschen bidragit med den viktiga information som utgjort uppsatsens studie. Våra handledare, Carl R Hellberg och Lars Nordgren som under arbetets gång fungerat som bollplank.

Helsingborg, maj 2008
Therese Henning & Celia Olsson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Lojalitetsskapande inom bank
- Författare:** Therese Henning och Celia Olsson
- Handledare:** Carl R Hellberg och Lars Nordgren
- Problembeskrivning:** Det finns speciella förutsättningar som präglar bankbranschen vilka främst utgörs av lagar som reglerar hur bankverksamheter får bedrivas. Bankbranschen går även igenom en förändring på grund av ökad konkurrens vilket gör att de traditionella bankerna måste agera för att behålla sina kunder lojala. Den lojalitetsforskning som finns tar ej hänsyn till dessa förutsättningar och därmed blir ämnet bank och lojalitet intressant att utforska.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera bankers agerande för att skapa lojala kunder.
- Metod:** Vi har utgått från vetenskapliga artiklar och undersökningar om vilka faktorer som är viktiga för bankkunders lojalitetsbeteende. Denna del har matchats med materialet från de kvalitativa intervjuer vi har genomfört på olika bankkontor.
- Teori:** Uppsatsens teoretiska grund utgörs av klassisk Service Management litteratur med forskare så som Grönroos, Normann och Gummesson men även Söderlund som bidrar med forskning om lojalitet.
- Resultat:** I slutsatserna framkommer det att bankerna tycker att den personliga kontakten med kunden är den grundläggande faktorn för att skapa lojala kunder. Bankernas arbete och de faktorer som påverkar bankkunders lojalitet stämmer väl överens. Bankerna är medvetna om att även pris är en viktig del för kundernas lojalitet, men de inser kanske inte riktigt hur viktigt det är.
- Nyckelord:** Bank, CRM, lojalitet, relationsmarknadsföring, värdeskapande

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1. BAKGRUND..... | 1 |
| 1.2. PROBLEMBESKRIVNING..... | 1 |
| 1.3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR | 3 |
| 1.4. DISPOSITION..... | 3 |
| 2. METOD | 4 |
| 2.1. UTGÅNGSPUNKT | 4 |
| 2.2. VAL AV TEORI | 4 |
| 2.3. EMPIRISKA VÄGVAL | 6 |
| 2.3.1. VALDA BANKER..... | 8 |
| 2.4. GENOMFÖRANDE AV ANALYS..... | 9 |
| 3. BANKMARKNADEN | 10 |
| 3.1. BANKBRANSCHEN | 10 |
| 3.2. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT BEDRIVA BANKVERKSAMHET | 11 |
| 3.3. FÖRÄNDRINGAR PÅ BANKMARKNADEN..... | 11 |
| 3.4. MAKTFÖRSKJUTNING | 12 |
| 4. LOJALITETSSKAPANDE | 14 |
| 4.1. FRÅN TRANSAKTIONSMARKNADSFÖRING TILL RELATIONSMARKNADSFÖRING | 14 |
| 4.2. KUNDLOJALITET | 16 |
| 4.2.1. VAD ÄR KUNDLOJALITET? | 16 |
| 4.2.2. VARFÖR BLIR KUNDEN LOJAL? | 17 |
| 4.2.3. VAD TJÄNAR FÖRETAG PÅ LOJALA KUNDER?..... | 18 |
| 4.3. VÄRDESKAPANDE TJÄNSTER | 19 |
| 4.3.1. TJÄNSTEUTFORMNING..... | 19 |
| 4.3.2. FÖRETAGET SOM VÄRDESKAPANDE ORGANISATÖR | 21 |
| 5. FAKTORER SOM PÅVERKAR BANKKUNDERS LOJALITETS BETEENDE | 24 |
| 5.1. BANKKUNDSUNDERSÖKNINGAR | 24 |
| 5.1.1. PERSONALRELATERADE DIMENSIONEN | 25 |
| 5.1.2. FINANSIELLA DIMENSIONEN..... | 26 |
| 5.1.3. BANKFÖRHÅLLANDEN..... | 26 |
| 6. ANALYSRAMVERK | 29 |
| 7. ANALYS AV BANKERS LOJALITETSSKAPANDE | 31 |
| 7.1. KUNDNÖJDHETSSKAPANDE INTERAKTION | 31 |
| 7.1.1. HUR GÖR BANKERNA?..... | 31 |
| 7.1.2. DET BANKSPECIFIKA | 34 |
| 7.2. KUNDAKTIVITET SOM INNEBÄR PÅVERKANSMÖJLIGHETER..... | 35 |
| 7.2.1. HUR GÖR BANKERNA?..... | 36 |
| 7.2.2. DET BANKSPECIFIKA | 38 |
| 7.3. KUNDLOJALITETS BELÖNINGAR..... | 38 |
| 7.3.1. HUR GÖR BANKERNA?..... | 39 |
| 7.3.2. DET BANKSPECIFIKA | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 7.4. MEDARBETARLOJALITETSPROGRAM..... | 41 |
| 7.4.1. HUR GÖR BANKERNA?..... | 41 |
| 7.4.2. DET BANKSPECIFIKA | 43 |
| 7.5. KUND-TILL-KUND RELATERADE AKTIVITETER | 43 |
| 7.5.1. HUR GÖR BANKERNA?..... | 43 |
| 7.5.2. DET BANKSPECIFIKA | 44 |
| 7.6. KUNDLIVSCYKELAKTIVITETER | 44 |
| 7.6.1. HUR GÖR BANKERNA?..... | 45 |
| 7.6.2. DET BANKSPECIFIKA | 47 |
| 8. AVSLUTANDE DEL | 48 |
| 8.1. SLUTSATSER | 48 |
| 8.2. DISKUSSION | 50 |
| KÄLLFÖRTECKNING..... | 52 |
| BILAGOR..... | 55 |

1. Inledning

Detta första kapitel syftar till att introducera läsaren till det valda ämnet lojalitetsskapande inom bank. Först problematiseras ämnet och därefter presenteras undersökningens syfte samt de frågeställningar vi vill besvara. Avslutningsvis ges en disposition över uppsatsen.

1.1. Bakgrund

”Förr kom kunderna in med mössan i hand och bockade och bugade. Så är det inte längre”¹ Spelreglerna i bankbranschen har förändrats. De svenska bankerna har länge varit skyddade från konkurrens i och med lagar och regler som ställer höga krav på nya aktörer och därmed gör det komplicerat att ta sig in på marknaden. Successivt har dock inträdesbarriärerna minskat och utländska banker och nya aktörer har funnit det lukrativt att ge sig in på den svenska marknaden.² I och med en ökad konkurrens kommer nya krav från kunderna som så smått börjar inse att de inte måste vara en och samma bank lojala hela livet. Produkterna som bankerna erbjuder kunderna har kommit att bli mer likartade vilket gjort serviceerbjudandet till ett allt mer viktigt konkurrensmedel i arbetet med att skapa och behålla lojala kunder. Banker strävar efter att ha lojala kunder eftersom det genererar kostnadsbesparingar och återkommande försäljningstillfällen för dem. Det innebär dessutom stora kostnader att värva nya kunder och i många fall blir den lojala kunden allt mer lönsam allt eftersom åren går³. Den tidigare produktorienterade bankbranschen måste därmed lämna sina gamla hjulspår och bli kundorienterade för att klara konkurrensen. Detta ställer högre krav på god service och relationsbyggande från bankernas sida för att skapa lojala kunder.⁴

1.2. Problembeskrivning

I ett tidigt skede bestämde vi oss för att skriva om bankbranschen och CRM, Customer Relationship Management. Sammankopplingen kändes intressant då bankbranschen befinner sig i de förändringar vi beskrev ovan. Vi hade ett intresse av att se hur dessa, av förändringen, påtvingade satsningar på service yttrade sig. Bankers tjänsteerbjudande är att förvalta människors pengar, vilket ger vissa speciella förhållanden. Framförallt blir kundens upplevda risk stor och det ställer höga krav på relationen bank och kund för att kunden ska känna sig

¹ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

² Eriksson, K. (red.) (2006) *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 252-254

³ Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 148

⁴ Beerli, A. & Martin, J. & Quintana, A. (2002) *A mod l of customer loyalty in the retail banking market*. European Journal of Marketing, Vol. 38, no. 1. Sid. 253

trygg i sitt val av förvaltare. Dessutom har olika tekniska lösningar gjort att mötet dem emellan idag sker mindre sällan trots att tjänsterna utnyttjas dagligen. I takt med att fler typer av banker dyker upp ändras allmänhetens syn på banken. När banken inte längre ses som en institution måste de hitta nya sätt att behålla och skapa nya kunder. Med Internet som en viktig informationskälla har kunskapsnivån hos kunden ökat vilket gör kunden mer aktiv och medveten i mötet med bankmannen. Maktförhållandet mellan bank och kund förändras.

När vi började leta information och undersökningar på forskningsfältet fann vi att det finns mycket undersökt på och skrivet om vad som påverkar bankkunders lojalitetsbeteende och det är i denna information vårt arbete har sin utgångspunkt. Sökningar med sökorden ”bank”, ”banking” ”loyalty” och ”relationship” resulterade i ett flertal vetenskapliga artiklar om bankkunder och lojalitet. Inte en enda artikel beskrev *hur* banker arbetar för att eftersträva lojalitet.

Fokus på service och relationer inom bankbranschen är ett relativt nytt fenomen vilket märks i den brist på litteratur och forskning som finns om ämnet. Service som en isolerad företeelse inom bank är visserligen inget nytt, men förhållandet god service som ett sätt att skapa lojalitet och relationer till kunder är det. I och med att banker tenderar att bli allt mer likriktade i sitt produkt erbjudande har fokus flyttats till de mjuka värdena i serviceerbjudandet, vilket har blivit ett sätt att positionera sig på bankmarknaden⁵. Lojalitets- och relationsbyggande har därmed blivit viktigare för bankerna. Den forskning om bank och lojalitet som finns idag har framförallt fokus på kunderna och deras uppfattningar och värderingar av service som ett sätt att skapa lojalitet. Forskningen som finns har inte tagit upp bankernas syn på och arbete med att skapa lojala kunder. Det blir därmed en ojämn fördelning av fokus vad gäller bank och lojalitet, där kundsidan är överrepresenterad. Till följd av detta finns det inget som ser till hur de båda sidorna, kunder och bankverksamhet, möter varandra i uppfattningen om lojalitetsskapande. Detta hoppas vi kunna bidra med forskning till. Det finns vissa faktorer som skiljer bankbranschen från företag generellt och som skulle kunna påverka bankernas arbete för att skapa lojalitet. Det är framförallt den unika tjänst samt den historia som bankbranschen har, med dess tidigare tydliga institutionella känsla samt den förändring som präglar den, som gör att den lojalitetsforskning som finns kanske inte är fullt applicerbar på denna bransch.

⁵ Beerli, A. & Martin, J. & Quintana, A. (2002) Sid.253

1.3. Syfte och frågeställningar

Syftet är att beskriva och analysera bankers agerande för att skapa lojala kunder.

Utifrån detta syfte har följande frågeställningar utarbetats:

- Hur arbetar banker med att bygga långsiktiga relationer med kunderna?
- Hur väl matchar bankernas relations- och lojalitetsbyggande arbete de faktorer som påverkar bankkunders lojalitet?

1.4. Disposition

Detta första kapitel har som syfte att introducera läsaren till vårt valda uppsatsämne. Vi har här redogjort för vårt syfte och frågeställningar. Kapitel två är ett metodavsnitt som ska ge information om de val vi gjort samt det tillvägagångssätt som ligger till grund för undersökningen. Det tredje kapitlet beskriver bankbranschen och syftar till att beskriva och skapa förståelse för de specifika förutsättningar som gäller för bankbranschen samt den förändring branschen har gått igenom och hur den ser ut idag. Fjärde kapitlet redogör för teorier om lojalitetsskapande vilket ger de verktyg som behövs för att tydliggöra de lojalitetsskapande faktorerna i bankbranschen. Det femte kapitlet redogör för ett insamlat material som beskriver de faktorer som påverkar bankkunders lojalitetsbeteende. Detta material används i analysen för att se hur väl detta och det empiriska materialet matchar varandra. Sjätte kapitlet är en uppsummering av de tidigare tre kapitlen och har som syfte att leda läsaren in i analysen av bankers lojalitetsskapande, vilket är det sjunde kapitlet. Det är i sin tur kapitelindelad efter av andra framforskade lojalitetsfrämjande aktiviteter. Dessa är inte bankspecifika varpå jämförelse mellan dem och intervjumaterialet kan särskilja de bankspecifika faktorer som präglar bankernas lojalitetsskapande. Uppsatsen avslutas i kapitel åtta med klargörandet av de slutsatser som vi har kunnat dra utifrån analysen. Kapitlet avslutas med en diskussion och reflektion kring den betydelse uppsatsen har i ett vidare sammanhang.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för de metodval som gjorts för att uppfylla uppsatsens syfte samt de vägval vi stått inför vad gäller teori, empiri och analys. En kort beskrivning av de företag vi valt för intervju kommer även att redovisas. Kapitlet syftar till att ge en övergripande bild över hur arbetet med uppsatsen har genomförts.

2.1. Utgångspunkt

Vi har genom artikelsökningar tidigt i uppsatsens arbete funnit att det finns artiklar som beskriver de faktorer som påverkar de privata bankkunderna men inget som beskriver *hur* bankerna faktiskt arbetar med lojalitetsskapande. Vi fann härmed en lucka i forskningsfältet och den utgör således det som vi har baserat vår undersökning på. För att göra det uppsatsen syftar till började vi med att fundera över vilka vägval vi skulle behöva göra. Det första gällde den metod vi skulle använda oss av. Syftet med undersökningen var att gå på djupet och beskriva hur och därför valde vi att genomföra ett fåtal men djupa intervjuer, vilket är en kvalitativ ansats⁶. Vi valde även att avgränsa oss till att enbart behandla bankernas lojalitetsarbete mot privatkunder. Innan vi genomförde intervjuerna hade vi skannat av det valda forskningsfältet och samlat in relevant teoretiskt material.

2.2. Val av teori

Undersökningens bas utgörs av olika teorier för hur företag skapar lojala kunder. Vi har framförallt valt ut litteratur från de kurser vi tidigare haft i Service Management och därigenom handplockat de som handlar om CRM, relationsmarknadsföring, lojalitetsskapande och värdeskapande. Vi har använt oss av forskare såsom Christian Grönroos, Evert Gummesson och Richard Normann vilka kan ses som föregångare inom det valda forskningsfältet. Söderlund har använts för att ge en bild av det teoretiska på området lojalitet. För att därefter få en bredare bild har vi genom ett kedjeurval⁷ använt oss av referenserna i den redan kända Service Management litteraturen och därigenom hittat ytterligare teorier. Kedjeurvalet är ett så kallat bekvämlighetsurval som utgår från ett litet urval för att i sin tur komma i kontakt med fler. Det har även förekommit en del slumpmässigt urval⁸ i sökandet efter teori. Då har vi främst sökt i artikeldatabaser och bibliotekskataloger med ovanstående teoretiska begrepp som sökord.

⁶ Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 9

⁷ Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 115

⁸ Ibid.

I denna uppsats kommer en sammanställning av de faktorer som påverkar privatkunders lojalitetsbeteende världen över att även finnas med. Detta för att ge en övergripande bild av forskningen som finns på kundsidan idag. Tillsammans med den empiriska undersökningen vi genomfört finns det möjlighet att se om banken och kundens bild om lojalitetsskapande överensstämmer.

Informationen från kundsidan består av olika vetenskapliga artiklar som behandlar ämnet bank och lojalitet. Vi har även använt oss av Svenskt Kvalitetsindex (SKI) som årligen genomför undersökningar om de svenska bankernas kunder. Detta empiriska underlag är sekundärdata⁹ och har som syfte att bilda ett underlag och förståelse för de faktorer som påverkar bankkundernas lojalitet. Fördelen för oss med att använda redan insamlat material är att vi på grund av tid och pengar inte skulle ha haft möjlighet att göra så pass omfattande undersökningar som dem vi har tagit del av. Sekundärdata ger oss även data av god kvalitet. Eftersom vi inte själva behöver samla in data om kunder ger det oss istället mer tid åt att analysera och arbeta med materialet.

Den övergripande urvalsramen för de artiklarna om bankkunder vi kom att använda har varit att de ska vara baserade på vetenskapliga undersökningar. Vi har funnit artiklarna på olika sätt. Delvis genom att i olika artikeldatabaser, framförallt ELIN¹⁰, söka artiklar med sökorden; ”bank”, ”banking”, ”loyalty” och ”relationship”. De artiklar vi funnit på detta sätt tillhör ett obundet slumpmässigt urval där sökorden fungerar som urvalsram. Dessa artiklar har vi även använt i ett kedjeurval. Denna typ av urval har fått en del kritik för att inte vara slumpmässigt.¹¹ Då vi har valt att se denna del som ett kvalitativt insamlade av empiriskt material, i syfte att se de faktorerna som påverkar bankkundernas lojalitet, går det att bortse från att det inte är ett slumpmässigt urval. Kvalitativa metoder har som avsikt att beskriva en helhet eller skapa djupare förståelse¹², vilket vi menar att det empiriska materialet om kunderna gör.

För att skapa en överblick över de faktorer som påverkar kundernas lojalitetsbeteende arbetade vi med att systematiskt placera in dem under passande kategorier. Detta arbete

⁹ Bryman, A. (2002) Sid 207-211

¹⁰ Lund Universitets databas som integrerar information från flera förlag, databaser och öppna e-print arkiv

¹¹ Bryman, A. (2002). Sid. 115

¹² Holme, I. M., S & Solvang, B. K., (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 14

skedde genom att vi skrev upp nyckelbegrepp från artiklarna på en stor whiteboard, vilket gav oss en överblick över artiklarna. Begreppen buntades sedan ihop efter gemensamma nämnare. Vi fann att artiklarna, till stor del, alla hade listat ungefär samma faktorer som viktiga för kunden. Att materialet var så likriktat vad gäller resultat, trots att undersökningarna är gjorda vid olika tid och i olika länder, gör att denna sammanställning är generaliserbar¹³. Sammanställningen kan alltså tänkas vara representativ för bankkunder världen över och kan därmed generaliseras till bankkunder på den svenska marknaden.

2.3. Empiriska vägval

Vår uppsats syftar till att undersöka hur och därför är det viktigt att komma nära undersökningsobjektet, banken. Detta för att kunna få fram ett så trovärdigt resultat som möjligt. Vi bestämde oss för att använda intervjuer som den kvalitativa forskningsmetoden. Det är närheten som är den största fördelen med en kvalitativ metod och detta är ett sätt att förstå fenomenet inifrån¹⁴. Kvalitativa intervjuer ger gott om utrymme för respondenternas egna uppfattningar och är en fördelaktig metod för att få djupa och fylliga svar¹⁵. Detta verkade bra då vi ville fånga respondenternas egna uppfattningar och inte bara vad de tror att vi vill höra eller ”det som är rätt svar”.

För att få en bredd på materialet valde vi att genomföra intervjuer på flera olika banker. Med detta hoppades vi kunna belysa bankbranschens agerande gentemot kunderna och ge en bred bild över hur banker i allmänhet arbetar. En gruppmedlem arbetar extra på Sparbanken 1826 i Hässleholm varpå det blev naturligt att fråga om den banken ville ställa upp med intervjuer. Den valda banken är en fristående Sparbank, men eftersom vi vill fånga olika bankers syn så breddades urvalet genom att tillfråga Nordea och Handelsbanken i Helsingborg i syfte att fånga universalbankernas syn. Även en anställd från Länsförsäkringar bank Göinge intervjuades för att belysa deras syn på lojalitetsbyggande. Genom att använda olika sorters banker anser vi oss kunna dra slutsatser om hur banker generellt arbetar. Vi har dessutom valt banker som verkar i olika geografiska områden för att göra undersökningen applicerbar på hela bankbranschen. Hässleholm ger oss bilden av en mindre ort medan Helsingborg ger oss en bild av om hur banker i en större stad fungerar.

¹³ Bryman, A. (2002) Sid. 93

¹⁴ Holme, I. M., S & Solvang, B. K. (1997) Sid. 92-93

¹⁵ Bryman, A. (2002) Sid. 300

Vi har valt att intervjua kontorschefer och en verksamhetsutvecklande bankrådgivare eftersom de är nära den operativa verksamheten och möter kunden. De är också personer som kan påverka och har inflytande över den värdeskapande processen i mötet med bankkunden. Kvale problematiserar hur många intervjupersoner som behövs för en undersökning¹⁶, vi har istället tänkt på hur många banker vi behöver. Vi anser att fyra banker väl kan ge den bredd som behövs för att besvara vårt undersökningssyfte. Då vi genomfört intervjuer finns det en viss risk att vi som intervjuare lägger olika värde i det respondenten svarar. För att undvika detta har en gruppmedlem intervjuat och den andra observerat situationen och respondentens svar. Dessutom har vi till stor del försökt hålla oss till den strukturerade intervjumallen vi tidigare hade utformat. Med intervjupersonernas position på banken och det inflytande de utövar på kontoren menar vi att de har en tillförlitlig uppfattning om deras lojalitetsarbete. Dessa arbetssätt menar vi bidrar till att göra vår undersökning trovärdig.

Innan intervjuerna arbetade vi fram en intervjumall¹⁷ och genomförde därefter semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjumallen följs men inte till punkt och pricka utan det finns utrymme för en viss flexibilitet och andra frågor¹⁸. Det finns inga specifika krav på hur en intervjuguide ska se ut men vi utformade vår med så specifika frågor som möjligt. Detta var av flera anledningar; vi ville för det första att frågorna skulle vara så klart formulerade att det gav lite utrymme till oss att vara ledande i frågeställningarna, för det andra var det för undersökningens generaliserbarhet viktigt att alla respondenterna fick en chans att svara på samma frågor. Den tredje anledningen var att vi anade att det fanns en viss risk att respondenterna skulle ge ”skolbokssvar” och ville försäkra oss om att frågorna var formulerade på så vis att det inte var helt uppenbart vad vi var ute efter för svar. Intervjumallen grundade sig på frågor som vi formulerade utifrån teorin, det vill säga frågor om lojalitetsskapande och värdeskapande. Alla intervjuer spelades in och delar av dem transkriberades sedan. Detta är ett sätt att fånga de nyanser som finns i respondentens svar, det är inte bara viktigt att analysera vad som sägs utan även hur.¹⁹

Alla intervjuer har genomförts på respondentens arbetsplats, detta då vi hoppas att de känner sig bekväma där. Vid alla intervjutillfällena har vi, båda två gruppmedlemmar medverkat och alla respondenter har intervjuats enskilt. Att vara fler till antalet jämfört med respondenten

¹⁶ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 97

¹⁷ Se bilaga 1

¹⁸ Bryman, A. (2002) Sid. 301

¹⁹ Ibid. Sid. 310-311

innebär en viss risk, respondenten kan känna sig underlägsen vilket kan påverka situationen²⁰. Trots detta har vi valt att vara två medverkande då vi menar att vi kan komplettera varandra och därigenom få djupare svar. Genom att utse en huvudintervjuare för varje intervjutillfälle hoppas vi ha minimerat respondentens eventuella känsla av underläge.

2.3.1. Valda banker

Handelsbanken är en av de fyra största bankerna i Sverige och de menar själva att de har högst lönsamhet bland sina konkurrenter. De uppger att de är en mycket decentraliserad organisation där kontoren utgör egna ansvarsenheter i syfte att sätta kunden i centrum. Handelsbanken driver idag universalverksamheter i Danmark, Norge, Finland och Storbritannien, men har kontor i totalt 21 länder.²¹ En undersökning från 2007 visar att Handelsbanken har de mest nöjda kunderna av de fyra storbankerna²². På Handelsbanken intervjuade vi en privatmarknadschef i Helsingborg.

Nordea tillhör liksom Handelsbanken en av de fyra storbankerna. Nordea har satsat på att finnas på de flesta marknader i Norden och idag är de bland de största på den svenska, finska, danska och norska marknaden. De har som vision att bli den ledande banken på alla nordiska marknader och talar om medarbetarna som deras viktigaste resurs.²³ Av de fyra storbankerna visade en undersökning att Nordeas kunder var de minst nöjda.²⁴ För att utöka sina marknadsandelar har det sedan 2000 skett en hel del uppköp vilket lett till en större kundstock. På ett av Nordeas kontor i Helsingborg träffade vi kontorschefen för en intervju.

Sparbanker är generellt stiftelser och har därmed inte någon ägare och heller inte något eget vinstintresse. *Sparbanken 1826* verkar endast regionalt men klassas med sina 21 kontor i 4 kommuner (Hässleholm, Kristianstad, Osby, Åhus) som en av de största Sparbankerna i Sverige. Sparbanken 1826 är en av alla sparbanker som har ett samarbetsavtal med Swedbank, vilket innebär att de, trots sin storlek, kan erbjuda ett brett produktutbud. Under det senaste halvåret har det för denna bank skett en del förändringar i form av en fusion med Tyringe Sparbank och ett uppköp av Swedbanks kontor i Hässleholm och Osby kommun. Dessutom har det skett ett namnbyte från Kristianstads Sparbank till Sparbanken 1826.²⁵ Mycket har

²⁰ Trost, J. (2005). Sid. 46

²¹ Handelsbankens hemsida www.handelsbanken.se

²² Eklöf, J. *Bankerna 2007 enligt svenskt kvalitetsindex*

²³ Nordeas hemsida www.nordea.se

²⁴ Eklöf, J. (2007)

²⁵ Kristianstads Sparbanks årsredovisning 2006 samt Sparbanken 1826 hemsida www.kristianstadssparbank.se

hänt och i förändringens svallvågor träffar vi på kontoret i Hässleholm Sparbankschefen för Hässleholm och Hässleholms privatmarknadschef.

Länsförsäkringar bank ingår i Länsförsäkringar AB som sysslar med diverse verksamheter inom bank- och försäkringstjänster. Deras tanke är att kunna erbjuda kunderna ett helhetsutbud inom dessa områden. Banken startade som en nischbank 1996 men kan idag erbjuda ett komplett utbud av tjänster. *Länsförsäkringar bank Göinge* har sitt säte i Hässleholm och är dessutom verksamma i Osby och Östra Göinge kommun.²⁶ Länsförsäkringar visar sig i en undersökning från 2007 ha de mest nöjda privatkunderna i Sverige²⁷. Vi träffade och intervjuade en bankrådgivare från kontoret i Hässleholm som har varit med och byggt upp och format bankverksamheten på Länsförsäkringar Göinge.

2.4. Genomförande av analys

Nu hade vi samlat in material om bankernas omvärld, deras kunder samt deras arbetssätt. Allt detta ger oss en helhetsbild av vad som påverkar bankernas lojalitetsarbete. Efter insamlandet av allt material, både teoretiskt och empiriskt, började vårt arbete med att analysera det. För att lyfta fram de bankspecifika faktorerna som påverkar bankernas lojalitetsarbete är analysen upplagd och kapitelindeldad efter generella lojalitetsaktiviteter som existerar ute bland företag. Det är Söderlund i boken ”Den lojala kunden”²⁸ som menar att dessa aktiviteter i kombination med varandra kan skapa kundlojalitet. Syftet med detta är att å ena sidan beskriva de lojalitetsfrämjande aktiviteter som existerar i företag generellt och å andra sidan beskriva de lojalitetsfrämjande aktiviteter som banker specifikt arbetar med. Detta gör det möjligt att se de likheter och skillnader som finns i dessa material. På så sätt hoppas vi kunna uppnå uppsatsens syfte vilket är att beskriva och analysera bankers agerande för att skapa lojala kunder.

²⁶ Länsförsäkringar Göinges årsredovisning 2006 samt Länsförsäkringar Göinges hemsida www.lansforsakringar.se/goinge

²⁷ Eklöf, J. (2007)

²⁸ Söderlund, M. (2001) *Den lojala kunden*. Malmö: Liber Ekonomi

3. Bankmarknaden

I denna del ges en beskrivning av bankbranschen, hur den ser ut idag och hur den har förändrats i modern tid. Kapitlet syftar till att beskriva de nya förutsättningar som påverkar bankernas arbete med att skapa lojala kunder. Detta kapitel utgör en av delarna som behövs för att förstå helheten i bankbranschens lojalitetsfrämjande arbete.

3.1. Bankbranschen

Bankernas huvudsakliga syfte är att ägna sig åt in- och utlåning till privatkunder och företag. De svenska hushållen står för 38 % av inlåningen, vilket är den största andelen, och 20 % av kredittagningen. Bankernas övriga uppgifter är att sätta räntan på ovanstående tjänster, förmedla betalningar samt hjälpa kunderna att sprida sina finansiella risker.²⁹

Det talas om olika typer av banker i Sverige. *Universalbankerna* är de som sysslar med så kallad traditionell bankverksamhet och de erbjuder ett brett spektrum av banktjänster. I denna kategori finner vi de fyra dominerande bankerna i Sverige, Handelsbanken, Nordea, SEB, och Swedbank. Dessa fyra har tillsammans 76 % av utlåningsmarknaden och 65 % av inlåningsmarknaden.³⁰ *Sparbankerna* är ofta mindre regionala eller lokala banker som verkar inom ett visst geografiskt område. De flesta sparbanker har ett samarbetsavtal med Swedbank som gör det möjligt för dem att, mot provision, utnyttja de flesta utav Swedbanks produkter samt dra nytta av varumärket.³¹ Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen är exempel på fristående banker som inte har ett samarbetsavtal med Swedbank. Sparbankerna har en marknadsandel på cirka 7 % men kan vara betydligt större på regional nivå. *Nischbankerna* erbjuder ett mer begränsat antal tjänster till en mer avgränsad marknad. I några fall är det försäkringsbolag som valt att utöka sitt utbud med bankverksamhet men det finns även andra aktörer som tagit sig in på marknaden. Ett exempel på marknaden är ICA³² som till en början erbjöd få bankprodukter, men numera har ett rätt brett bud av olika kreditgivnings- och sparalternativ.³³ Nischbankerna har ofta få kontor och har lyckats ta åt sig några av de mest inkomstbringande delarna i bankverksamheten.³⁴

²⁹ *Banker i Sverige-faktablad om svensk bankmarknad* (2007) Svenska bankföreningen

³⁰ Ibid.

³¹ Swedbanks årsredovisning 2007

³² Andrén, C. (1997) *Föreställningar om kunder – om hur personal i banker föreställer sig och agerar mot kunder*, Göteborgs Universitet, Göteborg, BAS ekonomisk förening. Sid. 11

³³ ICA kort och bank hemsida www.icabanken.se

³⁴ Andrén, C. (1997) Sid.11

3.2. Förutsättningar för att bedriva bankverksamhet

Det finns ett flertal lagar och tillsynsförordningar som reglerar hur bankverksamheter styrs. För det första krävs det tillåtelse från staten för att överhuvudtaget få bedriva bankverksamhet. Sedan är bankerna under ständig tillsyn av finansinspektionen som verkar för att förebygga systemkriser som skulle kunna skada nationens ekonomi, ge skydd åt konsumenterna samt främja effektiviteten i det finansiella systemet. Sedan 70-talet har flera regleringar avvecklats så som bankernas begränsade möjligheter till att själva sätta ut- och inlåningsränta samt hårda valutaregleringar. Detta har i sin tur ersatts med andra regleringar som syftar till att skydda konsumenten och främja konkurrensen.³⁵ Alla dessa lagar och regleringar som påverkar banker menar vi visar på bankbranschens speciella karaktär. Produkterna och tjänsterna som bankerna erbjuder har så pass stor påverkan på samhället att de kräver denna tillsyn.

Andrén skriver i sin avhandling att Jungerhem menar att samhällets krav på att bankverksamheten ska vara nyttig gör att dessa verksamheter ses som ”halvofficiella institutioner”.³⁶ Lars Silver, ek.dr. i företagsekonomi vid Centrum för Bank och Finans talar också om bankernas institutionalisering och menar att detta gör det svårare för nischbanker att ta marknadsandelar och därmed minskar konkurrensen. Till en viss del är institutionaliseringen en följd av bankkrisen som ägde rum på 90-talet, vilken föranledde att det skulle vara ökad insyn i bankerna. I och med bankkrisen påverkades kundernas förtroende för dem rejält, vilket det än idag går att se följer av.³⁷

3.3. Förändringar på bankmarknaden

Det pågår en förändring på bankmarknaden. Till stor del är det uppkomsten av nischbanker som gör att de traditionella bankerna är utsatta för ökad konkurrens. Detta är till stor del ett resultat av ändrade uppfattningar hos statliga institutioner så som finansinspektionen och konkurrensverket som nu menar att marknaden hade gynnats av en ökad valmöjlighet för konsumenterna. Trots en ökad konkurrens och undersökningar som visar på att kunderna kan tjäna på att byta till en nischbank har de fyra storbankerna fortfarande en majoritet av

³⁵ *Konkurrensen på bankmarknaden – En rapport från ECON på uppdrag av svenska bankföreningen* (2007) Svenska bankföreningen, s. 6

³⁶ Andrén, C. (1997)

³⁷ Eriksson, K. (red.) (2006) Sid. 234-235

marknaden. Kundernas trögrörlighet gör det dessutom möjligt för storbankerna att hålla ett standardiserat produktsortiment till ett standardiserat pris.³⁸

En rapport gjord på initiativ av konkurrensverken i de nordiska länderna visar att den svenska bankmarknaden har en hög koncentration jämfört med de flesta europeiska länder men samtidigt börjar de fyra storbankerna tappa mark, framförallt till de nordiska grannländernas verksamheter i Sverige.³⁹ Danske Bank, som är en utländsk bank verksam i Sverige, har nu 5 % av utlåningsmarknaden och 14 % av inlåningsmarknaden.⁴⁰ Detta gör att de tidigare produktorienterade bankerna nu måste bli mer kundorienterade och satsa på relationsmarknadsföring, vilket är ett sätt att skapa lojala kunder. När bankerna tillhandahåller liknande produkter till ungefär samma pris är det inte längre produkten som måste skapa ett intryck hos kunden utan det blir de mer mjuka värdena som skapar värde för kunden.⁴¹ Samtidigt som de flesta menar att bankerna går mot ett mer kundfokuserat synsätt så har många lokala, och geografiskt kundnära, kontor lagts ner under senare år. Detta kan vara ett resultat av att sätten för kunderna att vara i kontakt med banken, och tvärtom, har ökat markant under senaste tiden. Det är framförallt Internetbank och telefonbank som gör att förbindelsen mellan kund och bank har ökat.⁴² Det råder skiljda meningar kring vad den ökande konkurrensen kan innebära för bankväsendet, men det står klart att konkurrensen ökat och att förändringen bara är i en inledningsfas.⁴³

3.4. Maktförskjutning

Vi kan utifrån ovanstående information om bankvärlden notera att det är en förändring som har skett. Porter har utformat ett ramverk för de faktorer som påverkar konkurrensen och lönsamheten i branschen.⁴⁴ Vi använder detta ramverk för att tydligare kunna visa på de förändringar som har skett i bankbranschen. Vi finner att det framförallt är två av faktorerna i Porters Five Forces som har förändrat branschens förutsättningar.

³⁸ Eriksson, K. (red.) (2006) Sid. 252-262

³⁹ *Competition in Nordic Retail Banking Report from the Nordic Competition authorities*, No.1/2006

⁴⁰ *Banker i Sverige- faktablad om svensk bankmarknad* (2007) Svenska bankföreningen

⁴¹ Beerli, A. & Martin, J. & Quintana, A. (2002), Sid.253

⁴² *Konkurrensen på bankmarknaden – En rapport från ECON på uppdrag av svenska bankföreningen* (2007) Svenska bankföreningen, Sid.13

⁴³ Silver i: Eriksson, K (red.) (2006) Sid.247

⁴⁴ Grant, R.M. (2002). *Contemporary strategy analysis- concepts, techniques, applications*. Cornwall: Blackwell publishing. Sid. 71-95

De förändringar vi funnit i branschen finns främst under faktorerna *konkurrensen i branschen* samt *kundernas förhandlingskraft*. De avregleringar vi har nämnt har lett till att det blir lättare att starta en bank. Det ligger till grund för de flertal nischbanker som har etablerat sig på senare år. Koncentrationen av banker har därmed ökat markant, vilket leder till ökad rivalitet inom branschen. Det faktum att fler banker har etablerat sig leder till att kunderna har större valfrihet gällande vilken bank de vill ha. På så sätt kan vi se ett maktskifte från det att bankerna hade makten till att det nu istället är kunderna som innehar makten. Kunderna behöver inte längre vara lika trogna och acceptera banken lika mycket eftersom det finns så många andra banker att välja på. Det nya maktskiftet har inneburit att bankerna nu måste konkurrera på ett annat sätt än tidigare. Relationsmarknadsföring har fått en ökad betydelse eftersom de mjuka värdena sägs värderas högt då bankerna allt mer kommit att erbjuda liknande tjänster. Ett marknadsföringssätt inriktat på relationer och kunder ger banken nya möjligheter att positionera sig själva.

Just nu präglas marknaden av förändringar som leder till en ökad konkurrens vilket ger kunderna större valmöjligheter i valet av bank, vilket i sin tur gör kunderna mer illojala. Bankerna tvingas därmed till nya sätt att se på relationerna till kunderna. Detta kapitel ger även en uppfattning om de speciella lagar och regler som gäller på bankmarknaden och som påverkar bankernas sätt att arbeta med lojalitetsskapande. I kapitel sju där intervjumaterialet presenteras går det att se vilka effekter dessa förutsättningar och förändringar har på bankernas lojalitetsarbete.

4. Lojalitetsskapande

I detta kapitel kommer vi att redogöra för olika teoretiska synsätt som beskriver lojalitetsskapande. Kapitlet är indelat i tre separata områden som alla går in på olika sätt att skapa lojalitet. Dessa områden utgör ett verktyg som gör det möjligt att från intervjumaterialet lyfta fram de lojalitetsskapande åtgärderna bankerna arbetar med.

4.1. Från transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring

Forskare menar att någonting har hänt inom marknadsföringen, inriktningen har förflyttat sig från transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring.⁴⁵ Relationer är visserligen ingenting nytt, men i användandet av marknadsföring är det relativt nytt. Industrisamhället med standardiserade varor till de många människorna gav upphov till massmarknadsföring, även kallat transaktionsmarknadsföring. Det medförde att tjänster och service hamnade i skymundan trots att relationer redan då var centralt. De senaste tjugo årens marknadsföringsforskning visar dock på en förändring. Relationer, nätverk och interaktioner har fått en ökad betydelse. Termen relationsmarknadsföring har under 1990-talet erhållit en internationell acceptans och är ett forskningsområde som idag växer starkt.⁴⁶ Gummesson definierar relationsmarknadsföring som följer: ”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktioner i centrum”⁴⁷

Vad är det då för skillnad mellan transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring? När det talas om transaktionsmarknadsföring så ser företaget kunden som en motståndare som ska övertalas för att välja det specifika varumärket. Ser vi istället till den andra ansatsen, relationsmarknadsföring, så ser företaget istället kunden som en resurs som tillsammans med företaget interagerar för att uppnå kundens behov.⁴⁸ I transaktionsmarknadsföring skapas kundvärde av företaget, det finns redan inbäddat i produkten och företaget distribuerar enbart varan eller tjänsten till kunden. Därmed får produkten fokus i marknadsföringen, utmaningen för marknadsförarna blir därmed att sälja in ett i redan förväg skapat värde för kunden. Ser vi istället till relationsperspektivet så är värde inte något som har skapats i förväg. Värdet för kunden skapas då i relationen mellan kund och leverantör. Det blir ändrat fokus från produkten till de värdeskapande processer som kunden upplever skapar värde för dem.

⁴⁵ Söderlund, M. (2003) Sid. 9 & Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2000) *Crm- Customer relationship management. Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 9

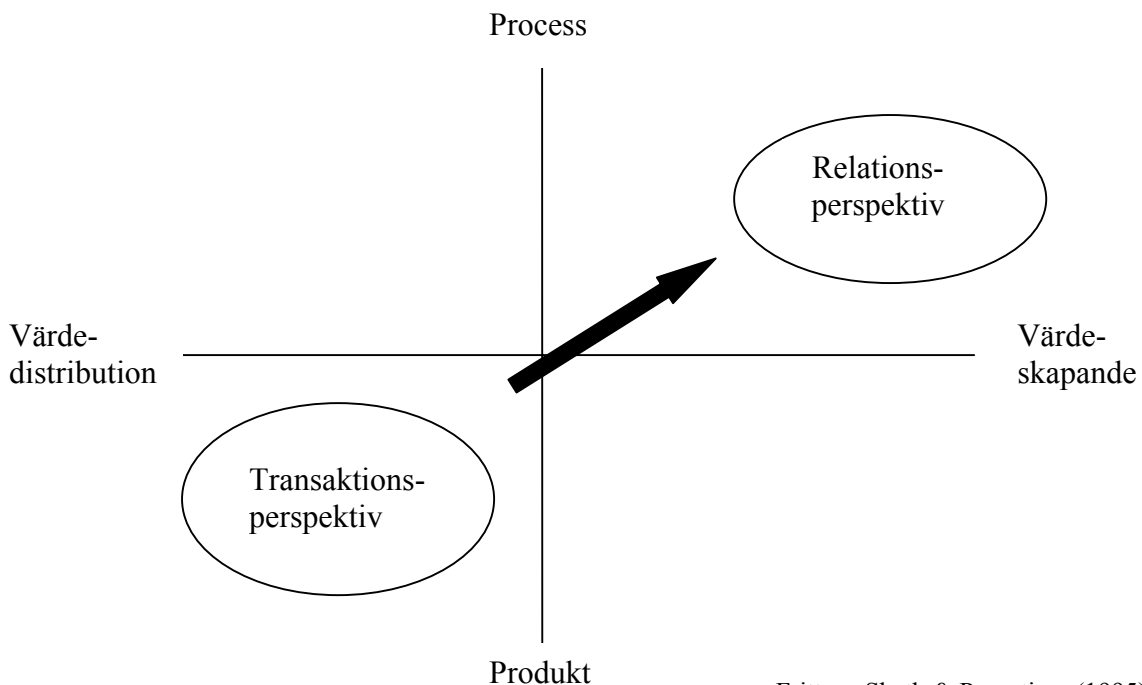
⁴⁶ Gummesson, E. (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 21-22

⁴⁷ Ibid. Sid. 16

⁴⁸ Grönroos, C. (2004) Sid. 37

Marknadsföringen fokuserar därmed på alla de affärsfunktioner som berörs av de värdeskapande processerna.⁴⁹

Efterfrågan på tjänster har varit stor under lång tid men det är inte förrän nu det verkligen har skett ett skifte från de hårda kvaliteterna till de mjuka, så som skicklighet, kunskap, interaktivitet och relationer. Vargo och Lusch menar att det har varit ett problem att tjänster har marknadsförts utifrån det sätt som använts för tillverkningsindustrin. Istället för att fokusera på de hårda delarna i ett utbyte med en kund finns det nu istället ett fokus på processen för utbyte. De går så långt som att säga att detta nya sätt att se på marknadsföring kan komma att ersätta det tidigare mer varufokuserade synsättet.⁵⁰



Fritt ur: Sheth & Parvatiyar (1995)

Figuren ovan visar på den nämnda förändringen som har skett. Vi ser att nyckelorden har bytts ut och att fokus förflyttats från produkt till process i och med relationsperspektivet.

Sammanfattningsvis kan sägas att långt innan bankbranschen började ändra fokus från transaktion till relation så hade stora delar av övriga företagsvärlden redan gjort det. Detta synsätt innebär att det skapas ett värde för både kund och företag i relationen dem emellan. Samtidigt som bankbranschen i sig förändrats har även en förändring skett i synsättet på

⁴⁹ Grönroos, C. (2004) Sid. 35-36

⁵⁰ Vargo, S. & Lusch, R. (2004) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, Vol.68, No. 1

marknadsföring. När dessa två delar senare sammanförs i analysen blir det möjligt att se hur bankbranschen arbetar med de faktorer som varit viktiga i denna förändring.

4.2. Kundlojalitet

4.2.1. Vad är kundlojalitet?

I fältet relationsmarknadsföring finns det ett flertal begrepp som används såsom ”customer relationship management”, ”loyalty management” och ”one-to-one marketing”⁵¹ Alla dessa begrepp innefattar på något sätt lojalitet, och det är något som betonas i relationsmarknadsföringen.⁵² Det gamla ordspråket ”kunden i fokus” är något många känner till, men det är inte längre lika aktuellt menar vissa forskare. Det är istället numera fokus på den lojala kunden.⁵³ En del marknadsföringsforskare vågar till och med påstå att kundlojalitet är den enda vägen till framgång.⁵⁴ Vilket illustreras i följande citat: ”Building superior customer loyalty is no longer just one of many ways to boost profits. Today it is essential for survival.”⁵⁵

Det finns idag många synonymer på begreppet lojalitet vilket medför att det blir svårt att ge en klar definition över det. En aspekt av begreppet är kundlojalitet, det vill säga kundens lojalitet mot ett företag. Det är framförallt denna aspekt av lojalitet vi kommer att fokusera på i uppsatsen. För att ge ett något exempel på alla definitioner av kundlojalitet så nämner vi Oliver från 1999.

Lojalitet är ett djupt åtagande att på ett i framtiden konsekvent sätt återköpa en produkt som man föredrar, vilket ger upphov till att samma produkt återköps repetetivt, trots att det sker situationsmässig påverkan och marknadsföringsaktiviteter som har potential att driva fram ett produktbyte.⁵⁶

I citatet blir det tydligt att det finns flera faktorer som påverkar kundens val. Vi menar att detta ställer höga krav på företaget att genom olika verktyg nå fram till kunden och övertyga den i deras val.

Söderlund menar att kundlojalitet kan beskrivas utifrån två världar, den fysiska som avser kundens observerbara beteende samt den mentala världen som fångar kundens attityder och

⁵¹ Söderlund, M. (2003) Sid. 9

⁵² Gummesson, E. (1998) Sid. 29.

⁵³ Söderlund, M. (2003) Sid 9 & Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2000) Sid. 9

⁵⁴ Söderlund, M. (2003) Sid. 9

⁵⁵ Reichheld & Scheffer. (2000) *E-Loyalty: Your secret weapon on the webb*. Harvard Business Review Vol. 78, No. 4.

⁵⁶ Oliver i Söderlund, M. (2003) Sid. 30

intentioner. Till det tillkommer individens viljebaserade förhållande över tiden till ett visst objekt, i detta fall varumärket. För att fånga och ringa in kundlojalitet används olika mått vilka beskriver begreppet utifrån den fysiska världen. De är utsträckning, frekvens, djup andelsmått, retention rate samt icke köprelaterade beteenden. Retention rate beskriver hur många kunder som är kvar under en viss period och ett icke köprelaterat beteende är word- of- mouth. Just word- of- mouth anses vara ett högt mått av lojalitet eftersom kunden på egen hand, utan företagets inblandning, agerar som ambassadör åt varumärket. Mått för att fånga och skapa en förståelse för den mentala världen är kundens intentioner, attityder, preferenser, ansträngning, identifiering samt engagemang. När många av dessa mått undersöks visar de enbart kundens ögonblicksbild av ett varumärke. Söderlund menar att även det som ligger bakom tillståndet för exempelvis preferenser bör innefattas för att få en fullständig bild över fenomenet.⁵⁷

4.2.2. Varför blir kunden lojal?

Påståendet ”den nöjda kunden är lojal” menar många förklarar lojalitet. Många empiriska undersökningar stödjer dessutom påståendet att det är just den upplevda nöjdheten som gör en kund lojal.⁵⁸ Men innan vi går vidare in på de olika faktorer som ligger till grund för lojalitet ska vi beskriva vad som är nöjdhet, eftersom det är så starkt sammankopplat med lojalitet. Greyskens och Steenkamp pratar i sin studie om två sorters nöjdhet, ekonomisk och social. Den ekonomiska nöjdheten visar kundens bedömning av olika ekonomiska fördelar förknippade med företaget, den sociala består av kundens psykosociala fördelar med företaget. Dessa två sorters nöjdhet ska på grund av deras särskilda karaktär behandlas som två olika och skilda sorter. Forskarna menar att den ekonomiska är viktig och kan stå relativt ensam men när det gäller att bygga långsiktiga relationer och förhindra att företaget tappar kunder så är det väsentligt att företaget satsar på de sociala delarna.⁵⁹

Enbart nöjdhet utgör inte en lojal kund menar flera forskare.⁶⁰ Det finns nämligen nöjda kunder som inte är lojala, det kan bero på att kunden har förändrade behov medan företaget erbjuder samma tjänst som tidigare. Det kan också förefalla så att kunden har oförändrade behov medan företaget förändrar sina tjänster.⁶¹ Reicheld menar att 60-80 % av de kunder

⁵⁷ Söderlund, M. (2003) Kap. 2

⁵⁸ Ibid. Sid. 59 & Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2000) Sid 117

⁵⁹ Greyskens, I & Steenkamp, J-B. (2000) *Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships*. Journal of Retailing. Vol. 76, nr 1. Sid. 11-32

⁶⁰ Söderlund, M. (2003) Sid 59 & Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2000) Sid. 117

⁶¹ Söderlund, M. (2003) Sid. 68

som är nöjda ändå byter leverantör. Han påpekar vikten för företag att inte hamna i fällan att de har en övertro på att nöjda kunder automatiskt genererar lojala kunder.⁶² Liknande fakta återfinns vi i Storbacka och Lehtinen där de redovisar att upp till 75 % av kunderna som byter leverantör är nöjda, men att de byter ändå på grund av nya möjligheter eller variation.⁶³

Det finns även en kategori missnöjda kunder som trots det är lojala. Normann benämner denna grupp ”falsk lojalitet”. Vad som orsakar att dessa missnöjda kunder trots allt är lojala är olika sorters barriärer som begränsar dem i sitt val. Det är informationsbarriärer, marknadsstrukturella barriärer, budgetbarriärer, avtalsbarriärer, sociala barriärer samt förändringsbarriärer. Kunden kan i dessa fall ha begränsad information, befinna sig i ett bindande avtal, vara utsatt för ett begränsat urval av företag vilket tvingar kunden att vara kvar, exempelvis vid en monopolsituation. I förändringsbarriären ingår faktorer såsom vana, att kunderna väljer ett alternativ av ren rutin. Kunden väljer då inte företaget längre på ett medvetet plan utan det går på ren rutin.⁶⁴

4.2.3. Vad tjänar företag på lojala kunder?

En undersökning gällande kundlojalitet i serviceföretag som Grönroos nämner visar att en minskad andel förlorade kunder får en positiv påverkan på vinsterna i företaget. Det fanns en variation i vinsten mellan de olika undersökta företagen på mellan 25-85 %. I en bank visade det sig att när andelen förlorade kunder minskade med 5 % genererade det en vinstökning på 85 %.⁶⁵ Det visar sig alltså att det är lönsamt för banker att ha lojala kunder. De bakomliggande faktorerna till vinstökning kan vara sådana som minskade kundvärningskostnader, ökade intäkter genom längre och fler avtal och kundernas referenser. Det vill säga att de som efter ett positivt bemötande av företaget pratar väl till vänner och bekanta om sina upplevelser. Kunderna blir en sorts gratis marknadsförare åt företaget, genom att praktisera word- of -mouth.⁶⁶ Levesque och McDougall pratar även de om att det är särskilt lönsamt för just banker att ha lojala kunder. Det medför lägre servicekostnader för dem i och med att de inte behöver öppna och stänga lika många konton

⁶² Reicheld (1994, 1996) i Söderlund, M. (2003) Sid. 68

⁶³ Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2000) Sid. 117

⁶⁴ Söderlund, M. (2003) Sid. 68-80

⁶⁵ Grönroos, C. (2004) Sid. 148

⁶⁶ Ibid. Sid. 146-148

som tidigare och de erhåller en viss kunskap om kunden vilket gör att de bättre kan sälja in tjänster och lösningar till kunden.⁶⁷

I en studie om bankkunders lojalitet genomförd av Ndubisi beskrivs fyra faktorer som stöttar lojalitetsbyggande relationsmarknadsföring i banker. Dessa är följande; förtroende, engagemang, kommunikation samt konflikthantering. Faktorerna visade sig i undersökningen ha en stark relation och beroendegrad till varandra. Genom att utarbeta marknadsplaner som underlättar och stödjer byggande av förtroende, visa engagemang i servicen, kommunikationen med kunderna och hanterande av eventuella meningsskiljaktigheter på ett bra sätt kan banker skapa lojalitet visar studien.⁶⁸ Användningen av relationsmarknadsföring ger bankerna en kunskap att utifrån vad kunderna berättar utarbeta marknadsplaner och strategier som passar väl in.⁶⁹ Detta stödjer ovanstående resonemang om att banker tjänar på att ha en relation med sina kunder.

Det står klart att det kan vara lönsamt för både kund och företag om kunden är lojal men det finns olika anledningar till att kunden är det. Det behöver inte nödvändigtvis vara så att kunder upplever sig ha en relation till företaget, utan de kan av andra anledningar göra sina inköp där. Det krävs alltså ytterligare något av värde för kunden för att den ska ha en lojal relation till företaget. Vi menar att det är svårt för företagen att identifiera det som driver det lojala beteendet hos kunden. Det är lätt att tro att kunden har en lojal relation till företaget men det finns många faktorer som kan ge ett lojalt beteende utan att kunden för den skull har en relation till företaget. Med hjälp av teorierna om lojalitet kan vi ur intervjumaterialet särskilja det lojalitetsfrämjande arbete som bankerna bedriver.

4.3. Värdeskapande tjänster

4.3.1. Tjänsteutformning

Normann väljer att inte kalla tjänsteverksamheter för arbetskrafts- eller kapitalintensiva utan menar istället att de bör kallas personlighetsintensiva. Detta eftersom tjänster är beroende av de personer/personligheter som producerar dem. Även tjänsteverksamheter som är standardiserade är beroende av den personliga prestationen. Han framhåller även att tjänster

⁶⁷ Levesque, T. & McDougall, G.H.G. (1996) *Determinants of customer satisfaction in retail banking*. International Journal of Bank Marketing. Vol. 14, nr 7. Sid 12-20

⁶⁸ Ndubisi, N.O. (2007). *Relationship marketing and customer loyalty*. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 25, nr 1. Sid. 98-106

⁶⁹ Rapp & Collins i Ndubisi, N.O. (2007) & Levesque, T. & McDougall, G.H.G. (1996) Sid. 12-20

som kräver mycket teknik eller som inte sker öga-mot-öga kräver individuella prestationer.⁷⁰ Exempelvis skulle kunna sägas att bankkort, telefonbank och Internetbank tillhör de tjänster som inte sker i direkt personlig interaktion med kunden, men de innehåller ändå ett sanningens ögonblick och är beroende av individuella prestationer. Normann menar även att svårigheten för serviceföretag inte ligger i att skapa en tjänst som håller hög kvalitet utan i att skapa ett servicesystem som gör att det går att skapa en kvalitativ tjänst flera gånger om. Han menar att ett effektivt sätt att få personalen att agera ”rätt” är att försöka implementera de värderingar som finns i företaget.⁷¹ Vi menar att detta ställer höga krav på personalen samt rekryteringen av dem. Det är ju de som dagligen ska leverera dessa kvalitativa tjänster till kunderna med ett leende på läpparna.

Tjänstelogik är ett teoretiskt begrepp som uppkom för att skilja den traditionella tillverkningslogiken från det nya relationssynsättet. Service beskrivs i tjänstelogiken som produktion av immateriella tillgångar. Det som företaget producerar görs i samverkan med kunden till skillnad mot tillverkningsföretag där företaget i förväg producerat varan åt kunden. I och med att kunden görs till medproducent i tjänsteföretag ställs höga krav på frontpersonalen eftersom de i samverkan med kunden skapar tjänsten.⁷² Normann beskriver servicekonceptet och menar att det går att skilja på kärnservice och kringsservice. Kärnservicen är det som kunden upplever vara viktigast men då konkurrerande företag erbjuder en snarlik kärnservice blir kringsservicen allt viktigare för konsumenten. Det är framförallt kundernas förväntningar som är avgörande för hur de uppfattar kvaliteten, om den uppfyller förväntningarna. Det är inte alltid konsumenten har helt klara förväntningar eller vet vad den vill ha. Då måste serviceföretaget försöka lista ut kundens behov och tillfredställa dessa. Det är av vikt att företaget kan hantera en ny kringsservice, om inte kan det resultera i att kundens förväntningar på en högre kvalitetsnivå blir så höga att de inte efterlevs.⁷³ I syfte att ge företag verktyg för att genomföra servicekonceptet utvecklades begreppet tjänstelogik till att även innefatta ledningsprinciper för serviceföretag, så kallat Service Management, vilket av Gummesson beskrevs som följande:

⁷⁰ Normann, R (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Malmö: Liber Ekonomi

⁷¹ Ibid. Sid. 50-74

⁷² Normann, R. (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 37

⁷³ Normann, R (2000) Sid. 75-78

en ledarskapsteknik där man tydligt definierar företagets strategi, affärsidé och servicemodell, förmedlade detta till hela företaget, delegerade så mycket makt som möjligt till ”frontlinjen” varpå man backade upp kundinriktat och konceptstyrt agerande hos alla anställda med hjälp av teknik, kvalitetssystem, belöningsystem och system för prestationsbedömning.⁷⁴

4.3.2. Företaget som värdeskapande organisatör

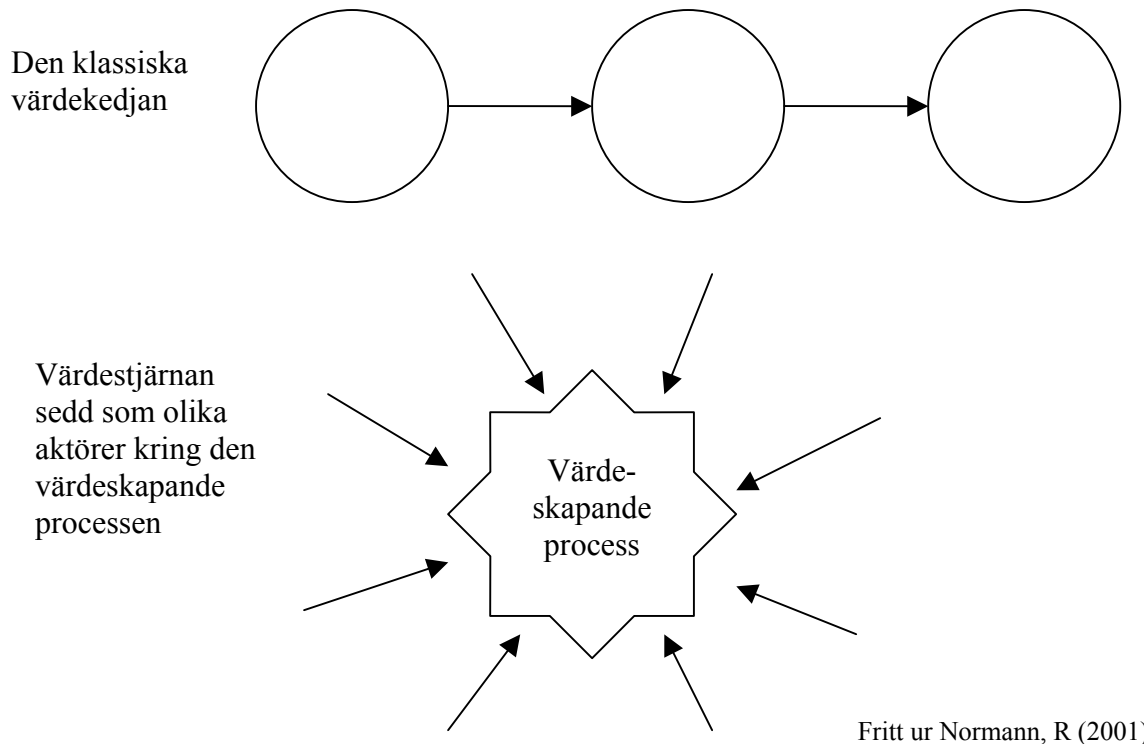
Normann beskriver att det i och med synsättet ”kunden som medproducent” har framkommit en ny organisatorisk inställning som beskriver företaget som en ”värdeskapande organisatör”. Han menar att produktion och relation inte är utbytt och inte heller mindre viktigt men de ses som integrerade delar i ett gemensamt värdeskapande arbete för kunden. Värdeskapande system i en organisation utgår från kundens behov och samordnar alla företagets resurser och relationer på så sätt att det skapas ett högre värde för kunden. När företaget ser över vad de bidrar med till kundens värdeskapande process kan de se det som två processer, *kundens interna verkningsgrad* och *kundens externa effektivitet*. Den första processen ser företaget på kundens kostnader, vilka kostnadseffektiviseringar som kan göras för kunden samt vilka kostnadsbesparingar kunden själv kan göra med hjälp av företagets tjänster. Den andra processen ser till intern effektivitet, det vill säga vad företaget kan göra för kunden så att denne får ut så mycket som möjligt av tjänsten. Processerna kan beskrivas som att befria respektive underlätta för kunden.⁷⁵

Genom att se företagets tjänster som en insats i kundens värdeskapande system pratar Normann om begreppet *värdestjärnan*. Den visar hur olika aktörer gemensamt bidrar till kundens värdeskapande process, det är en utvidgning av den äldre strategiska modellen av Porter, kallad värdekedjan. I den behandlas alla aktiviteter som berör kunden helt fristående.⁷⁶ Detta illustreras i figuren nedan.

⁷⁴ Normann, R. (2001) Sid. 37

⁷⁵ Ibid. Sid. 39, 94-96

⁷⁶ Ibid. Kap 5



Normann menar att värdestjärnan behövs för att företagen nu ser kunderna som källan till affärer. I sin tur behöver företagen se att det är kundens värdeskapande processer som de gör affärer av. För att företagen ska kunna använda sig av detta nya sätt är det centralt att de förstår, kan hantera och utveckla kundens värdeskapande process. Han poängterar att detta inte är på bekostnad av kunskande och kompetens, utan dessa måste i ännu högre utsträckning fokusera på att göra kundens värdeskapande process ännu bättre.⁷⁷ Det kan låta som att specialisternas tid är förbi och att all personal ska kunna ”allt” för att kunna skapa ett så högt kundvärde som möjligt. Vi menar att det handlar om att samordna resurser och processer så att de tillsammans skapar värde för kunden.

Det som ligger bakom perspektivförskjutningen från värdekedjan till värdestjärnan är bland annat teknologin. Informationssamhället har inneburit att det finns mycket starkare kopplingar mellan företag och kunder. Företagen tenderar att ”bygga in sina kunder” så att de inte längre ska vara lika tillgängliga för konkurrenterna. De ser över sina tjänster utifrån kundens behov och försöker erbjuda mer, de ser därför sin del i kundens värdeskapande process och hur de kan bidra med mer för den. Ytterligare en perspektivförskjutning Normann tar upp är den ökade integrationen mellan företagets process och kundens process. Det har inneburit en

⁷⁷ Wikström, S. & Normann, R. (1994) *Kunskap och värde. Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Stockholm: Fritzes förlag. Sid. 46-53

samverkan vilket leder till ett värde som är gemensamt skapat av de båda parterna. Sättet att etablera sig och positionera sig i kundens värdeskapande process utgörs av värdestjärnan. Den tydliggör och kan på ett bra sätt användas för att hantera den nya verkligheten med en förändrad syn på tjänsteleverantör kontra produktleverantör, produkt kontra tjänst och den ökade samverkan mellan företag och kund. Flöden av tidigare fysiska material ersätts nu av flöden som går i alla riktningar bestående av allt annat än fysiska material.⁷⁸ Ska vi summera värdestjärnan innebär det kort och gott en mångfald av kunskap från olika håll som genererar maximalt värde för kunden. Konkurrensen för företagen ligger i att få fram ett så bra helhetsvärde för kunden som möjligt.⁷⁹

Prahalad och Ramaswamy tar värdeskapande steget längre och talar om det individuella ansvaret i den värdeskapande organisationen. De menar att i och med att kunden ska fungera som medproducent i serviceprocessen ställer det nya krav på delaktighet av mellancheferna. Alla kunder är olika och upplever samma service på olika vis, vilket mellancheferna måste vara medvetna om. Denna medvetenhet fås genom att mellancheferna är med vid kundmötet och sätter sig in i kundens situation och vad den kan tänkas behöva för att kunden ska få ut det högsta värdet av servicen. Företagets informationssystem måste därmed ge god tillgänglighet till de värdeskapande processerna. De båda författarna menar att de flesta företag till stor del använder sig av bevakning och analyser av de värdeskapande processerna som ett sätt att göra dem mer effektiva, men att de fortfarande inte förstått vikten av att mellancheferna själva upplever servicen och därigenom förbättrar processen. De menar att detta är ett problem då företag fortfarande har ett företagsfokus istället för ett kundfokus.⁸⁰

Det nya värdeskapande synsättet sätter kunden i fokus och ser till de processer som skapar mest värde för kunden. Detta ställer nya krav på organisationerna att se en helhet istället för separata insatser mot kunden. Det är när kunden får ett stort värde, utifrån deras specifika behov, som de också blir mer benägna att vara lojala. Dessa teorier ger oss verktyg för att se om bankerna fungerar som värdeskapande organisationer eller inte.

⁷⁸ Wikström, S. & Normann, R. (1994) Sid. 46-53

⁷⁹ Ibid. Sid. 147

⁸⁰ Prahalad, C.K., & Ramaswamy (2004) *I Value Customers*, Optimize. Sid. 60-66

5. Faktorer som påverkar bankkunders lojalitetsbeteende

I detta kapitel presenteras en sammanställning av olika kundundersökningars resultat. Detta ger en generell bild över hur bankkunder ser på lojalitet gentemot banker. Informationen beskriver vilka faktorer som påverkar bankkunders lojalitetsbeteende. Detta material i jämförelse med intervjumaterialet avslöjar om banker arbetar i enlighet med dessa faktorer.

5.1. Bankkundsundersökningar

Det finns forskning som tyder på ett skifte gällande vad kunder värderar som lojalitetsskapande. Förr var det de hårda värdena med produkter och priser som var det viktigaste för kunderna, nu går det istället att ana ett fokus på de mjuka värdena som ett sätt att skapa god kundlojalitet. En god upplevd service hos kunden leder i sin tur till lojalitet mot banken visar ett flertal undersökningar.⁸¹

Bankkunders perspektiv på relations- och lojalitetsskapande inom bank är väl undersökt och forskat på. Undersökningarna är gjorda på flera olika sätt, i olika delar av världen men alla har de flera gemensamma nämnare och många benämner även exakt samma saker. De skillnader som ändå finns hittar vi främst i de finansiella aspekterna. Ungefär hälften av artiklarna vi har använt oss av framhåller de finansiella bitarna som avgörande för om kunder är lojala mot sin bank samt, och om de skulle byta, hur de väljer bank. Den andra hälften framhåller tvärtom de mer mjuka värdena som viktiga och menar i motsats att de finansiella faktorerna endast kommer i andra hand för bankkunderna.

Den mest övergripande vetenskapliga artikeln som vi påträffat är av Manrai och Manrai som genom sin undersökning finner fyra dimensioner som är viktiga för kundnöjdhet. Dimensionerna som beskrivs i artikeln är ”personalrelaterade”, ”finansiella”, ”miljömässiga” samt ”bekvämlighetsrelaterade”⁸². Dessa kommer vi, med vissa justeringar, använda som huvuddimensioner i vilka de övriga artiklarnas resultat kommer att samordnas och beskrivas under. De fyra dimensionerna bakas ihop till tre stycken genom att de två sistnämnda blir en som vi kallar för ”bankförhållanden”. Under den ryms allt från bankens miljö och tillgänglighet till bankens produkt erbjudande.

⁸¹ Se bland annat Veloutsou, C. & Daskou, S. & Daskou, A. (2004). *Are the determinants of bank loyalty brand specific?*. Vol. 9, nr 2. Sid. 113-125 & Flink, H & Gunnarsson, J & Wahlund, R. (1999) *Svenska hushållens sparande och skuldsättning – ett konsumentbeteendeperspektiv*. EFI Research Report. & Beerli, Asunción, Martin, J.D. & Quintana, A. (2004) Sid 253-275

⁸² Manrai, L & Manrai, A (2007) *A field study of customers' switching behavior for bank services*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol 14, Sid. 208-215

5.1.1. Personalrelaterade dimensionen

Kunder märker idag en allt mindre skillnad mellan olika banker, en ny intressant tjänst som en bank erbjuder blir snabbt kopierad av konkurrerande banker. Detta har medfört att banker fokuserar mer på de mjuka värdena för att få en chans att positionera sig på marknaden. Levesque och McDougall nämner detsamma och menar att positiva tankar och omdömen om banker grundar sig i mjuka värden såsom bra bemötande och bra erhållen service.⁸³ Trots att mycket av den senaste forskningen framhåller att de personalrelaterade faktorerna inte är de allra viktigaste för att behålla kunderna i banken och skapa relationer, så är det ändå tydligt att vikten av den personliga servicen har ökat. Chakravarty beskriver till exempel att relationsmarknadsföringens betydelse har förbisetts i många tidigare rapporter om lojalitet inom bank. Han menar även att det inte går att avgöra om det är de finansiella aspekterna eller om det är relationsmarknadsföringen som är det viktigaste för kunden. Det är relationen och dynamiken mellan de båda som är avgörande i relationsskapandet till kunden, vilket tidigare ignorerats i forskningen.⁸⁴

Colgate och Hedge undersökte anledningarna till att kunder byter bank och fann att dålig service kom på andra plats efter prissättningsproblem. Det visade sig att främsta anledningen till att kunderna klagade var dålig service men det som ändå gjorde att de tog beslutet att byta bank var att banken och kunden var oense om priser på tjänsterna.⁸⁵ Vi ser härmed att servicenivån utgör en central del i kundens ögon och att det inte längre går att bortse från dess betydelse. Levesque och McDougall kom fram till ett antal faktorer som upplevs som viktiga för kunden. De är servicekvalitet, bankens klagomålshantering och servicens fysiska attribut. De två första faktorerna tillhör den personella delen i bankernas erbjudande. Den upplevda kvaliteten på service är oerhört viktig för kunderna, likaså klagomålshanteringen. Om en kund upplever att något har blivit fel och därmed kommer till det stadiet att de klagar på grund av problemets allvarliga karaktär gäller det för bankerna att vara vaksamma. Trots att kunden kan få ett bra bemötande och korrigerande av felet ligger tankarna på att byta bank lättare till hands i upp till sex månader.⁸⁶ Enligt en undersökning utförd av SKI från 2007 visade det sig att på den svenska marknaden hade drygt 13 % av bankkunderna anledning att klaga. Av dessa var det enbart 3 av 4 som klagade, det visar på att en stor andel missnöjda kunder inte

⁸³ Levesque, T. & McDougall, G.H.G. (1996) Sid. 12-20

⁸⁴ Chakravarty, S., Feineberg, R., Rhee, E. (2004) *Relationships and individuals' bank switching behavior*. Journal of Economic Psychology, Vol. 25 No. 4. Sid. 523

⁸⁵ Colgate, M & Hedge, R (2001) *An investigation into the switching process in retail banking services*. The International Journal of Bank Marketing Vol. 19, No. 4. Sid. 208

⁸⁶ Levesque, T. & McDougall, G.H.G. (1996) Sid. 12-20

klagar vilket gör att bankerna inte får en möjlighet att korrigera felet. Det visade sig i undersökningen att bankerna inte klarar av att hantera kundens klagomål så att denne blir nöjd.⁸⁷

5.1.2. Finansiella dimensionen

Det finns flera olika anledningar till att bankkunderna idag har ökade krav på relationen till banken. Ökade inkomster, fler personer i arbete och bättre kunskaper om börsens utveckling är några av anledningarna till att privatpersoner har mer pengar som banken skulle kunna förvalta. Förr skedde mötet i banken främst i kassan men idag behöver alltfler rådgivning, vilket ställer högre krav på relationen mellan rådgivare och kund i och med en ökad interaktion dem emellan.⁸⁸ Det råder dock oenigheter gällande vikten av bankernas produkterbjudande. Det finns å ena sidan flera forskare som visar på att kunder lättare byter bank på grund av dålig erhållen service än om en konkurrerande bank skulle erbjuda lägre avgifter.⁸⁹ Chakravarty framhåller vikten av att banker i framtiden bygger relationer till sina kunder för att klara den ökande konkurrensen. Å andra sidan menar han att de olika dimensionerna inte behandlas enskilt utan banker måste se relationerna till kunderna som multidimensionella, vilket vi menar stämmer överens med idén om värdeskapande organisationer. Han framhåller även att den största anledningen till att kunder tar steget och byter bank framförallt är, som vi tidigare nämnt, prisnivån och andra erbjudanden av finansiell karaktär.⁹⁰ Även Manrai och Manrai finner att det främst är aspekterna inom den finansiella dimensionen som upplevs som viktigast för kunden. De menar därmed att det är saker som räntenivå på lån och sparkonto som är det centrala för den upplevda kundnöjdheten.⁹¹ Trots detta framkommer det även att kvaliteten på andra delar av servicen också är av stor betydelse för kunden och kan vara avgörande vid ett beslut om ett bankbyte.⁹²

5.1.3. Bankförhållanden

Forskning visar att sambandet mellan nöjdhet och transaktionskostnader är lojalitetsskapande. Nöjda kunder och kostnader för att byta bank är det som gör kunder lojala. Det faktum att det kostar tid och pengar att byta bank gör att kunderna tenderar att stanna i banken. Bankerna kan även locka sina kunder med erbjudanden som gör att det blir ännu högre

⁸⁷ Eklöf, J. (2007).

⁸⁸ Eriksson, K & Hermansson, C i: Eriksson, K (red) (2006) Sid. 83-87

⁸⁹ Flink, H & Gunnarsson, J & Wahlund, R. (1999)

⁹⁰ Chakravarty, S., Feineberg, R., Rhee, E. (2004) Sid. 523-524

⁹¹ Manrai, L & Manrai, A (2007)

⁹² Chakravarty, S., Feineberg, R., Rhee, E. (2004) Sid.523-524

transaktionskostnader för dem att byta, vilket leder till att kunderna då blir mer lojala.⁹³ Som vi tidigare nämnt är det framförallt prisfrågan som är avgörande vid ett eventuellt bankbyte för kunden, men det visar sig även att bekvämlighet och lämplighet är en viktig faktor i detta samband. Detta kan exempelvis inkludera att kunden känner sig bekväm i relationen till banken och bankrepresentanten. Det visar sig att de som har svaga relationer till sin bank i högre grad byter bank än de som har en starkare relation. Bekvämlighet kan exempelvis vara den omgivning banken befinner sig i och därmed är tillgängligheten en viktig faktor för kunden.⁹⁴ Bankens miljö och fysiska attribut är även det en viktig faktor för kundens lojalitet där bankens tillgänglighet är en central faktor som kan vara avgörande för valet av bank.⁹⁵ Colgate och Hedge menar att en av de största anledningarna till att byta bank var att kunder blivit nekade service, framförallt var det nekandet av lån som var den största orsaken. Det var även en stor del av respondenterna som inte alls såg detta som ett problem, vilket förklarades av att denna del aldrig hade upplevt nekandet av service. Den andel som hade det, däremot, fann detta mycket besvärande.⁹⁶

SKI nämner att svenska bankkunder överlag är nöjda med sina banker. Det som förlorades i kundnöjdhet i och med bankkrisen i början av 1990-talet har tagits igen ordentligt. Men trots att bankkunderna är nöjda så märker SKI en tendens till sjunkande lojalitet. De ser en indikation på att ett större antal kunder nu ser till möjligheten till att byta till en annan huvudbank istället för att, som tidigare, komplettera med några tjänster hos en annan bank. Mätningarna visar att de kunder som har alla sina bankaffärer hos en och samma bank i högre grad är mer nöjda än de som har ett flertal banker eller finansinstitut. Det menar vi stödjer påståendet att det är väsentligt att bygga långsiktiga relationer med sina kunder. Kundundersökningen visar att de faktorer som viktigast för kundernas nöjdhet är: bättre anpassade bankprodukter och speciellt förbättrad säkerhet och korrekthet i hanteringen av kunderna. I en jämförelse av bankkundernas relation till banken mäts image, förväntningar, produktkvalitet, servicekvalitet samt prisvärdhet. Resultatet visade att flera banker klarar att nå upp till kundernas produktförväntningar, men kunderna var inte fullt lika nöjda med serviceaspekterna.⁹⁷ Detta menar vi visar på ett stort utrymme för bankerna att fokusera på och arbeta vidare med.

⁹³ Beerli, A. & Martin, J.D. & Quintana, A. (2004) Sid. 253-275

⁹⁴ Chakravarty, S., Feineberg, R., Rhee, E. (2004) Sid. 522

⁹⁵ Levesque, T. & McDougall, G. H.G. (1996) Sid. 12-20

⁹⁶ Colgate, M & Hedge, R (2001) Sid.208

⁹⁷ Eklöf, J. (2007)

I detta kapitel framgår det tydligt vilka faktorer som är viktiga för bankkunderna, men det ger inte svar på hur väl bankerna lever upp till dessa. Undersökningarna visar att kunderna i stor utsträckning ser service som en viktig värdeskapande del i bankernas erbjudande. Bankkunder byter i högre grad än innan bank och väljer allt mer efter de mjuka värdena. Det går dock inte att bortse från produkterbjudande och pris. Vi kan utifrån ovanstående avsnitt se att de viktigaste aspekterna utifrån bankkundernas syn på lojalitetsskapande är produkterbjudandet, bankens faciliteter och priset tillsammans med en bra tillgänglighet. Dessa aspekter värderas högst när de kombineras med en hög servicenivå.

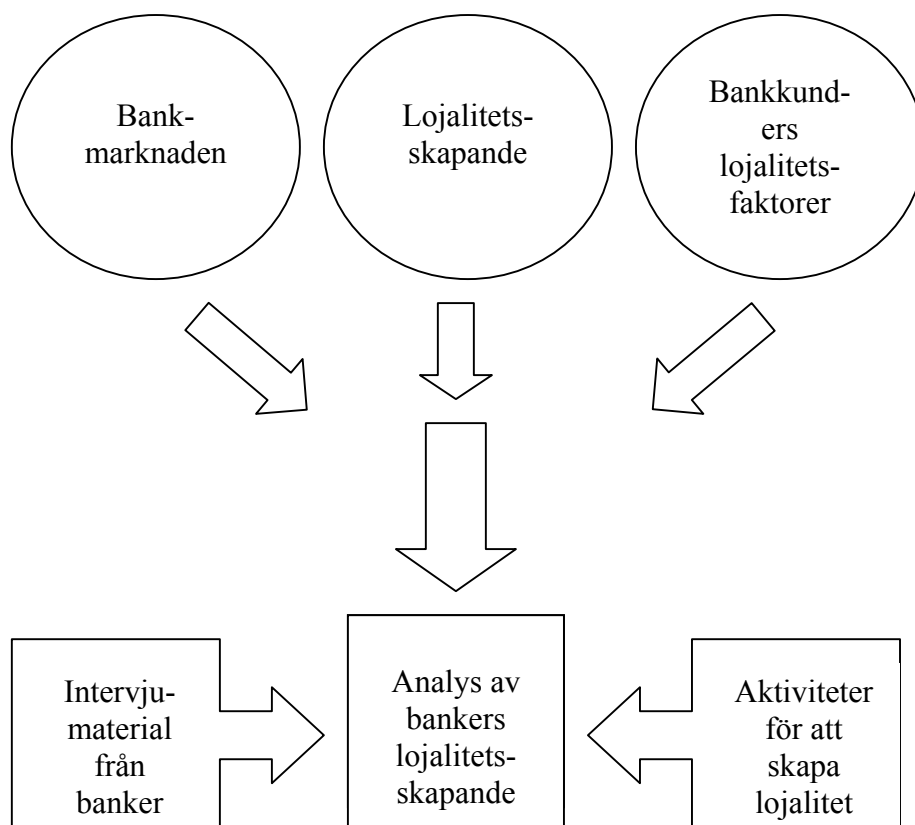
6. Analysramverk

I detta kapitel sammanfattas kapitlen om bankmarknaden, lojalitetsskapande samt bankkunders lojalitetsbeteende. Hur dessa hänger samman och kommer till användning i analysen av bankers lojalitetsskapande illustreras med hjälp av en modell.

De tre tidigare kapitlen ger teoretiska verktyg som behövs för att förstå vad lojalitet är och hur det skapas. I kapitel tre redogjorde vi för de branschspecifika förutsättningar som finns på bankmarknaden samt de förändringar som sker. Bankerna har blivit tvingade att satsa mer på relationer idag för att stå sig i den ökade konkurrensen om bankkunderna.

Fjärde kapitlet inleddes med en redogörelse för det förändrade synsätt på marknadsföring som påverkar företag idag, där relationsbyggande har ersatt den tidigare transaktionsfokuseringen. Efter det gavs en definition på vad kundlojalitet är och varför företag tjänar på att ha lojala kunder. Orsakerna bakom ett lojalt beteende problematiseras och lyfts även fram i avsnittet. Värdeskapande organisationer är ytterligare ett sätt för företag att skapa mervärde för kunden och därmed en chans att göra dem lojala, vilket även diskuterades i kapitlet.

I kapitel fem presenterades undersökningar som visar på de olika faktorer som påverkar bankkunders lojalitetsbeteende. Vi fann tre dimensioner som vi ville lyfta fram som särskilt viktiga; personalrelaterade, finansiella samt bankförhållanden. Priset upplevs vara en avgörande faktor som påverkar kundernas lojalitetsbeteende, men vi ser även att den personella dimensionen har stor betydelse.



Ovanstående modell visar hur de olika delarna i uppsatsen hänger samman och utgör en grund för det kommande avsnittet ”analys av bankers lojalitetsskapande”. De tre ovanstående cirklarna, bankmarknaden lojalitetsskapande och bankkunders lojalitetsfaktorer, representerar kapitel tre, fyra och fem i uppsatsen. Dessa tre ger oss redskapen för att kunna sortera intervjumaterialet och därigenom synliggöra och analysera de specifika aktiviteter som bankerna arbetar med i syfte att skapa lojala kunder.

Analysen är uppdelad i sex huvudkapitel som alla inleds med olika aktiviteter som Söderlund beskriver vara lojalitetsfrämjande. Dessa är kundnöjdhetsskapande interaktion, kundaktivitet som innebär påverkansmöjligheter, kundlojalitetsbelöningar, medarbetarlojalitetsprogram, kund-till-kund relaterade aktiviteter samt kundlivscykelaktiviteter. Aktiviteterna är grundade dels i att de empiriskt visat sig förekomma ute bland företag och dels att de är teoretiskt förankrade.⁹⁸ Aktiviteterna är inte undersökta utifrån bankbranschen utan gäller företag generellt. Det är i jämförelsen mellan Söderlunds aktiviteter, vilka finns representerade i kuben längst ner till höger i modellen, och det material vi har samlat in från bankbranschen, vilket syns i den nedersta vänstra kuben, som det går att finna det bankspecifika lojalitetsskapande agerandet.

⁹⁸ Söderlund, M. (2003). Sid. 114-115

7. Analys av bankers lojalitetsskapande

Nu har vi redogjort för omvärlden bankerna verkar i, de teorier om lojalitetsskapande som finns samt bankkunders lojalitetsfaktorer. Dessa delar ska i detta kapitel sammanfogas med det insamlade intervjumaterialet för att finna de branschspecifika och lojalitetsfrämjande aktiviteterna i bankbranschen.

Varje avsnitt inleds med de aktiviteter Söderlund beskriver vara lojalitetsfrämjande. Därefter följer bankernas agerande. I de avsnitten analyseras kapitel tre, fyra, fem tillsammans med det insamlade intervjumaterialet. Dessa avslutas med ett klagörande över de bankspecifika aktiviteterna vi funnit.

7.1. Kundnöjdhetsskapande interaktion

Kundnöjdhetsskapande interaktion innebär att företag analyserar vad som skapar nöjdhet för sina kunder och därmed lojalitet. I och med analysen av kundens behov kan företag på ett bättre sätt tillmötesgå kundens behov. Det visar sig främst vara personalens agerande i kundmötet som påverkar kunden positivt. Särskilt viktigt visar sig personalens beteende vara när det kommer till tjänster som gör att något påverkar kunden istället för dess ägodelar. När tjänsteerbjudandet aktiverar kundens känslor är det särskilt betydelsefullt att kunden blir nöjd. Det är framförallt tre faktorer som skapar kundnöjdhet. Den första är när personalen på ett överraskande bra sätt åtgärdar något som gått fel. Det andra är när kunden får specialbehandling av personalen och erbjuds en skräddarsydd produkt i enlighet med kundens behov. Den tredje faktorn är när kunden får ”det lilla extra”, alltså när kundens förväntningar överträffas. Till hjälp med detta har de exempelvis kunddatabaser som kan hjälpa personalen att komma ihåg viktiga händelser/saker om kunden som kan göra tjänsten ännu bättre till nästa gång.⁹⁹

7.1.1. Hur gör bankerna?

Samtliga banker vi talat med framhåller mötet med kunden som det viktigaste för att skapa lojalitet och relationer till sina kunder. Fokus på relationer istället för transaktioner märks tydligt och samtliga påtar vikten av det personliga. I konkurrensen mot nya uppstickare och nischbanker menar privatmarknadschefen på Handelsbanken att det är just kundkontakten som gör att de skiljer sig på ett positivt sätt. Många nischbanker har till stor del endast teknikbaserade tjänster och att därmed träffa kunden personligen blir inte en lika stor del av

⁹⁹ Söderlund, M. (2003). Sid. 115-123

deras arbetssätt. Det är vid mötet med kunden som banken har chansen att skapa det nödvändiga mervärdet som kan få kunden att bli lojal.¹⁰⁰ Tillfällena till möte blir dock mer sällan då många av kunderna numera sköter flera av sina bankärenden på egen hand och det personliga rådgivningstillfället blir till för de mer djupgående och inte så rutinartade tjänsterna. Detta ställer höga krav på banktjänstemannen när mötet väl sker. På Nordea menar de att de måste förbereda sig väl inför kundmötet och tänka ut tjänster och produkter som kan passa för att tillfredsställa just den kundens behov. Förr var banken mer inriktad på enstaka ärenden vid kundmötet, nu måste de istället skapa ett helhetserbjudande till kunden.¹⁰¹ Vi ser härmed stora likheter med det teoretiska begreppet värdeskapande. Banken ser över kundens behov för att kunna erbjuda den mer för att kunden därmed ska få ut ett högre värde.

Bankerna känner sig hårt konkurrensutsatta, framförallt av nischbankerna. Dessa framhåller ofta de traditionella bankerna som gammeldags och tråkiga i sin reklam. Kunderna uppmanas att byta bank eller skaffa ytterligare en till. På Handelsbanken menar de att denna bild inte alls stämmer, de använder moderna tekniklösningar och måste alltid ”hänga med” för att vara uppdaterade med de senaste tjänsterna och produkterna.¹⁰² Nordea menar att de inte känner sig hotade av nischbankernas framfart, kunderna väljer så småningom att komma tillbaka när de inte får den service de är vana vid.¹⁰³ Sparbanken 1826 säger att det är nyttigt med lite konkurrens eftersom det gör att de pressas till att ständigt förbättra sina tjänster.¹⁰⁴ Förändringen med en ökad konkurrens synliggörs i våra möten med bankerna. De märker av ett tuffare klimat i bankbranschen men menar att de har ett bra erbjudande och därför utgör en del av konkurrensen. Vikten av att erbjuda kunderna det senaste är ett prioriterat område för bankerna.

När det gäller att locka till sig nya kunder är alla banker överens och menar att priset är en av de största lockfaktorerna för kunderna i valet av en ny bank. Vi finner samma resonemang i det tidigare kapitel som handlar om bankkunders lojalitetsbeteende. Där är det tydligt att kunderna uppskattar pris och ser det som en viktig faktor för ett lojalt beteende. Privatmarknadschefen på Sparbanken 1826 säger att det framförallt är pris och produkt som är viktigt för kunden, ”det är många som surfar runt på Internet och kollar priser, men vi har bra

¹⁰⁰ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹⁰¹ Intervju med Per Sylvan, Nordea

¹⁰² Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹⁰³ Intervju med Per Sylvan, Nordea

¹⁰⁴ Intervju med Håcan Nilsson, Sparbanken 1826

produkter så jag tror att det väger över”.¹⁰⁵ Handelsbanken försöker gärna locka nya kunder med ett lägre pris. Detta kan dock ställa till med problem då det kan vara svårt att motivera för en trogen kund varför en ny kund fått exempelvis bättre ränta. De menar dock att detta inte går att undvika eftersom användningen av dumpade priser är ett lockbete för att fånga en större massa. Ett exempel som kommer upp under intervjun är att när hyresrätter ombildas till bostadsrätter så försöker Handelsbanken vara på plats för att erbjuda alla medlemmar i föreningen ett förmånligt erbjudande och därmed kan de värva ”en hel hop av kunder”.¹⁰⁶ På Sparbanken 1826 menar de att de som har en relation till banken har överseende med att nya kunder får bättre priser. Tryggheten att känna sin bank och veta vem man ska vända sig till överväger de högre priserna.¹⁰⁷ Länsförsäkringar bank Göinge (LF) är den enda av bankerna vi talat med som kör på en fast pristariff med samma priser till alla kunder. ”Det finns inget mer enerverande än när grannen har fått en lägre ränta på ett lån”.¹⁰⁸ Vi menar att kunderna på LF därmed vet vad de kan förvänta sig av banken, riskerna för att kunderna blir besvikna blir mindre och därmed undviker de att skapa badwill bland kunderna. Å andra sidan kan oförmågan att justera och förhandla om priserna också uppfattas vara oflexibelt och ej tillmötesgående bland kunderna. Bankernas olika attityd till prisjustering till utvalda kunder kan tänkas ha sin grund i dess historia. LF är en ung bank som tillkommit på marknaden med ambitionen att skilja sig från de traditionella storbankerna. Vi menar att LF till stor del kan ha lockat till sig en viss typ av kunder medan de andra bankerna har en kundgrupp som tillhör alla olika samhälls- och inkomstklasser. LFs mer heterogena kundgrupp förväntar sig inte särbehandling eller specialbehandling i form av prisreduktion.

I jakten på lojala kunder nämner samtliga banker hur viktigt det är att kunderna är nöjda och att nöjdhet skapas genom att överträffa kundens förväntningar. Det finns en tydlig sammankoppling som säger att nöjdhet påverkar lojalitet, vilket även var tydligt i teoriavsnittet om varför kunder blir lojala. På Handelsbanken framhåller de förmågan att se till kundens hela behov som ett sätt att skapa nöjdhet. De menar sig inte fokusera på försäljningen av enskilda produkter utan mer på den enskilda kundens behov.¹⁰⁹

Bankrådgivaren på LF menar att det finns särskilt goda möjligheter till nöjdhetsskapande genom deras kombinerade bank- och försäkringsverksamhet. Dessutom passar dessa

¹⁰⁵ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

¹⁰⁶ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹⁰⁷ Intervju med Håcan Nilsson, Sparbanken 1826

¹⁰⁸ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

¹⁰⁹ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

verksamheter särskilt bra ihop då det ger kunden en helhet när de kan ha flera viktiga affärer samlade på ett och samma ställe. Vi ser att detta är en tydlig strävan att fungera värdeskapande i relationen till kunden. Det är en medveten strategi för LF att i försäkringsfall alltid ge kunden snabb respons och ekonomisk ersättning, helt enkelt mer än kunden förväntar sig ”Det är när en kund har haft en skada man verkligen kan visa vad man går för”. LF menar att de på detta sätt slipper all negativ kontakt med kunden och den badwill det för med sig.¹¹⁰ Klagomålshantering var en viktig faktor i kundernas lojalitetsbeteende, men detta går att undvika med LF:s arbetssätt. Det finns även andra sätt att ge positiva signaler till omvärlden och kunderna. På Sparbanken 1826 ingår det i verksamhetsidén att värna om bygden och i intervjuerna med dem påtalar de flera gånger att det ska kännas att de (banken) värnar om bygden och det som försiggår där. Mycket handlar om sponsring till lokala idrotts- och kulturföreningar men även att banken ska finnas och vara aktiv både regionalt och lokalt. De talar även om att Swedbank, som är deras samarbetspartner, har ambitionen att se ut och uppträda likadant överallt. De drar paralleller till McDonald’s och Statoil och menar att skyltar, färger, öppettider och yrkesroller ska vara detsamma eller liknande överallt. Det ska göra att kunderna känner igen sig och upplever sig vara välkomna på alla kontor inom kedjan.¹¹¹ Samtidigt som detta kan göra att kunderna har en någorlunda klar bild av vad den ska förvänta sig kan vi ändå ställa oss frågande till om det kanske motarbetar den lokala förankringen. När det, som vi talat om tidigare, är det personliga kundmötet som ska vara av störst betydelse för kundens lojalitet känns det troligt att det är bankmannens unika personlighet som är av betydelse och inte de standardiserade kontoren som invagar kunden i trygghet. Som ett steg att göra mötet med kunden personligare är kläderna banktjänstemännen bär av stor betydelse, menar LF. ”Slipsen kan skapa avstånd” menar bankrådgivaren där och förklarar exempelvis att en skjorta med översta knappen uppknäppt skapar en lagom distans till kunden.¹¹² Vi menar att klädseln är ett tydligt sätt att sända signaler till kunden och därmed skapa en interaktion utan att de faktiskt pratar med kunden.

7.1.2. Det bankspecifika

Vi upplever att bankerna till stor del arbetar på det sätt som Söderlund beskriver. Framförallt har personalen en betydande roll i bankens arbete med att skapa nöjda och lojala kunder. Det som är mest karaktäristiskt för bankbranschen i detta kapitel är vikten av ett bra kundmöte. Detta blir mer uppenbart då allt fler kunder gör de mest basala ärendena på egen hand med

¹¹⁰ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

¹¹¹ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

¹¹² Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

hjälp av tekniken och de personliga mötena med banken sker därmed mer sällan. När det personliga mötet väl sker måste banken visa sin bästa sida för att göra kunden nöjd och därmed lojal. Att tillgodose kundens behov och ge dem ”det lilla extra” är något bankerna menar att de strävar efter och på det sättet hoppas de kunna skapa lojalitet. Vi menar att detta tyder på en stor medvetenhet om de personalrelaterade faktorer som tidigare nämnts som viktiga för bankkunders lojalitetsbeteende. Den sociala nöjdheten är som sagt viktigare än den ekonomiska för att bygga långsiktig lojalitet. De flesta banker uttrycker stolthet över sin höga servicenivå och kundanpassning och vi menar att bankerna har förstått vikten av detta för kunden. Bankerna är i högre grad konkurrensutsatta nu och de menar att det är kvaliteten i den personliga kontakten som de konkurrerar med. I valet av en ny bank är samtliga banker överens om att priset är avgörande för kunden, vilket även är en avgörande faktor i bankkundernas lojalitetsbeteende. Att priset är avgörande menar bankerna beror på att kunden ännu inte ”känner” banken och därmed inte har en relation med den. Därmed är bankerna tvungna att erbjuda nya kunder pressade priser.

7.2. Kundaktivitet som innebär påverkansmöjligheter

Påverkansmöjlighet genom kundaktivitet är den andra faktorn som används för att skapa lojalitet hos kunderna. Genom att göra kunden aktiv och låta den påverka situationen kan det leda till kundlojalitet. Detta sker genom att kunden kan göra avtryck i utformandet av produkten. Ett exempel på detta är när företag låter kunden vara med och utforma en vara eller produkt. Det kan vara när kunden får testa och säga sitt om en ny produkt innan den kommer ut på marknaden. Det finns dock olika sätt att aktivera kunden även under andra delar av processen, som i exemplet från en smörgåsbutik där kunden får göra flera val vad gäller allt från typ av bröd till pålägg. Detta ställer krav på leverantörens flexibilitet i mötet med kunden. Ett klassiskt exempel på kundaktivering är företaget IKEA som låter kunden själv få montera ihop sina möbler. Företag kan även välja att ha flera distributionskanaler som gör att kunden själv kan välja var och hur varan ska inhandlas. Exempel på detta är företag som väljer att även ha e-handelsbutiker. Det är dock inte alla kunder som vill vara aktiva eller kan vara det. Det kan visa sig genom att kunden inte har tillräckligt med kompetens för att uppnå tjänstens fulla kvalitet.¹¹³

¹¹³ Söderlund, M. (2003). Sid. 123-129

7.2.1. Hur gör bankerna?

Det framkommer i vårt intervjumaterial att bankkunder har blivit mer pålästa och mer aktiva än vad de var tidigare. De har mer kunskap om börsen, makromiljön och andra ekonomiska påverkansfaktorer i samhället. Bankmarknaden har i och med Internet blivit en allt mer transparent bransch eftersom det är lättare för kunderna nu att jämföra olika banker och deras prissättning.¹¹⁴ Som en följd av att kunderna är mer medvetna ställs det krav på bankens och personalens agerande gentemot kunderna. Kunderna förväntar sig att i allt högre utsträckning kunna påverka utgången av mötet med banktjänstemannen. Kunden kan exempelvis påverka servicemötet genom att förhandla om räntan med bankmannen, vilket gäller samtliga tillfrågade banker utom LF. Lyckas kunden få ner sin ränta innebär det att den känner sig som en hjälte efter mötet, nämner kontorschefen på Nordea. Han pratar även om att det finns skillnader mellan svenska och danska kunder. På den danska sidan har bankerna en fast pristariff indelad efter olika kundsegment och kunderna vet vad de kan få för pris och de är mer medvetna om vad segmenteringen är baserad på. De svenska kunderna däremot försöker pruta ner räntan till deras fördel. Pruta är ingenting som ligger naturligt för svenskar annars, och då försöker de ändå göra det inne på en bank.¹¹⁵ Priset är som vi tidigare nämnt en viktig faktor för kundernas lojalitetsbeteende, något som bankerna också är medvetna om, och det kan vara denna faktor som har drivit prisfrågan så långt som till prutning. LF arbetar med en annan strategi och menar att kunden inte känner sig lurad om den vet att den fått samma ränta som alla andra kunder. De anställda är därmed låsta i prisförhandlandet och kan enbart erbjuda en och samma ränta till alla kunder.¹¹⁶ Vi observerade under intervjun med LF att det på bankrådgivarens skrivbord fanns en liten skylt som tydligt demonstrerade vilka olika räntor som gäller för olika konton. Vi menar att detta är ett påtagligt agerande utifrån banken i arbetet med att visa en enhetlig front mot kunderna.

Kundens påverkan kan också uttrycka sig i de sätt kunden väljer att ta kontakt med banken. Tidigare fanns det bara ett sätt och det var att gå in på banken. Nu finns det ett flertal olika sätt att upprätthålla och komma i kontakt med sin bank. Handelsbanken säger att skillnaden är stor gällande andelen kunder som nu kommer in på bankkontoret. För tio år sedan tog 45 % av kunderna kontakt med dem genom besök på kontoret, nu är siffran nere i 32 %.¹¹⁷ Av de nya kontaktvägarna så är det telefonbank och Internetbank som har fått mest genomslagskraft

¹¹⁴ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹¹⁵ Intervju med Per Sylvan, Nordea

¹¹⁶ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

¹¹⁷ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

hos bankkunderna. Dessa kontaktvägar kräver dessutom ingen fysiskt närvaro på banken. Möjligheten innebär att kunden själv får styra sitt ärende med banken, men det lämnar inget utrymme för banken att göra speciella undantag för den enskilda kunden. Samtliga banker säger att de nya kontaktvägarna är oerhört viktiga, de är kanske inte en lojalitetsskapande faktor men det är grundläggande för att överhuvudtaget kunna konkurrera med andra banker. Alla dessa nya kontaktvägar menar vi är ett sätt för bankerna att arbeta med kringtjänster, det Normann kallar kringsservice. I en konkurrensutsatt bransch så är det, enligt teorin, viktigt att se över sina kringtjänster och utforma dem på bästa sätt för att kunna konkurrera med andra. Vi menar att till exempel utöka kundernas kontaktvägar till banken är ett sätt för bankerna att erbjuda bra kringtjänster. LF menar att de ligger i underkant med sin Internetbank men de arbetar med att förbättra den. De övriga bankerna har Internetbanker de är nöjda med. Men de påpekar att det gäller att ligga i med att underhålla och uppdatera den. Handelsbanken säger exempelvis att ”vi kan inte ligga i kölvattnet bakom andra banker med vår Internetbank.”¹¹⁸ Vi menar att detta visar hur viktiga dessa alternativa kontaktvägar är för bankerna i deras kontakt med bankkunderna. I föregående avsnitt diskuterades det hur relationen med kunden skapades i det personliga mötet på banken, detta samtidigt som det går att se att trenden går mot mer opersonliga möten kund och bank emellan.

Ser vi till de traditionella kontaktvägarna med banken så har öppettiderna länge varit relativt korta i jämförelse med andra verksamheter. Det är något som har suttit i bankkulturen att banken stänger klockan 15 och ännu tidigare dagen innan helgdag. Nu har det förändrats och banken har i och med det tappat lite av sin tidigare institutionella känsla. Kunderna har börjat ställa krav på banken eftersom de är mer medvetna och mer aktiva i sitt bankmöte. Efter gehör från flera genomförda kundundersökningar har kundernas påverkan gjort att bankernas öppettider utökats och kunden får därför fler tillfällen att kontakta banken. Detta visar på att det inte är alla kunder som vill nyttja de nya teknikerna i kontakten med banken. På Sparbanken 1826 menar de att det är framförallt äldre och personer med utländsk härkomst som uppskattar de utökade öppettiderna. De har det inte alltid så lätt att använda sig av andra tekniker på grund av bristande språk- eller teknikkunskaper och värderar därför den personliga kontakten på bankkontoret högt.¹¹⁹ Ett annat exempel som kom upp under intervjun med LF var att en anställd hade sålt in ett fondsparande till en kund. När affären skulle avslutas så saknades bara kundens e-mailadress. Den 28-åriga kunden hade inte en e-

¹¹⁸ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹¹⁹ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

mailadress och svarade att: ”datorer är ingenting för mig”.¹²⁰ Det visar sig då att det inte går att glömma bort de traditionella vägarna till kunden. Internet är inte allt, inte ens för de unga.

I och med alla olika kontaktvägar till banken kan kunden själv påverka hur och när den ska ta kontakt. Är kunden inte ute efter en relation med banken och en banktjänsteman så är det, som vi tidigare nämnt, nu lätt att uträtta sina ärenden via exempelvis Internetbank. Det är som Sparbanken 1826 säger: ”alla kunder vill inte ha en personlig relation”. Därför gäller det att få alla kanaler att fungera optimalt då kunden i många kontakter med banken inte möter någon fysisk person som kan hantera eventuella problem som kan uppstå.¹²¹ En kund till LF hade under hela sin tid som kund enbart tagit kontakt med dem via telefon. En eftermiddag ringer kunden och säger att han har köpt en båt på Blocket som ska vara betald redan dagen därpå. Banken erbjöd sig då att ta emot kunden samma dag om den körde ner till kontoret, vilket vi menar visar på en flexibilitet hos LF, men det visar också att de värdesätter relationen till sin kund och därmed praktiserar relationsmarknadsföring. Detta i och med att de är villiga att anpassa sig efter de kontaktsätt som passar kunden. I och med att LF inte har någon kontanthantering så möter de inte sina kunder lika spontant som de övriga bankerna, därför har en av de anställda alltid en obokad kalender varje dag för att kunna ta emot kunder som kan behöva ett möte.¹²² Återigen ser vi att kunden kan påverka när den ska komma in och nu behöver den inte alltid boka en tid för att kunna prata med en banktjänsteman.

7.2.2. Det bankspecifika

Det som är tydligast vad gäller kundens påverkansmöjligheter är den mängd val kunden kan göra för att komma i kontakt med banken. Med Internetbank, telefonbank, bankkort och utökade öppettider på kontoren leder det till att kunden själv kan bestämma hur och när de vill utnyttja bankens tjänster. Detta är ett sätt att befria och underlätta för kunden, de har därmed en ökad påverkansgrad gentemot banken. I de flesta banker vi talade med har kunden även möjlighet att till viss del påverka och pruta på priser, framförallt räntenivåer. Detta och alla de existerande kontaktvägarna till banken upplever vi vara branschspecifika.

7.3. Kundlojalitetsbelöningar

Kundlojalitetsbelöningar är det mest förekommande lojalitetsarbets sättet, speciellt med tanke på alla olika kundkort som finns ute på marknaden. I syfte att skapa lojalitet vill företag

¹²⁰ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar Bank Göinge

¹²¹ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

¹²² Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

belöna sina lojala kunder och få dem att känna sig extra välkomna när de innehar kundkort. Rabatter är ett annat sätt att arbeta med lojalitetsbelöningar, det kan exempelvis gälla var femte lunch gratis eller vid köp av den tredje skjortan medföljer ett par strumpor, och så vidare. Det finns även företag som belönar sina kunder om de binder upp sig att vara kunder under en viss tid, exempel på detta är om kunden köper ett gymkort för en längre tid framöver så erhåller de en månads gratis träning. Det som företag gör här är att de erbjuder kunden lite mer, vilket påverkar nöjdheten och därmed kan påverka lojaliteten för företaget. Som sagt har kundkort, särskilt i detaljhandeln, blivit populära. Det finns dock forskning som visar att lojalitetsprogrammen inte har någon större effekt när det finns andra lojalitetsprogram på marknaden ¹²³

7.3.1. Hur gör bankerna?

Det blir tydligt i alla intervjuer vi gjort att bankerna har funderingar och strategier för att behålla sina bankkunder trogna. Det ser dock lite olika ut på bankerna med hur de arbetar med kundförmåner. Tre av bankerna, Nordea, Handelsbanken och Sparbanken 1826 arbetar främst mot den grupp som de benämner ”viktiga” eller ”mest lönsamma” kunder. LF är den bank, av de tillfrågade, som har det mest tydliga lojalitetsprogrammet. ¹²⁴ Dels har de något som de marknadsför under namnet ”förmånskund”. Det innebär att då kunden samlar bank, boende och pension hos dem får de en förutbestämd kontantutbetalning en gång om året. Detta verkar effektivt för kunden som kan se i rena pengar vad de tjänar, menar de på LF. ”Länsbonus” är ett annat program som gör att ju fler produkter kunden har och ju fler år kunden varit hos dem ju mer rabatt kan den få på försäkringar. Dessutom har alla de kunder som finansierat och försäkrat sitt boende hos dem fått ett brandpaket bestående av brandsläckare, brandvarnare och brandfilt. De berättar att de delat ut cirka 400 stycken. Skulle detta kunna förhindra en enda brand har de tjänat in pengarna igen. På detta sätt ger de kunderna mer än vad de förväntar sig och kan därigenom skapa nöjdhet och lojalitet. ¹²⁵ Detta stämmer väl överens med det som teorin om lojalitet beskriver, att göra en kund nöjd och överträffa dennes förväntningar är en bra grund för att skapa lojalitet. Problemet som vi kan se är att det kan vara svårt att ge kunden mer än den förväntar sig varje gång.

Som vi tidigare nämnt har de tre andra bankerna vi talat med speciella förmåner till de kunder som är mest lönsamma. Detta fungerar dock främst som en intern segmentering och är

¹²³ Söderlund, M. (2003). Sid. 129-140

¹²⁴ Se bilaga 2

¹²⁵ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

ingenting som kunderna alltid är medvetna om. Hur stor denna förmånsgrupp är varierar lite, den är ungefär 20-25 % på Nordea och Sparbanken 1826 och utgör hälften av kunderna på Handelsbanken. Förmånsarbetet handlar framförallt om att utveckla dessa kunders sparande och göra dem ännu mer lönsamma. Kontorschefen på Nordea berättar att när en kund samlar alla sina affärer hos dem blir de en förmånskund, vilket innebär bättre priser och mer uppmärksamhet. Detta är ett sätt att stävja den ”otrohet” som råder bland bankkunder generellt, alltså att de har flera banker eller förvaltare samtidigt. Han framhåller dock att skillnaden mellan att vara förmånskund och att inte vara det är för liten.¹²⁶ På Handelsbanken menar de att de inte har några förmånstrappor för att det gör kunderna irriterade om de skulle sjunka från en nivå till en annan. De säger att de har fått många kunder från andra banker på grund av att de varit irriterade över just detta.¹²⁷ Vi kan se att även om de inte har ett uttalat förmånsprogram så finns det ändå kunder på Handelsbanken som har speciella förmåner. De berättar att hälften av kunderna anses tillhöra de viktigare och de har förmånen att få tilldelat en egen kontaktperson som ska kontakta kunden minst en gång per år. Dessutom finns det för lönsamma kunder alltid chansen att förhandla till sig ett individuellt pris.¹²⁸

Bankerna menar att det är svårt att nå alla kunder, det finns inte tillräckliga resurser att lägga på att ha en relation med alla kunder. Vi menar att det är svårt att underhålla och ha en relation till en så pass stor målgrupp som bankerna har. Att använda sig av relationsmarknadsföring innebär att företaget ser sin kontakt med kunden som en process. Vi kan därmed se att bankerna ser relationsmarknadsföring som ett för resurskrävande arbetssätt för att det ska kunna användas på alla kunder. Nordea uttrycker det som att ”30 % av kunderna har vi en relation med, men de övriga 70 % pratar ju också om sin bank och har åsikter om den. Två kunder i banken kan ha två olika åsikter på grund av att de är olika prioriterade.”¹²⁹ Vi menar att det kan vara ett problem med denna typ av ”osynligt lojalitetsprogram” eftersom kunden inte vet om vilket segment de tillhör, varför och vad som krävs för att vara kvar eller klättra upp en nivå. Detta skiljer sig till stor del från det tydliga program LF har. Där är det lätt för kunden att förstå varför de har en viss rabatt eller inte. Ett exempel som Nordea talar om är när en kund lyckas förhandla ner räntan på sitt lån, men därmed blir mindre lönsam för

¹²⁶ Intervju med Per Sylvan, Nordea

¹²⁷ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Intervju med Per Sylvan, Nordea

banken och halkar ner ett steg på förmånstrappan. Det i sin tur innebär att den får mindre uppmärksamhet och sämre service.¹³⁰

7.3.2. Det bankspecifika

Olika förmånsprogram är frekvent förekommande i bankerna. Det som är branschspecifikt för bankerna är att de, i alla fall utom LF, använder programmen endast internt. Denna segmentering av kunder, där vissa grupper får extra förmåner, är inget uttalat från bankens sida. Det intressanta med dessa program är att de inte kopplade till hur lojala kunderna är utan de ser endast till hur lönsamma kunderna är eller kan bli.

7.4. Medarbetarlojalitetsprogram

Medarbetarlojalitetsprogram är ytterligare ett sätt för företag att skapa lojalitet genom att kunden får en relation till en anställd. Kundens lojalitet är mer till just den medarbetaren än till företaget. Det kan exempelvis innebära att samma anställd möter samma kund, detta kanske i form av en kontaktperson, för att skapa en känsla av kundnöjdhet. Det ställer krav på att den anställda i sin tur känner lojalitet mot företaget och fortsätter vara anställd. Företag anställer även personer som känner ett område bra för att på så sätt kunna möta kundens behov bättre. Ett annat exempel är ett flygbolag som har märkt att vissa lönsamma kunder tenderar att flyga samma avgång varje vecka och därför lägger scheman så att kunderna möter samma personal varje gång. Ett problem idag är att medarbetarnas lojalitet till arbetsgivarna inte är som den var förr, medarbetare tenderar nu att i högre utsträckning byta jobb.¹³¹

7.4.1. Hur gör bankerna?

Alla banker talar om det personliga som ett sätt att skapa lojalitet, att det är deras chans att positionera sig gentemot nischbankerna. Sparbankschefen på Sparbanken 1826 säger att ”vi har kontor och på kontoret finns det människor och då kan man skapa relationer.” Han lyfter då fram det personliga i konkurrensen mot nischbankerna.¹³² Det personliga blir då deras kringtjänst och konkurrensmedel, menar vi. LF vill framhäva det personliga i sin marknadsföring och använder sig då att bilder av de anställda tillsammans med deras direktnummer. Hemsidan återger även samma information. Det menar att de på så sätt visar för kunden det personliga med dem och deras vilja att skapa en relation.¹³³ Som vi tidigare nämnt talar alla bankerna om vikten av det personliga och menar vidare att en personlig

¹³⁰ Intervju med Per Sylvan, Nordea

¹³¹ Söderlund, M. (2003) 140-145

¹³² Intervju med Håcan Nilsson, Sparbanken 1826

¹³³ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

bankman är ett bra sätt att skapa lojalitet. På till exempel Handelsbanken har de 6 000 viktigaste kunderna en egen personlig kontaktman på banken. Kontaktpersonen ska på deras initiativ träffa kunden minst en gång per år. Det menar Handelsbanken inger en trygghet för kunden när de vet vem de ska kontakta på banken. De övriga 6 000 kunderna håller de kontakt med via brev och erbjudanden samtidigt som de försöker göra dem till bättre och mer lönsamma bankkunder när de väl kommer in på kontoret.¹³⁴

För att kunden ska känna en trygghet med banken och de anställda där så är det av stor vikt att de anställda stannar kvar på sin arbetsplats och trivs med sitt arbete. Därmed blir rekrytering av anställda en viktig process för bankerna. I och med att bankbranschen har förändrats så har det även skett en omarbetning i personalens sätt att arbeta. Det framkommer i vårt intervjumaterial att personalen numera behöver ha en mer säljande framtoning i sitt möte med kunden. Bankerna påtalar hela tiden att personalen ska se mötet med kunden som en process, men nu måste de ställa om sig igen och se mötet mer som en transaktion. Vi frågar oss om utvecklingen är på väg tillbaka. Vi undrar därmed om en mer säljande framtoning kan bli svår att motivera för kunderna. Detta eftersom bankerna menar att de eftersträvar att arbeta med relationer och det personliga i kundmötet. På den förändring som skett svarar Handelsbanken att ”förr var personalen ordermottagare nu är de istället initiativtagare”. Detta var en omställning som var särskilt svår att hantera för de äldre anställda, de yngre är mer hungriga och hade inga problem med att vara säljande, säger han. Han menar också att kraven som cheferna har på personalen blivit högre i och med att de ska agera mer säljande.¹³⁵ På Sparbanken 1826 pratar de också om förändringen som innebär att personalen ska vara mer säljorienterad. Privatmarknadschefen, som arbetat 20 år inom banken, säger att ”bank och försäljning var inte det jag blev anställd för” Hon menar vidare att det är väsentligt att ”få med alla anställda på tåget” när arbetssituationen förändras så pass mycket.¹³⁶ Utan personal som står bakom förändringen och medarbetare som själva inte är med på vad som ska göras menar vi att det blir svårt att bygga upp ett lojalt beteende hos kunden. Kontorschefen på Nordea säger att ”kunden ska känna sig wowad när den går från banken” Han menar vidare att det inte räcker med ett leende från personalen, de ska dessutom ha skapat någonting i mötet med kunden.¹³⁷

¹³⁴ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

¹³⁷ Intervju med Per Sylvan, Nordea

7.4.2. Det bankspecifika

Vi menar att bankerna arbetar mycket med att få sina kunder lojala till bankens medarbetare. De har insett hur viktigt det är för kunderna att få en personlig kontakt och menar att alla deras ”viktigaste kunder” har fått varsin tilldelad. Att marknadsföra sina medarbetare på detta sätt menar vi är en central del i relationsmarknadsföringen. Medarbetarlojalitetsprogram är inget unikt för bankbranschen. Men kanske är det, på grund av produktens natur, ännu viktigare än i företag generellt att få en personlig kontakt som inger trygghet och förtroende hos kunden. Det kan vara en fördelaktig strategi att låta kunderna ha kontaktpersoner i banken då starka kopplingar mellan bank och kund främjar ett lojalt beteende hos kunden.

7.5. Kund-till-kund relaterade aktiviteter

Kund-till-kund relaterade aktiviteter innebär att ett företags produkter eller tjänster påverkas av andra kunder för att kunden ska uppnå en känsla av nöjdhet. Det kan vara sådana saker som att det är viktigt att kunden möter andra kunder för att de ska få ut något av tjänsten, till exempel att det är andra personer närvarande på en danskurs. Där är det en förutsättning att det finns andra medverkande eftersom produkten kräver interaktion med andra. Ett annat exempel är restauranger för där går kunder inte gärna in om den är tom då det varken signalerar trivsel eller popularitet. En annan synvinkel är om det kan utgöra en social gemenskap för kunden att tillhöra något, vilket kan skapa drivkraft för kunden att återkomma till företaget. Ett exempel på detta är kundtidningar som tydliggör att det finns andra kunder och att de alla ingår i ett större sammanhang.¹³⁸

7.5.1. Hur gör bankerna?

Mötet kund-till-kund förefaller inte vara av största vikt för att skapa lojala kunder inom bankbranschen. Det är snarare kund-till-bank relaterade aktiviteter som är det viktigaste. Vi menar att detta troligtvis beror på tjänstens och produktens natur. Den privata ekonomin är just privat och inget kunden vill dela med andra kunder. På bankens inredning blir det också tydligt att mötet ska ske enskilt och inte i kontakt med andra kunder. Därav har varje bankman egna skrivbord eller bås som de träffar kunden vid. På Nordea menar de att det är avgörande att kunden kommer in på bankkontoret och möter personalen. Det är när kunden får rådgivning som den känner sig omhändertagen och då minskar behovet av att finna en annan banklösning. I synnerhet nu i den alltmera Internetbaserade världen, där alltfler använder sig av Internetbank, blir det svårare att skapa en relation till kunden, säger kontorschefen på Nordea. Det finns så mycket information om olika bankprodukter på Internet att det inte är

¹³⁸ Söderlund, M. (2003) Sid. 145-149

alla kunder som kräver eller behöver träffa en bankman för rådgivning. Här ser vi ett exempel på hur alla de kringtjänster som ska göra banken attraktiv i kundens ögon också hindrar bankerna att skapa relationer och arbeta med relationsmarknadsföring. Men på Nordea menar de att ”de flesta kunder vill ha personliga råd. Bank, försäkring och pension är en djungel. En av tio surfar runt och hittar egna lösningar. Det är inte dem vi ska koncentrera oss på.”¹³⁹ På Sparbanken 1826 ser de stora fördelar med sin Internettjänst. ”Vi har en bra Internetbank och det sprider sig. Folk pratar om tjänsten på bygden” Genom att kunder pratar med andra och berättar om sina positiva erfarenheter bidrar det till att locka fler kunder.¹⁴⁰ Enligt undersökningar som gjorts på LF visar det sig att det vanligaste sättet för en kund att komma i kontakt med dem är genom en annan kund, vän eller släkting.¹⁴¹ Detta pekar ju på hur viktigt det ändå är med kund-till-kund relaterade aktiviteter, om inte inne på banken så utanför. Vi menar att Word-of-mouth är ett bra bevis på att kunden är lojal eftersom det är ett högt mått av lojalitet när kunden pratat gott om banken för andra. På frågan om hur de hanterar fel svarar alla banker att det är viktigt att direkt hantera fel som eventuellt uppstår. Detta för att undvika den negativa och effektfulla word-of-mouth som annars kan uppstå bland kunder och icke kunder. Privatmarknadschefen på Handelsbanken säger att: ”vi försöker alltid reparera skadan så fort som möjligt.”¹⁴² I kapitel fem framkommer att klagomålshantering är en viktig faktor för bankkunders lojalitetsbeteende. Därmed blir de tillfrågade bankernas agerande vid klagomål avgörande eftersom en kund är mer benägen att byta bank i upp till sex månader efter en incident ägt rum, detta även om det sköttes bra.

7.5.2. Det bankspecifika

Det som särskiljer bankverksamhet från företag generellt är att kund-till-kund relationen i utförandet av tjänsten inte är något att eftersträva då de flesta kunder vill hålla sin ekonomi privat. Det är snarare kund-till-bank relationen som främjar ett lojalt beteende hos kunden. Det framkommer att alla banker tycker att den mest fördelaktiga marknadsföringen de kan få är när en nöjd kund rekommenderar banken till sin omgivning. I detta fall blir därmed kundens relation till andra kunder av stor vikt för banken.

7.6. Kundlivscykelaktiviteter

Kundlivscykelaktiviteter innebär att företag satsar på lojalitetsskapande aktiviteter under hela kundens livstid som ett steg i att hålla kunden lojal länge. För att uppnå denna långa lojalitet

¹³⁹ Intervju med Per Sylvan, Nordea

¹⁴⁰ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

¹⁴¹ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

¹⁴² Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

måste företaget fortsätta vara attraktivt för kunden under hela dennes livscykel. Exempel på detta sätt att arbeta är bilföretag som innehar flera olika bilmodeller för att attrahera kunden under dennes olika livssituationer. Samma kund har olika behov under livets gång och kundens kunskapsnivå inom området kan också tänkas bli högre med tiden, vilket ställer högre krav på de produkter företagen erbjuder.¹⁴³

7.6.1. Hur gör bankerna?

Att kunden ska känna en helhet är något som återkommit under ett flertal tillfällen under intervjuerna med bankerna. Återigen kommer det upp att de på olika sätt arbetar med värdeskapande för kunden. LF menar att de erbjuder kunderna en helhet när de har både banktjänster och försäkring. De menar att de andra bankerna som utger sig för att erbjuda en helhet enbart arbetar med samarbetspartners på försäkringssidan, på LF däremot sitter all kompetens i huset. Då får kunden verkligen en helhet tillsammans med en bra kompetens.¹⁴⁴ Alla banker försöker ha tjänster som ska attrahera kunderna i alla lägen i livet, det är bolån, försäkringar, pensionssparande med mera. Vi ställer oss dock frågande till om bankerna ser alla dessa olika produkter och tjänster som ett sätt att anpassa sig efter kundens värdeskapande process, likt värdestjärnan, eller om det är ett sätt att få till så många transaktioner som möjligt. Kontorschefen på Nordea menar att kunder idag är otrogna, han nämner att vissa av deras kunder har konton hos dem samtidigt som de kanske innehar en aktiedepå hos exempelvis Nordnet. De kunder som han menar är trognast är de äldre. De kunder som har mycket pengar tenderar också att vilja ha en helhet och samlar därför alla sina affärer hos banken. De kunderna har märkt att de får en bättre service och helhet om de har alla sina affärer på ett och samma ställe, säger kontorschefen.¹⁴⁵

Till skillnad från de flesta företag visar sig bankerna inte rikta sig till en viss specifik målgrupp utan menar att de vänder sig till alla. De gamla fördomarna om att exempelvis Handelsbanken enbart är till för de rika lever inte kvar längre. Vi märker inte någon skillnad på hur bankerna pratar om sina kunder, de vill rikta sig till alla. Samtidigt använder sig Sparbanken 1826, Handelsbanken och Nordea sig av olika system för att kategorisera sina kunder efter deras lönsamhet. Det visar på att bankerna uttalat vill nå alla men samtidigt så värderar de internt vissa kunder högre. Sparbankschefen påpekar samtidigt att tanken med detta är att göra en dålig kund till en bra kund. Han menar vidare att de är: ”Alla kunders

¹⁴³ Söderlund, M. (2003) Sid. 154-157

¹⁴⁴ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge

¹⁴⁵ Intervju med Per Sylvan, Nordea

bank". För att kunna vara alla kunders bank gäller det att ha ett erbjudande som passar de många människorna under hela deras livstid. Sparbanken 1826 vill locka de unga till banken genom mycket fördelaktiga erbjudanden. De hoppas att dessa unga människor ska bli nöjda kunder som stannar i banken livet ut. De talar dock om att de flesta ungdomar idag till stor del endast använder sig av teknik i kontakten med banken och därmed inte får den personliga relationen som framhålls som så viktig för att kunden ska vara lojal. Sparbankschefen berättar att när de unga flyttar, för att exempelvis studera, har de ingen relation till banken och har därmed lätt att välja att bli kund i en annan bank.¹⁴⁶ I den studie Ndubisi redogör för är faktorerna engagemang och förtroende bland annat viktiga för att kunder ska känna lojalitet. Vi ser att de unga som inte har en relation till banken heller inte kan ha upplevt dessa faktorer som anses vara lojalitetsbyggande. Vi menar också att den sociala nöjdheten inte återfinns hos de kunder som inte besöker banken. Som teorin säger så är det svårt att bygga lojalitet enbart med hjälp av ekonomisk nöjdhet.

På Handelsbanken säger de att de trots segmenteringen inte glömmet de mindre lönsamma kunderna. Med mindre resurskrävande aktiviteter kan även dessa kunder uppvaktas med exempelvis erbjudanden i form av brevutskick. För Handelsbanken innebär lojala kunder stabila affärer. De menar att eftersom deras kunder tillhör de mest nöjda av storbankernas kunder så stannar de också längre i banken. En nöjd kund har också förtroende och är lätt att göra affärer med.¹⁴⁷ Vi menar att lojalitet ger banken en långsiktighet med kunden, men de måste då se till deras kunders individuella behov av banktjänster som passar det livsstadie som de just nu befinner sig i. Det blir ett processtänk för bankerna, vilket kan jämföras med värdeskapande eftersom de måste se den långsiktiga relationen med kunden.

Under kundernas livstid finns det vissa kritiska stadier för bankerna i deras relation med dem. Det är när stora saker händer i kundens liv, som till exempel att skaffa barn eller köpa hus.¹⁴⁸ Husköp är en stor ekonomisk affär i livet för kunderna vilket gör att de kollar upp priser och räntor extra mycket och jämför med andra banker för att få ett så bra avtal som möjligt. När det kommer till köp av bostad är det inte alltid som banken får den nya ägaren som låntagare, samtidigt som banken förlorar en stor affär med den tidigare ägaren. Sparbanken 1826 är samarbetspartner med Fastighetsbyrån och när det blir hus- och lägenhetsvisningar så brukar

¹⁴⁶ Intervju med Håcan Nilsson, Sparbanken 1826

¹⁴⁷ Intervju med Jonas Olsson, Handelsbanken

¹⁴⁸ Intervju med Per Sylvan, Nordea

en representant från banken vara med. ”Detta för att visa kunden att vi finns och förhoppningsvis lyckas vi ta kunden” berättar privatmarknadschefen.¹⁴⁹ På LF menar de att det är vid dessa tillfällen det visar sig hur bra service de har gett kunden, ”det gäller att vaccinera kunden mot ett sådant beteende som gör att de byter bank” menar de.¹⁵⁰ Nordea berättar att de håller på att utveckla ett system som innebär att när kunden är inne på sin Internetbank och kollar på exempelvis bolån så visas det i den kundens personliga bankmans system. Då kan bankmannen följa upp detta genom att exempelvis ringa upp kunden och fråga om den vill ha ett möte.¹⁵¹ Detta menar vi är sätt för bankerna att arbeta med att förhöja den sociala nöjdheten hos kunden eftersom den ekonomiska ensam, som sagt, inte kan utgöra ett lojalt beteende.

7.6.2. Det bankspecifika

Traditionellt sett har en och samma bank följt samma kund genom livet. Nu har konkurrensen gjort att det inte är så längre, men bankerna lever fortfarande kvar i ambitionen att göra det. Vi upplever att bankerna till stor del eftersträvar att anpassa sig efter kundernas livscykel på det sätt Söderlund talar om. Något som är specifikt för denna bransch är att de inte har en segmenterad målgrupp utan riktar sig till alla, i alla dess livsskeden och ekonomiska förhållanden. Det innebär att det är många olika kunder som ska tillfredställas. Bankerna själva menar att de har resurser att erbjuda en helhet och tillgodose kundernas individuella behov. Vi ser att bankerna i många fall ser kunderna som källan till deras affärer och utgår från kunden, likt värdestjärnan, och samordnar sina resurser för att skapa värde för den. I detta fall ett livslångt värdeskapande mot kunden.

¹⁴⁹ Intervju med Maria Ericson, Sparbanken 1826

¹⁵⁰ Intervju med Pär Bertilsson, Länsförsäkringar Göinge

¹⁵¹ Intervju med Per Sylvan, Nordea

8. Avslutande del

I detta kapitel rundas uppsatsen av. Först redogörs uppsatsens slutsatser och därefter följer en kort diskussion över slutsatserna och arbetsprocessen.

8.1. Slutsatser

Nedan presenteras kortfattat de slutsatser som vi kan dra efter att ha redogjort och analyserat uppsatsens olika delar. Detta ska ge svar på de frågeställningar som uppsatsen inleddes med.

Under uppsatsens gång har det framkommit ett flertal olika sätt som banker arbetar med för att skapa lojala kunder. Det som har framkommit som tydligast är att sättet för banker att skapa relationer är den personliga kontakten bank och kund emellan. Den framhålls vara det bästa vapnet i kampen om kunderna och tävlan mot konkurrerande banker och nischbanker. Den personliga kontakten är särskilt viktig inom bankbranschen då kunderna gör många ärenden på egen hand och tillfällena till möten blir därmed få. När mötet väl sker ställer det krav på att kunden lämnar banken med ett givande möte i minnet. Detta framhäver bankerna som en av de viktigaste faktorerna för att göra kunderna lojala.

I mötet med banken är det relationen till bankmannen som kan vara en avgörande faktor för kundens lojalitet. Detta har bankerna tagit till vara på och de arbetar mycket med att framhäva det personliga hos personalen. De produkter och tjänster som banken tillhandahåller kräver till sin natur personalens kunskap för att kunden ska känna trygghet, vilket bidrar till en hög medarbetarlojalitet. Detta gör att banker har en högre medarbetarlojalitet än företag generellt.

Även pris framkom som en viktig faktor i bankernas lojalitetsarbete. Bankerna menar att kunderna har överseende med att det pris de får inte alltid är det bästa om kunden har en relation till en eller flera medarbetare på banken. Prismedvetenheten på bankerna är dock stor och de framhåller att de verkligen inte kan hålla ”för höga” priser. Detta för att kunna attrahera nya kunder som ännu inte har en relation med banken. Vi upplever att bankerna har förstått att pris är en viktig faktor som påverkar bankkunderna i valet av en ny bank men att bankerna kanske inte förstår att priset även kan vara en anledning för kunden att byta bank, vilket visade sig tydligt i kapitel fem om bankunders lojalitetsbeteende. Bankerna visar att de har förstått att kunderna bryr sig om både pris och relationen med banken, men inte att dessa två ska fungera i symbios.

En bankspecifik faktor är den stora tillgänglighet som präglar branschen. Det finns både personliga och tekniska kontaktvägar som under de senare åren utvecklats och blivit fler. Dessa fungerar som komplement till de personliga kontakterna och möjliggör att kunderna på egen hand kan utföra sina ärenden. Det är få företag som ger sina kunder så många tillgängliga kontaktvägar, vilket gör att bankerna på denna punkt särskiljer sig. Trots alla tekniska kontaktvägar, som inte nödvändigtvis innehåller en personlig kontakt med banken, framhåller bankerna att det inte är förrän kunden kommer in på kontoret som de har en chans att skapa en relation med den. Dessa tekniska lösningar utgör, som sagt, därmed endast ett komplement i relationsbyggandet. Tillgänglighet var en viktig faktor för bankunders lojalitetsbeteende och att teknikerna kan göra banken mer tillgänglig. Det tekniska lösningarna bankerna erbjuder blir därmed ett bra konkurrensmedel mot de uppstickare som inte har resurser att verka i alla dessa kanaler.

Till skillnad från de flesta företag riktar sig bankerna inte till någon speciell målgrupp. De riktar sig till alla, oavsett ålder eller förmögenhet. På detta vis vill de att bankkunderna ska vara dem lojala under en lång tid och att alla ska utvecklas till lönsamma kunder. För att kunna nå alla arbetar bankerna med att anpassa sitt erbjudande efter kundens behov och därigenom skapa ett helhetserbjudande. Därmed kan bankerna bygga relationer som kunden inte vill riskera att bryta. Bankerna arbetar även efter principen att ge kunden mer än den förväntar sig för att kunden ska bli nöjd och därmed lojal till banken. Att erbjuda kunden något mer är inget unikt för bankbranschen men det är ett effektivt sätt att skapa en nöjd kund.

Eftersom förvaltning av pengar är en så pass känslig produkt är hantering av klagomål extra viktigt i denna i bransch. Bra hantering av klagomål var något som kunderna hade uttryckt som viktigt för att vara lojal och nöjd med sin bank. Bankerna talar inte själva om hanteringen av klagomål som ett sätt att skapa lojala kunder. Det blir då uppenbart att de inte ser detta som ett tillfälle att skapa en relation till kunden, de inser kanske inte att en dåligt hanterad situation kan vändas till en bra och en ännu nöjdare kund.

För att skapa lojala kunder arbetar alla banker med förmånsprogram av olika slag. Det är stor skillnad på förmånsprogram mellan företag generellt och banker, där företag generellt använder sina förmånsprogram synligt för kunderna och omvärlden. De flesta banker har speciella förmåner till de kunder de anser vara mest lönsamma. Detta är ofta ett internt arbetssätt och kunderna är därför ofta inte medvetna om vilket segment de tillhör, vilket är

specifikt inom bankbranschen. Genom dessa förmånsprogram hoppas bankerna göra sitt erbjudande så pass fördelaktigt att de väljer att stanna i banken.

8.2. Diskussion

Denna uppsats kan fungera som ett verktyg för banker, men även andra som vill förstå branschen. Detta för att se hur bankerna arbetar i dag samt vilka faktorer som är viktiga för lojalitetsskapande i bankbranschen. Även andra branscher kan använda uppsatsen och ta lärdom av de slutsatser vi drar.

Banken visar sig, trots att traditionellt setts som en institution, vara en modern organisation som strävar efter utveckling och tillmötesgår de faktorer som är viktiga för kundernas lojalitet. Vi menar att banken har fått en stämpel som en väldigt omodern organisation men att detta i många fall inte stämmer. De menar sig arbeta på många sätt fullt i enlighet med vad teorierna förespråkar vara gott lojalitetsarbete. Vi kan dock se att det kan vara skillnad på vad dessa banker säger att de gör och vad de faktiskt gör. Om nu skulle vara fallet att det inte arbetar fullt ut så som de förespråkar så har de i alla fall kommit långt i tanken och har en stor medvetenhet kring vad kunderna vill ha och behöver.

Vi ställer oss dock frågande till hur länge bankerna kan klara av att ha alla som målgrupp. Även om bankerna säger sig ha ett brett sortiment som kan anpassas efter alla behov så söker kunderna kanske i framtiden ett ännu mer individuellt produktsortiment. I och med att bankerna har blivit utsatta för ökad konkurrens har, framförallt storbankerna, anpassat sig genom att alla erbjuda samma produkter till samma pris. I ett steg att göra banktjänster ännu mer individuella och personliga tror vi att bankerna kommer att behöva nischas sig och hitta sin avgränsade målgrupp. I vår undersökning framstår Länsförsäkringar bank Göinge som mer lika företag generellt eftersom de förefaller vara mer nischade än de andra bankerna vi har intervjuat.

Det som under detta arbete har kommit att intressera oss mycket är de förmånsprogram bankerna arbetar med. För framtida forskning hade det varit intressant att titta närmare på dessa, varför bankerna endast arbetar med den internt och vilka effekter det har, både på personal och kunder. För att ytterligare belysa hur bankerna arbetar lojalitetsfrämjande hade observationer kunnat genomföras i de olika yrkeskategorier som finns i bankbranschen. Detta hade kunnat fungera som ett komplement till denna uppsats.

Vi anser oss ha besvarat de frågeställningar vi inledde uppsatsen med. Vi har funnit det lojalitetsfrämjande aktiviteter som är specifikt för bankbranschen. Allt det arbete bankerna lägger ner på att skapa lojala kunder är dock inte bankspecifikt men kombinationen av de olika aktiviteterna menar vi är unikt.

Källförteckning

Böcker:

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Eriksson, K (red.) (2006) *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*. Lund: Studentlitteratur.

Grant, R.M. (2002) *Contemporary strategy analysis- concepts, techniques, applications*. Cornwall: Blackwell publishing.

Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring - en crm ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, E. (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi

Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. London: Sage Publications Ltd

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

Kvale, S.(1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Normann, R. (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Malmö: Liber Ekonomi.

Normann, R. (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber Ekonomi

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

Storbacka, K.& Lehtinen, J.R. (2000) *Crm- Customer relationship management. Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber Ekonomi.

Söderlund, M. (2003) *Den lojala kunden*. Malmö: Liber Ekonomi

Trost, J (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wikström, S. & Normann, R. (1994) *Kunskap och värde. Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Stockholm: Fritzes förlag

Artiklar:

Beerli, A., Martin, J., Quintana, A. (2002) *A model of customer loyalty in the retail banking market*, European Journal of Marketing, Vol.38, Nr. 1. Sid. 253

Chakravarty, S., Feineberg, R., Rhee, E. (2004) *Relationships and individuals' bank switching behavior*. Journal of Economic Psychology, Vol. 25 Nr. 4. Sid. 523

- Colgate, M & Hedge, R (2001) *An investigation into the switching process in retail banking services*. The International Journal of Bank Marketing Vol. 19, Nr. 4. Sid. 208
- Greyskens, I & Steenkamp, J-B. (2000) *Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships*. Journal of Retailing. Vol. 76, Nr 1. Sid. 11-32
- Levesque, T. & McDougall, G. H.G. (1996) *Determinants of customer satisfaction in retail banking*. International Journal of Bank Marketing. Vol. 14, Nr 7. sid 12-20
- Manrai, L & Manrai, A (2007) *A field study of customers' switching behavior for bank services*. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol 14, Sid. 208-215
- Ndubisi, N. (2007). *Relationship marketing and customer loyalty*. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 25, Nr 1. Sid. 98-106
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy (2004) *I Value Costomers, Optimize*. Sid. 60-66
- Reichheld & Schefter. (2000) *E –Loyalty: Your secret weapon on the webb*. Harvard Business Review Vol. 78, Nr 4.
- Sheth, J & Parvatiyar, A (1995) *The Evolution of Relationship Marketing*. International Business Review, Vol. 4, Nr. 4
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, Vol.68, Nr. 1
- Veloutsou, C. & Daskou, S. & Daskou, A. (2004). *Are the determinants of bank loyalty brand specific?*. Vol. 9, Nr 2. Sid. 113-125

Elektroniska källor:

- Banker i Sverige- faktablad om svensk bankmarknad* (2007) Svenska bankföreningen
Tillgänglig: http://www.bankforeningen.se/upload/banker_i_sverige2007_001.pdf
(läst: 08-04-11)
- Competition in Nordic Retail Banking Report from the Nordic Competition authorities*,
No.1/2006 Tillgänglig: http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/Nordic_Retail_Banking.pdf
(läst: 08-04-02)
- Eklöf, J. (2007). *Bankerna 2007 enligt Svenskt Kvalitetsindex*.
Tillgänglig: http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=90
(läst: 08-04-10)
- Flink, H & Gunnarsson, J & Wahlund, R. (1999) *Svenska hushållens sparande och skuldsättning – ett konsumentbeteendeperspektiv*. EFI Research Report.
Tillgänglig: http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba1999_003.rev.pdf
(läst: 08-04-10)

Handelsbankens hemsida. www.handelsbanken.se (läst: 08-04-11)

ICA kort och bank hemsida. www.icabanken.se (läst: 08-04-02)

Länsförsäkringar Göinges hemsida. www.lansforsakringar.se/goinge (läst: 08-04-11)

Nordeas hemsida. www.nordea.se (läst: 08-04-11)

Sparbanken 1826 hemsida. www.kristianstadssparbank.se (läst: 08-04-10)

Svenska bankföreningen. *Konkurrensen på bankmarknaden – En rapport från ECON på uppdrag av svenska bankföreningen* (2007)

Tillgänglig:

http://www.bankforeningen.se/upload/konkurrensen_p%C3%A5_bankmarknaden.pdf

(läst: 08-04-10)

Avhandling:

Andrén, C (1997) *Föreställningar om kunder – om hur personal i banker föreställer sig och agerar mot kunder*. Göteborgs Universitet, Göteborg, BAS ekonomisk förening

Muntliga källor:

Intervju. Pär Bertilsson, Länsförsäkringar bank Göinge. 08-04-22

Intervju. Maria Ericson, Sparbank 1826. 08-04-22

Intervju. Håcan Nilsson, Sparbank 1826. 08-04-22

Intervju. Jonas Olsson, Handelsbanken. 08-04-29

Intervju. Per Sylvan, Nordea. 08-04-25

Årsredovisningar:

Kristianstads Sparbanks årsredovisning 2006

Länsförsäkringar Göinges årsredovisning 2006

Swedbanks årsredovisning 2007

Bilagor

1. Intervjufrågor
2. Förmånsprogram från Länsförsäkringar Bank Göinge

Bilaga 1. Intervjufrågor

- Berätta kort om din bakgrund på banken?
- Vad är din roll på banken?
- Upplever du att era bankkunder är lojala?
– varför tror du att de är det?
- Hur arbetar ni för att skapa lojala kunder?
– exemplifiera
- Det finns kunder som aldrig kommer in på bankkontoret, hur kan ni påverka deras lojalitet?
- Vilka effekter innebär det för er att ha lojala kunder?
- Vad tror du är det viktigaste för kunden i valet av en ny bank?
- Vad tror du är det viktigaste för att få kunden att stanna kvar som kund i banken?
- Hur anpassas ert erbjudande efter kundens behov?
– finns det ett system för detta, och hur ser det ut?
- Anser du att ni har en relation till era kunder?
– vad anser du att en relation innehåller?
- Har relationen till kunderna ändrats i och med nya tekniker, Internetbank och telefonbank?
– hur, exemplifiera?
- Tror du att det är någon skillnad på kunderna i en liten stad gentemot en större stad?
- Tror du att bankens bemötande skiljer sig åt i en liten stad gentemot en större stad?
- Hur mycket av sättet som personalen möter kunden handlar om personalens personlighet och hur mycket handlar om företagets kultur och etiska normer?
- Tycker du att bankbranschen har förändrats de senaste åren?
– exemplifiera
- Vad skiljer er bank från andra banker?
- Har kundernas krav förändrats?
– hur har detta påverkat din arbetsplats?
– hur har detta påverkat dina arbetsuppgifter?

Bilaga 2. Förmånsprogram Länsförsäkringar bank Göinge

| Antal Bonusår | A N T A L <i>produkt</i> | | | | |
|------------------|--------------------------|----|----|----|----|
| | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 0 - 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 5 - 9 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 10 - | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |

En vanlig familj kan spara flera tusenlappar - varje år

Vi hjälper dig att räkna ut hur mycket du tjänar på att bli Förmåns-kund. Våra villkor, räntor, avgifter och försäkringspremier är mycket konkurrenskraftiga. Med rabatter blir de ännu värdefullare för dig.

Här ser du ett exempel på vad en familj kan spara:

| Engagemang/Avtal | Förmånskunden sparar |
|--------------------------------|----------------------|
| Villahemförsäkring 3 500 kr/år | 525 kr |
| Bilförsäkring 4 000 kr/år | 600 kr |
| Inga kortavgifter | 150 kr |
| Aktiedepå utan avgift | 250 kr |
| Förmånskund | 1 000 kr |
| Total besparing varje år | 2 525 kr |

Ring oss och gör en bra affär! 0451-489 00



Bank & Försäkring

Andra Avenyen 14, Hässleholm.
www.lansforsakringar.se