



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Private Banking - Kundrelationer i fokus

**Jenny Flinth
Nina Gunnarsson
Stefan Nordgren**

**Handledare:
Carl R Hellberg
Ola Mattisson**

**C-opsats
VT 2006**

Sammanfattning

- Titel:** Private Banking – Kundrelationer i fokus
- Författare:** Jenny Flinth, Nina Gunnarsson, Stefan Nordgren
- Handledare:** Carl R Hellberg, Ola Mattisson
- Problemformulering:** För aktörer inom Private Banking, som erbjuder individualiserade tjänster, är relationen till klienten en avgörande faktor. För att uppnå en långvarig relation till klienten måste en del faktorer beaktas. Problemet ligger i att dagens företag många gånger inte lägger fokus på de avgörande elementen vid relationsbyggande, vilket resulterat i stor kundmissnöjdhet.
- Syfte:** Syftet med detta arbete är att identifiera kritiska faktorer vilka företag, som erbjuder individualiserade tjänster, måste beakta för att förbättra relationen till sina kunder.
- Metod:** Vi valde att använda oss av kvalitativ metod i form av djupintervjuer för att på så sätt komma nära intervjupersonen och erhålla bra information om vårt valda ämne Private Banking. Vi utförde tre intervjuer i Schweiz samt en intervju i Sverige, aktörerna varierade i storlek för att få ett brett, men djupt spektrum om branschen. Dessa bearbetades utifrån Kvaless sju steg för kvalitativ forskningsintervju.
- Resultat:** Vi identifierade sex kritiska faktorer som påverkar relationen mellan aktörer som erbjuder individualiserade tjänster och deras kunder. Avgörande faktorer att beakta vid relationsbyggande är kunskap, förtroende, intensitet, kundkännedom, behovskunskap samt segmentering.
- Nyckelord:** Private Banking, Relation, Kunskap, Förtroende, Kundkännedom, Behovskunskap, Intensitet, Segmentering

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Problemformulering.....	5
1.1.1 Private Banking – ett exempel på företag som erbjuder individualiserade tjänster.....	5
1.1.2 Relationens betydelse för företag som erbjuder individualiserade tjänster.....	6
1.2 Syfte.....	8
1.3 Disposition.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Val av metod.....	9
2.2 Val av teori.....	10
2.3 Val av empiriskt material.....	10
2.4 Insamling av empiriskt material.....	12
2.4.1 Tematisering.....	12
2.4.2 Planering.....	12
2.4.3 Intervju.....	13
2.4.4 Utskrift.....	13
2.4.5 Analys.....	14
2.4.6 Verifiering.....	14
2.4.7 Rapportering.....	15
2.5 Avgränsningar.....	15
3. Relationsperspektivet.....	16
3.1 Relationer.....	16
3.2 Relationsperspektivets innebörd.....	17
4. Förutsättningar vid relationsbyggande.....	18
4.1 Tjänste – och processperspektiv.....	18
4.2 Nätverk och partnerskap.....	19
4.3 Skräddarsydda tjänster.....	21
4.4 Förtroende.....	21
4.4.1 Förtroendeutvecklingens faser.....	23
5. Relationer skapar mervärde.....	24
5.1 Fördelar med en relation för företag och kund.....	25
5.2 Relationsintensitet.....	27

6. Taktiska faktorer grundläggande för relationsstrategin.....	28
6.1 Direktkontakt med kunden.....	28
6.2 Kundinriktat servicesystem.....	28
7. Verktyg vid relationsbyggande.....	31
7.1 Databas.....	31
7.2 Segmentering.....	31
7.3 Varumärke.....	33
8. Kritiska faktorer.....	35
8.1 Kunskap – En differentieringsstrategi.....	35
8.2 Förtroende – En grundförutsättning.....	37
8.3 Kundens behov – En utgångspunkt.....	39
8.4 Intensitet – Kundens önskade aktivitetsnivå.....	41
8.5 Kundkännedom – Fördjupa en relation.....	43
8.6 Segmentering – Ett förrådskt verktyg.....	44
9. Slutdiskussion.....	47
9.1 Summering.....	47
9.2 Generaliserbarhet.....	49
9.3 Förslag till vidare forskning.....	51
10. Källförteckning.....	53
11. Bilagor.....	55

1. Inledning

1.1 Problemformulering

1.1.1 Private Banking – ett företag som erbjuder individualiserade tjänster

Tjänster handlar i grund och botten om att bygga upp en relation till kunden. På så sätt kan en tjänst ses som en process, där tjänsteleverantören alltid är närvarande och samverkar med kunden. Detta medför att det värde som tjänsten har för kunden skapas i en process i samverkan med tjänsteleverantören. Därför är det viktigt att erbjuda något utöver kärntjänsten som skapar värde för kunden. Som Grönroos menar efterfrågar kunder inte enbart tjänster, de kräver ett långt mer allomfattande tjänsteerbjudande (C. Grönroos 2002). Detta blir särskilt relevant idag, då det finns många aktörer, som erbjuder liknande tjänster. Därför består utmaningen för dagens tjänsteföretag att ha förmågan att utnyttja information och kunskap för att utveckla fler kundinriktade och värdeökande tjänster för kunden och därmed skapa totala tjänsteerbjudanden.

Dagens ökade konkurrens samt följderna av öppna plattformar och en friare tillgång till information har lett till ökad transparens på marknaden. Detta har medfört att kunderna har blivit allt mer sofistikerade och välinformerade. Den stora tillgången på information har gjort det lättare för kunden att jämföra olika tjänsteerbjudanden, vilket i sin tur har ökat kraven på tjänsteföretagen. Denna ökade medvetenhet, och därmed förändring i efterfrågan, har medfört att företagen tvingats bli mer fokuserade och specifika i sitt utbud. För att tillmötesgå denna förändring i efterfrågan erbjuder företag individualiserade tjänster, där de koncentrerar sig på varje enskild individ och försöker fullständigt tillmötesgå kundernas krav. Ett beskrivande exempel på denna utveckling är bankvärlden. Idag erbjuder flera aktörer inom denna marknad Private Banking som innefattar mer individualiserade tjänster. Private Banking är avsett för klienter som har större volymer att placera och därmed ställer högre krav på sin bank. Det handlar om att, med utgångspunkt från klientens behov och önskemål, skraddarsy en helhet för klientens ekonomi. Hörnstenarna är placeringsrådgivning, kapitalförvaltning, individuella lösningar samt ömsesidigt förtroende.

Private Banking verksamheten har under flera år expanderat stort vilket medfört en hårdnande konkurrens mellan aktörerna. Föreningssparbanken i Sverige startade exempelvis Private Banking år 2000. Detta efter att flertalet klienter valt konkurrerande banker som erbjöd dessa tjänster efter att deras förmögenheter nått en viss storleksnivå. Under deras fem verksamhetsår har antalet klienter ökat från obefintlighet till cirka artontusen. Expansionen i Sverige har dock inte ökat i lika stor utsträckning som exempelvis i Schweiz, där Private

Banking har en tradition på nästan 200 år. Enligt vårt empiriska material är Schweiz, internationellt sett, den mest betydelsefulla finansmarknaden för Private Banking. Landet förvaltar nästan 30 % av allt gränsöverskridande placeringskapital. Därmed har Private Banking verksamheten i Schweiz växt till att ha en minst lika avgörande roll som Retail Banking.

Inom bankbranschen görs en skillnad mellan Private Banking, ett företag som erbjuder individualiserade tjänster och Retail Banking, ett klassiskt tjänsteföretag. Private Banking syftar till individuell rådgivning samt förmögenhetsövervakning medan Retail Banking erbjuder standardiserade kundärenden och bastjänster, som innefattar lite eller ingen rådgivning. Enligt thefreedictionary.com definieras Retail Banking på detta sätt: *"Retail banking is typical mass-market banking where individual customers use local branches of larger commercial banks. Services offered include: savings and checking accounts, mortgages, personal loans, debit cards, credit cards, and so forth"*. I motsats definieras Private Banking på följande vis *"Beyond just providing credit or managing investments, Private Banking addresses the entire financial situation for high net worth clients. Services include everything from protecting and growing your assets in the present, to planning retirement and passing wealth on to future generations"*. Retail Banking erbjuder tjänster anpassade för massmarknaden medan Private Banking erbjuder individuellt anpassade tjänster. Aktörer inom Private Banking erbjuder därför mer bitjänster än klassiska tjänsteföretag. Rådgivare inom denna nisch sköter klientens alla finansiella affärer och ibland även privata angelägenheter.

1.1.2 Relationens betydelse för företag som erbjuder individualiserade tjänster

Behovet av professionella individualiserade tjänster har visat sig är större än någonsin, vilket Föreningssparbankens snabba tillväxt inom Private Banking illustrerade. Vårt empiriska material förklarar dels denna ökade efterfrågan på Private Banking tjänster med att det finansiella klimatet på finansmarknaden har blivit allt hårdare och osäkrare. Detta har medfört att finansmarknaden har blivit en komplex plats, med till synes oändligt många möjligheter, där privata placerare inte längre kan orientera sig. Generellt sett finns det troligen ett samband mellan denna ökade efterfrågan på individualiserade tjänster och de förändringar som skett i dagens samhälle. Det präglas av stress samt ett ständigt jagande, där tid är pengar. Följden blir att människor väljer outsourcing av vissa tjänster för att själva spara tid till mer värdefulla ting. Outsourcing av förmögenhetsförvaltning kan enligt en intervjuperson bero på följande:

”Det kan vara att man inte hinner, inte kan eller att man inte är intresserad.”

En svårighet för företag som erbjuder individuella tjänster är att ingen kund är den andre lik. Enligt Grönroos är en tjänst till en kund inte samma sak som ”samma” tjänst till en annan kund. Tjänster är mer eller mindre subjektivt upplevda processer (C. Grönroos 2002). Förmågan att identifiera en specifik målgrupp i utbudet av individualiserade tjänster är svår, då den typiske kunden inte finns. Kunderna är individuella, lika så är deras föreställningar och preferenser om hur tjänsten ska vara utformad. Utmaningen för aktörer inom denna marknad blir att, trots kundernas olikheter, anpassa tjänsterna som ska ligga till grund för relationsbyggande.

Enligt vårt empiriska material ska en kundrelation vara baserad på förtroende, tillförlitlighet, säkerhet, individualitet, kontinuitet, respekt och engagemang i kundens levnadssituation. Därmed ställs det exempelvis annorlunda krav på en rådgivare inom Private Banking, än på en rådgivare inom Retail Banking. Rådgivaren inom Private Banking måste ha stor kännedom om sin klient, deras personliga och finansiella omgivning samt deras behov, önskemål och målsättning. Relationen bygger på att vara klienten nära och tillgodose klientens efterfrågan i alla lägen. Vårt empiriska material beskriver att relationen inte längre enbart ska vara formell och affärsbetonad utan det har idag blivit viktigt att bli vän med kunden. Att förstå sig på kunden och leva sig in i kundens behov samt respektera dessa är av elementär betydelse. Detta är viktigt för att ha förmågan att skräddarsy tjänsten efter kundens levnadssituation.

Kundernas förändring i efterfrågan samt den ökade konkurrensen på marknaden har ökat kraven på differentiering. En av våra intervjupersoner menar att det viktigt att på något sätt, ”sticka ut”, att leverera bättre tjänsteutbud än konkurrenterna. Han menar att utmaningen för Private Banking verksamheter idag är att differentiera sig. Enligt vårt empiriska material erbjuder många av de olika aktörerna inom Private Banking ofta liknande tjänster. Detta medför en lägre klientlojalitet och sätter därmed högre krav på aktörerna. I många fall är det endast rådgivningskvaliteten och servicen som kan gälla som differentiering mellan de olika aktörerna. En god och varaktig relation till kunden blir därmed allt viktigare och aktören måste fokusera på att behålla sina befintliga kunder, snarare än att skaffa nya.

Vikten av relationer som ett betydelsefullt differentieringsverktyg underskattas dock av aktörer inom Private Banking, enligt en läsaresonans analys utförd av Elite Reportage. I denna undersökning deltog niohundra läsare från hela Europa, som gav råd och erfarenhetsutbyte. Denna undersökning visar att sjuttio procent av alla tillfrågade ville ha mer kontakt med sin rådgivare kopplat till mer ärlighet, ansvarstagande och tillförlitlighet. Vidare

kritiserar sjuttiofem procent att de inte blir tillfrågade om sina behov. Men den mest alarmerande siffran som framkom var att en tredjedel av alla deltagare sökte efter en ny rådgivare (C.G Hohenthal 2005). Detta visar på en tydlig brist i relationshantering samt kundvård av Private Banking verksamheter, som generellt ska exemplifiera företag som erbjuder individualiserade tjänster, och har utmynnat i följande syfte.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att identifiera kritiska faktorer vilka företag, som erbjuder individualiserade tjänster, måste beakta för att förbättra relationen till sina kunder.

1.3 Disposition

Inledningsvis i kapitel 1 beskriver vi vår problemformulering som har för avsikt att ge läsaren en bakgrund till vårt studieobjekt samt ge en förklaring till problemet vi valt att basera vår undersökning på. Denna upptakt till vårt arbete mynnar ut i vårt syfte.

I kapitel 2, metodavsnittet, kommer vi inledningsvis att beskriva val av metod där ansatsen vi valt skildras. Vidare motiveras val av teori samt val av empiriskt material där vi bland annat beskriver Private Banking, som en generalisering av ett företag som erbjuder individualiserade tjänster. Slutligen framställs även insamlingen av vårt empiriska material där Kvaless sju steg, som använts vid upplägg samt bearbetning av våra djupintervjuer, beskrivs. I denna del ger vi även läsaren en förklaring till vilka avgränsningar vi valt att göra, då vi är medvetna om att generaliseringar görs samt element utelämnas i vår undersökning.

Generellt för kommande kapitel (3-7) har vi gjort valet att presentera teori och empiri tillsammans. Genom citat, men även i vissa fall löpande i texten, redovisas vårt empiriska material kopplat till relevanta teorier. Detta upplägg har vi valt av den orsak att vi tror att det blir av större intresse för läsaren samt ger ett bättre flyt i texten.

I kapitel 3 presenteras relationer utifrån två synsätt, samt beskrivs innebörden av relationsperspektivet. Vidare i kapitel 4 redogörs det för fem förutsättningar som företag måste beakta samt som ligger till grund för en framgångsrik relationsstrategi. Kapitel 5 beskriver de fördelar en relation kan leda till samt kundernas föreställningar om hur en relation ska karakteriseras. Därefter presenteras i kapitel 6 två elementära faktorer som är grundläggande vid byggandet av långvariga relationer. Slutligen i kapitel 7 framställs viktiga verktyg vilka företag kan ta hjälp av vid relationsbyggande.

I kommande analysavsnitt, kapitel 8, redogörs det för kritiska faktorer som vi identifierat under arbetsprocessen samt bearbetningen av teori och empiri. I detta avsnitt diskuteras och analyseras varför de är kritiska samt vad företagen måste beakta.

Avslutningsvis i kapitel 9, vår slutdiskussion, dras viktiga slutsatser samt diskuteras huruvida vårt exempel om Private Banking kan generaliseras för andra företag som erbjuder individualiserade tjänster samt klassiska tjänsteföretag. Slutligen ges förslag till vidare forskning.

2. Metod

Inledningsvis kommer vi i detta kapitel att beskriva vårt val av metod samt motivera vårt val av teori. Vidare presenteras det empiriska material vi använt oss av och därefter framställs insamlingen av materialet utifrån Kvalets sju steg för kvalitativ forskningsintervju. Slutligen beskrivs våra avgränsningar.

2.1 Val av metod

Syftet med vårt arbete är att identifiera kritiska faktorer vilka företag, som erbjuder individualiserade tjänster, måste beakta för att förbättra relationen till sina kunder. För att finna svar på detta har vi använt oss av Private Banking som en exemplifiering av företag som erbjuder individualiserade tjänster. På grund av detta utfördes våra intervjuer på banker som erbjuder Private Banking, dels i Sverige och i Schweiz.

Ansatsen vi valt är en kvalitativ metod i form av djupintervjuer, detta för att vi anser att det är ett bra sätt för att lära känna intervjupersonen samt förstå hur den tänker och resonerar. Djupintervjuer utförs med syfte att gå under den ytliga innebörden och dra fram de fördolda och symboliska innebörderna (S. Kvale 1997). Genom att utföra djupintervjuer hoppades vi kunna identifiera hur rådgivare inom Private Banking tänker och arbetar med sina klienter. Eftersom Private Banking verksamheter oftast arbetar med stora förmögenheter, vilket innebär höga krav på sekretess, är det endast ledningen inom dessa företag som får ge information till utomstående. Därför hade vi ingen möjlighet att intervjua någon annan personal i lägre position. Vi är medvetna om att detta förmodligen hade gett oss en annan bild av företaget, dock anser vi att vi fått ut den information vi önskade för att kunna genomföra vår undersökning.

Eftersom vi utför kvalitativ metod blir djupet samt elementen personen pratar om viktiga. Därför ansåg vi inte det var relevant för oss att utföra många olika intervjuer utan

istället koncentrerade vi oss ingående på några få. Vi skulle ursprungligen utföra sex intervjuer, fyra i Schweiz och två i Sverige, detta för att få en rättvis bild om ämnet. Tyvärr drog sig dock två av bankerna ur, vilket ledde till att vi endast utförde fyra stycken, tre i Schweiz och en i Sverige. Vi tror dock inte att detta påverkat vårt empiriska material negativt. Vi valde aktörer av varierande storlek, två stora, en mellan stor samt en liten. Detta för att ge oss en så bred bild som möjligt och om möjligt utläsa viktiga skillnader dem emellan.

2.2 Val av teori

Vår utvalda teori är baserad på vårt syfte och bygger därför på relationsperspektivet samt tjänsteperspektivet. Till grund för vår teoretiska bakgrund ligger därför Grönroos samt Gummessons teorier om relationsbyggande i tjänsteföretag. Tjänsteperspektivet är en naturlig förutsättning för relationsperspektivet, vilket leder till att dessa två perspektiv överlappar varandra, vilket vi anser att forskarna också gör. Eftersom deras åsikter är lika men byggs utifrån olika grunder, anser vi dock att de kompletterar varandra väl.

Som ett komplement till detta men även för att stärka deras forskning har vi valt att använda oss av ett antal andra teorier kopplade till relationsbyggande. Detta för att även belysa företagets och kundens perspektiv. Här skildrar vi värdet av personalen samt deras kunskap, men även vikten av att ha ett starkt varumärke för att skapa förtroende. Betydelsen av nätverk och samarbete kommer också att beskrivas samt vikten av segmentering och kundanpassning.

2.3 Val av empiriskt material

Som vi nämnt ovan har vi valt att använda oss av Private Banking som en exemplifiering av ett företag som erbjuder individualiserade tjänster. Vi anser detta är befogat, då Private Banking är ett tydligt exempel på en aktör som erbjuder individualiserade tjänster, där kunder, relationer och förtroende står i centrum. Private Banking är inriktat på att bygga en relation till klienten, där varje klient ses som en egen marknad och måste därför ha en individuellt utarbetad strategi. Klientens krav och behov måste tillmötesgås fullständigt och blir därför anpassade efter varje enskild individ.

Private Banking är en verksamhet som på vissa ställen har lång tradition, men som på andra platser är ett ganska nytt fenomen som håller på att växa fram. I Schweiz, där vi valde att utföra största delen av våra intervjuer, är Private Banking verksamheten väl utvecklad och har långa traditioner. Anledningen till att Schweiz är ett så attraktivt bankland beror på en rad

intressanta faktorer. Främst har Schweiz en långa historia bakom sig med politisk stabilitet samt en legal miljö där människor känner sig trygga i att placera sitt kapital. Landet har även en skatteregim som är lägre än andra länder, vilket medfört att många placerar sin förmögenhet i landet. En annan avgörande faktor är Schweiz banksekretess, som är unik samt landets flerspråkighet.

I Sverige däremot är Private Banking fortfarande relativt oexploaterat. Det har funnits outtalade strategier hos bankerna under ett antal år, men inte förrän nu har det börjat växa sig starkare. Allt fler banker erbjuder idag Private Banking till sina ”bästa” kunder för att försöka behålla dem och inte förlora storspararna till konkurrenter samt andra länder. Dock är det viktigt att ha i åtanke att Sverige aldrig kommer att kunna mäta sig med Schweiz inom denna verksamhet. Detta på grund av att kontexten länderna emellan skiljer sig åt markant. Skattenivån i Schweiz ser, som sagt, helt annorlunda ut än i Sverige vilket leder till att storleken på kapital som förvaltas där är så mycket högre än i Sverige. Dock är det viktigt för Sverige att anpassa sig till de förutsättningar de har och förvalta det som finns.

Vårt insamlade material kommer till största del ifrån kvalitativa undersökningar gjorda i Schweiz, men även i Sverige i form av djupintervjuer. Viktigt att nämna är att vi utförde intervjuerna gjorda i Schweiz, i ett tidigt skede av arbetets gång. Detta tycker vi har haft både positiva och negativa sidor. Det positiva var att vi fick mycket information om ämnet till en början av arbetet, vilket i detta fall var bra, då vi inte hade mycket erfarenhet om detta område sedan tidigare. Det negativa, så här i efterhand, var att det var svårt att hitta fokus i arbetet, då vi inte hade klart för oss från början vad syftet med arbetet var.

För att få en bredd i arbetet valde vi att utföra våra intervjuer med aktörer i olika storlek. Spektrumet spände från enmansföretag till en av världens topp fem största banker. Enmansföretaget är representerat av ett svenskägt företag som hjälper klienter, främst svenskar, att placera förmögenheter i Schweiz. Vidare valde vi en mellanstor bank som representeras av BZ Bank som är en privatägd bank, som enbart erbjuder Private Banking tjänster. Credit Suisse och Föreningssparbanken exemplifierar storbanker, som båda erbjuder Retail Banking och Private Banking. Alla våra aktörer i Schweiz är lokaliserade i närområdet till Zürich medan vi i Sverige valde Föreningssparbanken i Helsingborg. Vi ansåg det vara viktigt att få ett så brett perspektiv om ämnet som möjligt och även kunna urskilja likheter samt olikheter i deras strategier samt tillvägagångssätt vid skapandet av relationer till kunden. Viktigt att nämna är att dessa aktörer självklart har olika förutsättningar på grund av deras storlek. Men de små, familjeföretagen, har trots sin storlek ändå förmåga att mäta sig med de stora på grund av sin nära relation till kunderna. Utöver våra intervjuer har vi även använt oss

av annat empiriskt material kring Private Banking. Detta grundar sig på olika schweiziska studier samt specialrapporter kring ämnet. Vi har även fått tillgång till Pricewaterhouse Coopers studier i ämnet.

2.4 Insamling av empiriskt material

2.4.1 Tematisering

Inledningsvis är det viktigt att tematisera undersökningen vilket syftar till att kartlägga vad som ska undersökas och vad intentionen med det är. I detta skede är det viktigt att samla in förkunskap om ämnet, för att kunna utveckla en teoretisk förståelse för fenomenet som ska undersökas samt för att kunna ställa relevanta frågor (S. Kvale 1997). Inledningsvis hade vi ingen större vetskap om ämnet, dock fanns ett stort intresse av att utveckla denna kunskap. Därför tog vi del av olika studier och annat material skrivet i Schweiz, där detta område är väl omskrivet. Denna information hjälpte oss för att kunna ställa relevanta frågor vid kommande intervjuer samt att få en känsla av vad de intervjuade skulle tala om. Vi informerade oss även om de banker vi skulle utföra intervjuer med. Denna information tillhanda gavs huvudsakligen av deras respektive hemsida. Att vara på plats i Schweiz gav oss också möjligheten att få en djupare förståelse för landet och dess kultur.

Det är även viktigt att klargöra syftet med intervjuundersökningen (S. Kvale 1997). För att få ut maximal information från våra intervjuer utförde vi de med ett explorativt syfte. I intervjuguiden hade vi olika teman då vi ville angripa olika områden med intervjupersonerna och följa upp med frågor eftersom. Avsikten med våra intervjuer var att samla in empiriskt material som hjälp vid vårt arbete. Eftersom vi ville få en så djup information som möjligt för att kunna identifiera viktiga beståndsdelar för Private Banking valde vi att utföra djupintervjuer. Detta för att gå under ytan och försöka utläsa dolda mönster.

2.4.2 Planering

Nästa steg innebär en allmän planering och förberedelse av metodiska förfaranden för att på ett bra sätt få den erfordrade informationen. Det innefattar bland annat att ta beslut om intervjuform och antal intervjuer (S. Kvale 1997). Vi valde att göra fyra halvstrukturerade intervjuer. Aktörerna representerades av VD:n för ett anonymt enmansföretag, CEO och avdelningschef på BZ bank, personlig rådgivare på Credit Suisse och slutligen personlig rådgivare på Föreningssparbanken. Anledningen till varför flertalet av intervjupersonerna var högt uppsatta inom respektive företag är att endast ett fåtal personer är berättigade till att prata

om företaget till utomstående. Ytterligare för att kvalitetssäkra intervjuerna, genom exempelvis tolkning av kontext under intervju, var vi tre personer vid samtliga intervjuer.

För oss var moraliska implikationer en viktig del i planeringen av intervjuerna (S. Kvale 1997). Eftersom merparten av våra intervjupersoner besitter höga befattningar var det väldigt viktigt för oss att säkra konfidentialiteten från deras information samt deras namn. Därför var det även av stor vikt att vi gav dem de områden vi skulle ta upp i förväg för att ge dem möjlighet att ta ställning till om de kunde hjälpa oss eller inte. Vi fick faktiskt erfara att två intervjupersoner drog sig ur när de erhöll informationen angående de områden vi skulle beröra.

2.4.3 Intervju

Vi valde att utföra kvalitativa intervjuer för att grundligare undersöka hur avdelningar specificerade inom Private Banking arbetar för att bygga upp långvariga relationer med sina klienter. Syftet med en kvalitativ intervju är att erhålla beskrivningar av den intervjuades världsbild i avsikt att tolka deras mening (S. Kvale 1997). Intervjuformen vi använde oss av var halvstrukturerade intervjuer. Den omfattar teman och förslag till relevanta frågor, där det lämnas utrymme till förändringar i frågornas form och ordningsföljd om så krävs, för att följa upp svaren från den intervjuade (S. Kvale 1997). Ordningsföljden förändrades delvis i samtliga intervjuer då intervjupersonerna kom in på nära angränsade områden. Intervjuguiden kunde inte hållas punkt till pricka, hade så varit fallet kunde mycket relevant information ha förbisetts vilket hade minskat kvalitén.

I en intervju råder en maktsymmetri där intervjuaren definierar situationen, introducerar samtalsämnen och styr intervjuförloppet (S. Kvale 1997). Så var fallet i merparten av våra intervjuer, men i ett fall tog de som blev intervjuade över då de kom in på andra områden och pratade sinsemellan om nästa ämne som de ansåg komma skulle. Detta satte oss i en svår sits då vi nästan kunde lägga ifrån oss intervjuguiden och istället påbörja ett engagerat citerande.

2.4.4 Utskrift

De utförda intervjuerna kan skrivas ut och registreras genom vanlig bandspelare, videobandspelare, förande av anteckningar eller i minnet (S. Kvale 1997). Denna del av arbetsprocessen är förmodligen den mest oinspirerande, där det sker ett tyst arbete men hårt och väldigt viktigt arbete.

Vi förespråkade för samtliga våra intervjupersoner inspelning av ljud via videokamera, dock godkände endast VD:n för enmansföretaget denna registrering. De övriga registrerades

genom kontinuerligt förande av anteckningar av en till två personer. Fördelarna med ljudinspelning är enligt Kvale att intervjuaren kan koncentrera sig på ämnet och dynamiken under förloppet av intervjun. Orden, tonfallet, pauserna och dylikt registreras i en permanent form som intervjuaren återigen kan spela upp (S. Kvale 1997). Den ljudupptagna intervjun valde vi senare att transkribera. Vid transkribering av intervju är det enligt Kvale viktigt att ha i åtanke att utskriften är en konstruktion. Utifrån en muntlig kommunikationsform har det blivit en skriftlig. Detta för med sig en rad bedömningar och avgöranden, utskriften blir en tolkningsfråga (S. Kvale 1997).

2.4.5 Analys

Inledningsvis bör man vid analys av intervjuer försöka behålla helheten när man skiljer det väsentliga från det oväsentliga. Vad som är väsentligt beror på syftet med undersökningen (S. Kvale 1997). Vi valde att läsa samtliga intervjuer först för att få en helhetsuppfattning samt en god överblick. Vidare sorterade vi ut den information som vi ansåg vara relevant för vår undersökning samt vår analys och kategoriserade den i olika teman. Sedan gäller det att skapa en struktur för att göra materialet överskådligt, detta ska sedan ligga till grund för det man kommer fram till (S. Kvale 1997). Vid bearbetningen av vårt insamlade empiriska material, djupintervjuerna, var det vissa faktorer som vi ansåg lyste igenom materialet. Vi kunde utläsa en viss problematik kring dessa som vi menar är kritisk att beakta vid byggandet av relationer till kund. Vi valde att benämna dessa kritiska faktorer. Dessa kommer att beskrivas mer ingående under kritiska faktorer (kapitel 8), där även motivering till valet kommer att göras.

Då några intervjuer var på engelska har det skett en översättning till svenska. Även en del annat empiriskt material skrivet på annat språk har blivit översatt. Vi har varit väldigt noggranna i denna process, men är medvetna om att risken finns att det kan ha skett tolkningar på annat sätt än vad intervjupersonen eller författaren menade.

2.4.6 Verifiering

Verifiering av kunskap diskuteras ofta i relation till begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Reliabilitet är tillförlitlighet i mätning, vilket innebär om samma resultat uppnås om fler personer intervjuas (S. Kvale 1997). Eftersom vi endast utförde fyra intervjuer kan vi inte vara helt säkra på att våra resultat är allmänt giltiga. Men eftersom vi intervjuat olika företag, av olika storlek från olika länder anser vi ändå att vissa mönster kan utläsas. Dock har en generalisering gjorts.

Validitet hänför oss till sanning och riktighet i yttrande (S. Kvale 1997). Som Börjesson menar får berättelser sin form given av den aktuella diskursen, den samtalsordning som bestäms av historiskt och kulturellt givna regler. Diskursen visar inte bara i vad som sägs utan snarare i det man kan avläsa mellan raderna och bland annat på upplägget av tonerna (M. Börjesson 2003). En berättelse består alltså inte enbart av det som sägs utan även i hur det sägs och vad som inte sägs. Detta är något vi försökt att aktivt tänka på och använda oss av under arbetets gång. Validering blir därför en fråga om tolkningar (S. Kvale 1997).

2.4.7 Rapportering

När man slutligen kommer till rapportering är det viktigt att slutrapporten under hela arbetsprocessen har funnits i åtanke för att göra den mer läsvärd (S. Kvale 1997). För oss har konfidentialitet varit en viktig faktor att hela tiden ha i åtanke, då vi inte kan avslöja namnen på någon av intervjupersonerna. Det har därför varit viktigt för oss att trots att vi ändrat formen på informationen ändå kunnat förmedla de rätta innebörderna.

Det vanligaste sättet att presentera resultat från intervjuer är genom utvalda citat (S. Kvale 1997). Vi har valt att använda oss av ett urval av citaten som vi anser passar vår undersökning samt har vi återgett dem i kort och skriftspråklig form för att det ska bli lättare för läsaren att följa.

2.5 Avgränsningar

Det finns ett antal olika verksamheter som erbjuder individualiserade tjänster. Dock har vi endast valt att titta på Private Banking verksamheten i vår undersökning. Vi är därmed medvetna om att vi gör en generalisering av branschen.

Vi har vidare endast valt att göra undersökningar i Schweiz samt Sverige. Vi har valt dessa två länder på grund av det är bra exempel på hur olika långt man har kommit i utvecklingen av Private Banking verksamheten. Schweiz har en lång tradition och därmed ansevärd erfarenheter inom denna verksamhet. Sverige däremot har inte denna långa erfarenhet, då det uttalade erbjudandet av Private Banking tjänster är relativt oexploaterat. Därför har vi också valt att utföra tre intervjuer i Schweiz och endast en i Sverige. I och med detta val är vi fullt medvetna om att den intervju vi gjort i Sverige får representera hela den svenska Private Banking marknaden, vilket blir en kraftig generalisering.

Vi har endast utfört fyra intervjuer, dock anser vi att detta gett oss tillräckligt med information för att kunna utläsa vissa mönster. För att få en bredd i vårt empiriska material har vi dock varit noga med att utföra intervjuer med både stora och små aktörer.

På grund av att vi utförde många av våra intervjuer i Schweiz gjordes de på engelska, som vi efter bästa förmåga översatt till svenska. Vi är medvetna om att det kan ha skett tolkningar av oss vid översättning av intervjun. Eftersom vi endast fick tillåtelse att spela in en av våra intervjuer är vi medvetna om att det kan ha bortfallit information. Vi anser dock att vi ändå har registrerat en stor del av informationen från intervjuerna på grund av aktivt antecknande samt genomgång och bearbetning av information omedelbart efter intervjus slut. Vi har även haft möjlighet att kontakta våra intervjupersoner när vi hade några oklarheter samt behövde komplettering av information.

Vi gjorde valet att endast använda oss av syfte och utesluta frågeställning. Detta med anledning av att vi ansåg att syftet och frågeställning är sammanfallande. På grund av vårt val av syfte har vi även gjort en avvägning till att endast identifiera kritiska faktorer vilket innebär att inga förbättringsförslag kommer att ges i vårt arbete.

3. Relationsperspektivet

I detta kapitel kommer vi inledningsvis att förklara vad en relation innebär utifrån två olika synsätt. Sedan följer en beskrivning av relationsperspektivet, som ligger till grund för att utveckla relationen till kunden.

3.1 Relationer

Det finns flera olika sätt att se på relationer. Gummesson definierar relation så här: *”Det finns minst två parter som står i kontakt med varandra och nätverk uppstår när relationerna blir många, komplexa och svårbeskrivbara. Interaktion uppstår när parterna i relationen har kontakt, utför aktiviteter och samspelar med varandra”* (E. Gummesson 2000:26). Gummesson utgår ifrån elva olika egenskaper som påverkar en relation. Egenskaperna skiljer sig åt i karaktär då en del är lättare att iaktta medan andra kan vara mer svåridentifierade. De elva egenskaperna är samarbete, engagemang, förtroende, makt, långsiktighet, frekvens/intensitet, närhet/distans, öppenhet, rutinisering, innehåll samt slutligen personliga och sociala egenskaper (E. Gummesson 1998 se Ö. Hallgren 2004).

Grönroos å andra sidan menar att en relation framförallt hör ihop med en viss inställning eller attityd. Det är viktigt att en person anser att det finns något som binder dem till en annan

part. Denna känsla av tillhörighet till en annan person måste förtjänas av tjänsteföretaget. Utifrån detta har Grönroos formulerat följande definition på relation *”En relation har vuxit fram när kunden anser att kunden och tjänsteföretaget tänker på samma sätt”* (C. Grönroos 2002:46). Denna definition tydliggör att kunden inte bara är till för företaget utan företaget också till för dem. Företaget måste se kunden som en partner i en relation och inte som en person som de enbart gör affärer med emellanåt. Detta ömsesidiga synsätt innebär ett dubbelriktat engagemang (C. Grönroos 2002). I denna dubbelriktade process är det viktigt att båda parter kommunicerar med varandra, att en så kallad relationsdialog uppstår. Syftet med denna dialog är att bygga upp en bättre gemensam förståelse av ett problem och på så sätt kunna lösa problemet. Förutsättningen för en relationsdialog innebär att båda parter är beredda att lyssna och har förmågan att diskutera och kommunicera (C. Grönroos 2002). Samtliga intervjupersoner beskrev vikten av kommunikation för att fastlägga båda parters behov och önskemål. En intervjuperson förklarade att många klienter har liten kunskap om förvaltning och det därför är viktigt att utforma rådgivningen tillsammans med klienten. (Intervju VD enmansföretag 2006-04-03)

3.2 Relationsperspektivets innebörd

Processen som består i att skapa värde för kunden är annorlunda i det relationsinriktade perspektivet än i det transaktionsinriktade. Traditionell marknadsföring kan inte tillämpas lika väl i tjänsteföretag som i tillverkningsföretag. Detta för att termen marknadsföring inte beskriver skötseln av kundrelationer på bästa sätt. Därför krävs det en marknadsföring som utgår ifrån ett relationsperspektiv. Detta perspektiv beskriver hur värde skapas för kunderna samt hur relationen mellan företag och kund kan beskrivas. I det här perspektivet uppfattas marknadsföring som hantering av kundrelationer och kundvård (C. Grönroos 2002). Syftet med denna relationsinriktade marknadsföring är enligt Grönroos att *”identifiera och upprätta, bevara och fördjupa, samt om nödvändigt avsluta relationer med kunder (och andra parter) för att uppfylla förväntningarna hos alla parter”* (C. Grönroos 2002:269). Det sker genom ömsesidigt utbyte och genom att uppfylla avgivna löften. Att uppfylla löften är viktigt för att bevara en relation och förtroendet parterna emellan (C. Grönroos 2002). Många av våra intervjupersoner förklarar vikten och samtidigt svårigheten av att uppfylla löften inom Private Banking verksamheten. Intervjupersonen på Credit Suisse menar att:

”Inga löften ska ges till klienten, men man kan diskutera utifrån bankens förutsättningar. Viktigt att man aldrig försäkras kunden om någonting” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Intervjupersonen på BZ Bank menar:

”Det är bättre att hålla löften låga på en stabil nivå som banken klarar av. Man kan inte ge löften om avkastning på grund av att man inte kan styra marknaden. Men det finns dock andra löften att ge” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

Relationsstrategin kräver ett antal strategiska förutsättningar. Dessa förutsättningar lägger grunden för att utforma en framgångsrik relationsstrategi (C. Grönroos 2002).

4. Förutsättningar vid relationsbyggande

I detta kapitel presenteras först tre strategiska förutsättningar som enligt Grönroos ligger till grund för en framgångsrik relationsstrategi. Därefter följer ytterligare två förutsättningar som vi ansåg vara relevanta för företag som erbjuder individualiserade tjänster i skapandet av en kundrelation.

4.1 Tjänste- och processperspektiv

Ett väsentligt krav för att kunna utarbeta en relationsstrategi är att definiera verksamheten som en tjänsteverksamhet där den väsentliga konkurrensfaktorn är tjänstekonkurrens. Tjänster handlar i grund och botten om relationer, därför innebär tjänsteperspektivet på kundhanteringen att utgångspunkten är kundrelationerna. Kunder köper inte tjänster, de köper de fördelar som en vara eller tjänst ger dem. Det värde som tjänsten har för kunden skapas i kundens värdeskapande process. Därför bör aktörerna förse sina kunder med lösningar som inrymmer alla de faktorer som behövs för att vara värdeskapande i kundernas processer (C. Grönroos 2002). *”Tjänsteperspektivet innebär att man anser att kundrelationernas tjänsteinnehåll har strategisk betydelse”* (C. Grönroos 2002: 16). Detta perspektiv bygger på att tjänsteföretag kan överträffa sina konkurrenter som har samma pris och kvalitet på sina kärntjänster genom att erbjuda kunden ej inkomstgivande tjänster, så kallade dolda tjänster, utöver kärntjänsten. Detta kan vara tjänster så som personlig rådgivning, personlig uppmärksamhet samt andra värdefrämjande komponenter. Med andra ord räcker det inte att enbart konkurrera med kärnprodukten, det väsentliga är att konkurrera med totalerbjudandet där kärnan bara är ett element i det totala tjänsterbjudandet (C. Grönroos 2002). Denna konkurrenssituation som finns mellan tjänsteföretag beskrivs på följande sätt *”Det är en konkurrenssituation där kärnerbjudandet är förutsättningen för framgång, men där hanteringen av ett antal tjänster tillsammans med kärnprodukten bildar ett totalt tjänsteerbjudande som avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte”* (C. Grönroos

2002:16). Ett tjänsteerbjudande beskrivs som en rad olika tjänster, påtagliga och opåtagliga element vilka tillsammans utgör tjänsten. Erbjudanden består av kärntjänst och bitjänst, där kärntjänsten är skälet till att företaget finns på marknaden och bitjänsten underlättar användningen av kärntjänsten och utgör ofta konkurrensfördelen (C. Grönroos 2002). Detta är Private Banking verksamheter ett bra exempel på. Samtliga våra intervjupersoner både i Sverige och i Schweiz konstaterade att tjänsteutbudet mellan de olika aktörerna nästan är det samma, därför är det viktigt att konkurrera med bättre bitjänster. Intervjupersonen på Credit Suisse förklarar detta så här:

”Banken erbjuder allt till kunden, de gör vad kunden kräver. Många gånger behöver detta inte vara kopplat till banktjänster, men man utför de ändå, allt för att göra kunden nöjd” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

En andra förutsättning för att en framgångsrik relationsstrategi ska fungera, är att betrakta företaget ur ett processperspektiv. En tjänst är en process, där tjänsteleverantören alltid är närvarande och samverkar med kunden (C. Grönroos 2002). Enligt definition är tjänster *”processer bestående av en rad verksamheter där ett antal olika resurser – människor såväl som andra resurser – används, ofta i direkt samverkan med kunden så att man finner en lösning på kundens problem”* (C. Grönroos 2002:60). Tjänster är till sin karaktär heterogena, det vill säga olikartade. En tjänst till en kund är inte samma sak som ”samma” tjänst till en annan kund. Därmed är tjänster subjektivt upplevda processer, där produktion och konsumtion inträffar samtidigt (C. Grönroos 2002).

4.2 Nätverk och partnerskap

Nätverk och partnerskap är den tredje förutsättningen, enligt Grönroos, för att kunna utforma en relationsstrategi. Eftersom relationsstrategin baseras på partnerskap ska företagen inte se varandra som fiender utan de tjänar mer på att vara partners. Företagen har inte alltid förmågan att ge kunden det totala erbjudandet som den efterfrågar. Då kan det vara effektivt och lönsamt att hitta en partner som har de saknade delarna som fattas kunden till det totala erbjudandet för att utveckla en bra relation med kunden (C. Grönroos 2002). Vikten av partnerskap förklarar intervjupersonen på Föreningssparbanken på följande sätt:

”Förutom den kompetens som finns inom banken och våra dotterbolag har vi också ett nätverk av externa, oberoende samarbetspartners. Varifrån vi hämtar kompetens beror med andra ord på situationen och klientens önskemål” (Intervju Föreningssparbanken 2006-05-04.)

Credit Suisse såg däremot inte samarbete som främjande för deras verksamhet. Intervjupersonen på denna bank uttalade sig så här:

”Konkurrens är viktigare än samarbete i en värld med en stark ekonomi som ständigt ökar. Har någon aktör en stark strategi kopierar vi detta tjänsteutbud av konkurrenterna” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Intervjupersonen på BZ bank, som är mellanstor bank i Schweiz, ansåg däremot samarbete som något elementärt i deras strategi.

”Det är viktigt att vara självkritisk för att skapa förtroende hos kunden. Vissa kunskaper besitter man helt enkelt inte och då är det viktigt att ha ett stort nätverk som kan erbjuda den tjänst klienten efterfrågar” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

Det finns olika former av partnerskap. Strategiska allianser som handlar om att bygga långvariga relationer. Detta partnerskap innebär en organisationell struktur där två eller flera aktörer samarbetar och skapar partnerskap baserat på gemensamma mål. Fördel med detta är att aktörerna kan arbeta effektivare och med större flexibilitet på olika marknader än de hade kunnat göra ensamma. Aktörerna kan lära sig om varandras processer, tjänster, förmågor och kunskap (L. E. Pelton et al. 2002).

En form av strategisk allians är joint ventures, vilket innebär skapandet av en ny organisatorisk enhet av två eller flera redan etablerade företag. På så sätt kan det ske ett kontinuerligt och dynamiskt utbyte av resurser vilket kan ge stor fördel i förhållande till andra aktörer. Alla parter tar del av enhetens framgång vilket resulterar i ett stort utbyte av skickligheter, system och kunskap om marknaden samt kunden. Detta i sin tur leder till kostnadsfördelar samt direkt marknadsnärvaro (L. E. Pelton et al. 2002).

För internationella organisationer är kunskapen om andra marknader, ofta med skiljda kulturer, och även närheten till kunden viktig. Att etablera kundkontakt på potentiella utländska marknader före konkurrenterna är därför av stor betydelse. Det gäller att vara närvarande när kunden efterfrågar en tjänst samt ha kunskapen och förmågan att förmedla den (K-O Hammarkvist et al. 1982). Denna kunskap kan bland annat innefatta kulturell förståelse samt lagar och regler i främmande länder. Joint ventures blir på så sätt en viktig del i att skapa närhet till kunden och få tillgång till information av kunders behov och efterfrågan i andra länder. Intervjupersonen för Credit Suisse, som är ett stort internationellt företag, förklarar vikten av joint ventures för dem i följande citat:

”Private Banking i Schweiz har en väldigt stor andel internationella kunder vilket kräver att vi måste vara tillgängliga på alla sätt för att komma kunden nära. Vi öppnar därför kontor i de länder som krävs och erbjuder tjänster därifrån. Det är

viktigt att kunna ge kunden stöd på plats. Många kontor är dock av representativ karaktär då alla beslut tas i Schweiz” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

4.3 Skräddarsydda tjänster

En viktig förutsättning för att kunna erbjuda individualiserade tjänster är att anpassa sig till kundernas behov och önskemål. Customizing, så kallad anpassning, syftar till att anpassa produkter och tjänster till kundens specifika behov. Den ursprungliga varan eller tjänsten skräddarsys så att den tilltalar enskilda individer eller vissa segment mer konkret. Exempelvis har en global marknadssatsning störst möjlighet att lyckas om hänsyn tas till de olika lokala marknadernas behov och efterfrågan. Customizing kan således innebära skräddarsydda lösningar för en enda person men också för olika kundsegment på en marknad (J-C. Usunier 2000). Att anpassa sig till kunden är av elementär betydelse inom Private Banking. Alla intervjupersoner ansåg anpassning som en viktig faktor inom Private Banking. En av våra intervjupersoner i Schweiz uttalar sig så här:

”Det viktigaste inom Private Banking är att erbjuda kunden tjänsten de efterfrågar. Det är viktigt att till varje pris möta kundernas behov och vad det än är så gör man det. Alla kunder ska känna sig som nr 1” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

De förklarade att om exempelvis en klient ringer från Mellanöstern på fredag kväll och kräver att rådgivaren är på plats på måndag morgon bokas en flygbiljett och resan är ett faktum. Naturligtvis gäller detta inte för alla klienter, men om klienten har mycket kapital kan det förekomma. Intervjupersonen menade att de arbetar efter mottot ”more money, more power”. Gummesson kallar detta förhållande för en asymmetrisk maktrelation mellan två parter. Detta innebär att den ena parten oftast är mer beroende av en fungerande relation än den andra parten. Det är viktigt att försöka tona ner maktförhållandet och istället fokusera på att bygga en långvarig relation grundad på förtroende (E. Gummesson, 1998 se Ö. Hallgren, 2004). I detta fall innebär det att det är klienterna som har makten på grund av dess kapitalstorlek. Klienten kan utnyttja sin makt för att få bättre avtal och förmå rådgivaren att göra allt.

4.4 Förtroende

Förtroende är en förutsättning för att en relation ska kunna byggas och utvecklas. Child & Faulkners definition av förtroende lyder, *”The willingness of one party to relate with another in the belief that the other’s actions will be beneficial rather than detrimental to the first*

party, even though this cannot be guaranteed”(J. Child & D. Faulkner, 1998:45). Ordet förtroende innefattar alltid en viss osäkerhet i vad som kommer att ske i relationen, annars skulle ordet vara överflödigt. Denna osäkerhet är viktig att överbygga genom att bygga upp förtroende mellan parterna. En försvårande egenskap hos förtroende är att säkerheten som byggts upp kan förstöras betydligt snabbare än det byggts upp (Slovic, 1993 se Lidskog, Nohrstedt och Warg, 2000).

Förtroendets betydelsefulla roll i samspelet mellan företaget och kunden beskrivs tydligt av Zucker *”trust is vital for the maintenance of cooperation in society and necessary as grounds for even the most routine, everyday action”* (Zucker, 1986 se J. Child & D. Faulkner, 1998:51). Förtroende är betydelsefullt då det kan reducera tiden och kraften som krävs för att bibehålla en hälsosam relation (J. Child & D. Faulkner, 1998). Det leder till högre effektivitet, vilket resulterar i kostnadsreduktion, samt ett friktionsfritt samarbete (A. Fyall & B. Garrod 2005). Fokus kan istället läggas på de långsiktiga målen som eftersträvas med relationen. Inom Private Banking fastställde samtliga intervjupersoner vikten av att skapa förtroende. För en av intervjupersonerna var skapandet av förtroende den viktigaste egenskapen inom Private Banking. Här beskriver han i ett citat vikten och orsaken till förtroende.

”De enda krav jag ställer på mina klienter är att de måste lita på mig, fast de anlitar nog inte mig om de inte har förtroende för mig. Klienterna har fullständigt förtroende för mig, eftersom de vet att jag har fullständig kontroll på deras pengar som jag förvaltar. Jag skulle kunna nollställa kontona över en natt och ta pengarna och gå iväg” (Intervju VD enmansföretag 2006-04-03).

Samma intervjuperson påpekade också vikten av att förtroendet är ömsesidigt. Intervjupersonen på BZ bank poängterade en annan viktig egenskap med förtroende, dess imiterbarhet. Svårigheten i att imitera förtroende leder till att det är en viktig och hållbar konkurrensfördel för företag. För att bibehålla förtroendet är det viktigt med diskretion. Förtroende och diskretion är starkt relaterat. Samtliga våra intervjupersoner ansåg diskretion som en avgörande faktor inom Private Banking. Intervjupersonen på BZ bank förklarade:

”Diskretion är en väldigt viktig faktor inom Private Banking. För att skapa ett förtroende till kunden är det viktigt att behålla saker för sig själv” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

Förtroende kan förekomma på olika nivåer och i olika former. Det går att kategorisera i fyra differentierbara former: personligt-, organisatoriskt-/institutionellt-, positionellt- och system förtroende. Personligt förtroende utmärker det förtroende som kan finnas mellan människor medan det organisatoriska/institutionella är ett rent allmänt förtroende gentemot en

organisation, där individerna måste agera på ett specifikt sätt. Det positionella förtroendet betyder att människor sätter tillit till nyckelpersoner inom organisationer medan den sista formen, systemförtroende, syftar på ett mer abstrakt förtroende till en organisation, exempelvis kravmärkning (C. Grönroos 2002). En av intervjupersonerna menade att deras fokus ligger på den personliga relationen och det personliga förtroendet. Personen redogör för att relationen måste utvecklas till att ligga på ett personligt plan i citatet.

”Relationen är väldigt viktig och då handlar det inte bara om att ha en affärsrelation utan även att bli vän med kunden. Den privata relationen är viktig för att behålla kunden” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Även det organisatoriska/institutionella förtroendet spelar en betydelsefull roll vid skapandet av förtroende mellan bank och klient. Detta förtroende skapas till stor del genom branding (PricewaterhouseCoopers, 2001). En av intervjupersonerna uttalade sig i ämnet enligt nedan.

”Branding är en viktig del i detta då varumärket spelar en avgörande roll. Ett starkt varumärke är kopplat till förtroende och prestation, vilket kan vara antingen bra eller dåligt” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

4.4.1 Förtroendeutvecklingens faser

Förtroende kan enligt Child & Faulkner indelas i beräknligt-, kunskapsbaserat- och identifieringsbaserat förtroende. Det beräknliga förtroendet utgår ifrån förväntningarna båda parterna har på varandra. Förtroendet baseras i detta fall på beräkningar där parterna avväger kostnaderna och fördelarna med olika handlingar. Detta beräknliga förtroende förekommer oftast vid den inledande fasen i en relation. I denna fas är viss förståelse, liknande tankesätt, mellan parterna nödvändig. Utvecklas förståelsen efter en period till att innefatta delade uppfattningar mellan parterna övergår det beräknliga förtroendet i kunskapsbaserat förtroende (J. Child & D. Faulkner, 1998).

Det kunskapsbaserade förtroendet baseras på förutsägbarhet. Genom att känna den andra parten väl, kan dennes uppförande förutsägas. Förståelsen är i denna fas grundad på säkerhet och bekvämlighet i att den andra parten är väl medveten om dina uppfattningar och delvis delar dessa med dig. För att utveckla kunskapsbaserat förtroende krävs det att intrycket från det beräknliga är starkt positivt. Detta moment är det avgörande i relationen då negativt intryck vid denna utvärdering av fas ett kan förstöra relationen mellan de båda parterna. Negativt intryck senare i relationen kan övervinnas då en djupare relation redan byggts upp (J. Child & D. Faulkner, 1998). En intervjuperson konstaterade det kritiska skedet i en

inledande relation. Personen hade utelämnat en del information för att senare nämna det. Denna information fick klienten egenhändigt reda på och ansåg vara relevant. Eftersom de var i inledningsfasen av förtroendeprocessen hjälpte inte någon ursäkt för att vidareföra relationen utan den bröts upp (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Den slutgiltiga och mest komplexa fasen är identifieringsbaserat förtroende. Denna fas uppnås om de båda parterna förstår och uppskattar den andra partens behov. När vänskap utvecklas efter en lång relation skapas emotionella band som håller kvar relationens förtroende i denna fas. Detta eftersom den nära vänskapen medför att en person kan tänka och känna som den andra personen (J. Child & D. Faulkner, 1998).

Idag går det inte längre enbart att bygga upp förtroende och säkerhet genom rationella beslut. Därför har det blivit viktigt inom Private Banking att uppnå den tredje fasen, en emotionell relation med klienten som tidigare beskrivits. Detta nya synsätt på relationen mellan bank och klient har namngivits ”Emotional banking”. De menar att det idag krävs alltmer emotionella band för att binda kunden till sig och därigenom skapa konkurrensfördelar. Rådgivaren måste idag kunna känna och tänka som klienten för att på bästa sätt kunna tillfredställa dennes behov (A.F. Galasso, 2005). En av våra intervjupersoner beskriver vikten av att ha emotionella band på följande sätt:

”Vi är aktiva aktieägare vilket ger oss en stor fördel i skapandet av relationer till klienterna, då vi har samma intressen i investeringen och tar samma risker som klienten” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

Även intervjupersonen på Credit Suisse fastställde betydelsen av att lära känna klienten och bli dess vän för att veta just vad den specifika individen kräver. Intervjupersonen från Föreningssparbanken i Sverige poängterar detta genom att förklara att något bland det viktigaste för att bygga en relation med kunden är att kunna ”ta människor” (Intervju Föreningssparbanken 2006-05-04). Den ökade betoningen på att bygga emotionella band ökar den emotionella intelligensens betydelse, dock är emotionell intelligens väldigt svår att lära sig och utveckla (A.F. Galasso, 2005)

5. Relationer skapar mervärde

I detta kapitel kommer vi inledningsvis att beskriva de fördelar som en relation kan skapa för kund respektive företag. Sedan beskrivs kundernas olika föreställningar om hur en relation ska gestaltas i form av deras önskade intensitetsnivå.

5.1 Fördelar med en relation för företag och kund

I en undersökning utförd av Gwinner, Gremler och Bitner (se C. Grönroos 2002) finns det tre huvudsakliga fördelar utifrån kundens perspektiv med att ha en relation. I denna undersökning ansågs säkerhet vara den viktigaste faktorn som en relation skapade. Kunderna kände sig trygga vilket minskade deras oro och skapade ett förtroende för företaget. Intervjupersonen från Föreningssparbanken betonade säkerhet och tillförlitlighets betydelse:

”Relation är A och O, att skapa god relation till kunden. Kunderna ska känna att det är tillförlitlighet, att vi presterar bra och att vi kommer med olika lösningar. Det är enkelt att jämföra allt idag och det gör kunderna” (Intervju Föreningssparbanken 2006-05-04).

För att en relation ska utmynna i att kunden känner säkerhet krävs att den är välfungerande samt långsiktig (C. Grönroos 2002). Gummesson styrker långsiktighets betydelse i skapandet av en långvarig relation då han utnämnt det till en av de elva viktigaste egenskaperna i en relation (E. Gummesson 1998 se Ö. Hallgren 2004). Som en annan fördel med en relation nämndes att en relation bidrar till sociala fördelar. Relationen kan utmynna i att kunden upplever en enskild kontakt med företag och personal vilket får de att känna sig speciella (C. Grönroos 2002). *”Samspelet kan exempelvis utformas så att kunderna får känslan av att ha sin egen kontaktperson”* (C. Grönroos 2002:49). Närmare bestämt att kunden kan bygga upp en kontinuitet i relationen. Kunderna föredrar kontinuitet i relationen, exempelvis genom att ha sin egen kontaktperson, eftersom det medför en känsla av trygghet (Intervju BZ Bank 2006-04-04). Samtliga intervjupersoner från Schweiz menade att kontinuitet är viktigt för att kunna bygga upp en hållbar relation. Enligt intervjupersonen från Credit Suisse är en rådgivare kopplad till varje klient och denne rådgivare tar i sin tur hjälp av specialister vid behov. BZ Bank stärkte detta genom att förklara:

”Vi har en fördel genom vår lilla storlek att kunna skapa kontinuitet i relationen till klienten. De vänder sig alltid till samma kontaktperson i banken vilket lättare skapar förtroende som är avgörande i sådana relationer/.../ Always be there. Always the same bank” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

Föreningssparbanken ansåg däremot inte kontinuitet som ett krav i byggandet av relationer. Enligt intervjupersonen har varje klient ett antal olika kontaktpersoner som de kan vända sig till. Han förklarade att rådgivarens huvudsakliga uppgift är att koordinera klientens önskemål genom att hjälpa klienten att få tillgång till den specialistkompetens som den efterfrågar.

Kundkontakten hålls därmed huvudsakligen av de specialister klienten efterfrågat (Intervju Föreningssparbanken 2006-05-04).

Särskilda förmåner är ytterligare en fördel för kunden som en relation kan resultera i, dock ansågs inte detta som ett så betydelsefullt resultat av relationen i jämförelse med säkerhet och sociala fördelar. Särskilda förmåner innebär extratjänster, specialpriser eller högprioriterade kunder. Detta är tjänster som ökar det totala tjänsteerbjudandets attraktivitet och värde (C. Grönroos 2002). Dessa särskilda förmåner arbetar bankerna med, dock i olika utsträckning. Karaktären på dessa förmåner ter sig olika i Schweiz jämfört med Sverige. På Credit Suisse gör de allt för sina klienter och behandlar dem därefter. En av intervjupersonerna illustrerade det enligt nedan:

”Om en viktig klient har en son som kommer till staden och han inte vet något eller känner någon så ser vi till att han får en supervistelse ändå, även om banken måste bekosta det själv. Ett annat exempel gäller privata skolor till klienters barn, man hittar de bästa och ser till att de får gå där” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

BZ Bank ansåg dock inte att detta var ett hållbart tillvägagångssätt för differentiering och att det gav föga mervärde. De ansåg att det var viktigare att koncentrera sig på företagets huvuduppgifter (Intervju BZ Bank 2006-04-04). Intervjupersonen i Sverige påpekade även att de inte särbehandlar sina Private Banking klienter från sina vanliga klienter, genom att ha speciellt avsedda kontor och VIP ingångar, utan de lägger istället stor vikt på själva mötet. Det är i själva kontakten klienterna ska känna sig speciella och unika (Intervju Föreningssparbanken 2006-05-04).

Utifrån tjänsteföretagets perspektiv ger kundrelationer lönsamhet på ett flertal sätt. Ett bra upplevt värde hos kunden ökar dennes lojalitet till tjänsteföretaget vilket i sin tur kan medföra sänkta relationskostnader. Relationskostnader är de extra kostnader utöver priset som en kund får betala för att ha köpt något och inlett en relation med företaget. Om de skapar en pålitlig relation med en kund blir andra alternativ hos konkurrenter mindre attraktiva och kunden överväger dessa alternativ i mindre utsträckning. Bra service och goda relationer kan också medföra att företaget kan höja priserna över marknadsnivå. (C. Grönroos 2002)

5.2 Relationsintensitet

Kunder har olika förhållningssätt i en relation med ett företag. Grönroos delar in kunderna i transaktionsinriktade kunder, aktiva relationskunder och passiva relationskunder. Det är viktigt att kundens intresse i tjänsteföretaget förläggs på en för kunden önskvärd nivå. Olika kunder har olika preferenser om hur förhållandet mellan de båda parterna ska vara (C. Grönroos 2002).

Transaktionsinriktad inställning från kunden gör sig inte gällande i vårt fall utifrån relationsperspektivet, utan sammankopplas med transaktionsperspektivet. Istället finns det enbart aktiva och passiva relationskunder som båda vill skapa en relation dock i olika utsträckning. Passiva relationskunder vill ha en låg intensitet i relationen, de vill dock känna att de har möjlighet att kontakta företaget vid behov. Möjligheten till kontakt måste hela tiden vara tillgänglig annars blir kunden besviken eftersom relationens mervärde inte kan tillvaratas. I motsats därtill finns aktiva relationskunder som vill ha hög intensitet i relationen med företaget. Dessa kunder söker möjligheten att genom samspel med företaget skapa mervärde, de vill ha en hög intensitet i relationen. Liknande som passiva kunder så blir dessa kunder besvikna om inte mervärdet som relationen ska ge kan utnyttjas (C. Grönroos 2002).

Tillgänglighet som beskrevs ovan var, enligt våra intervjupersoner, viktigt oavsett om klienten önskade låg intensitet eller hög intensitet i relationen med företaget. Samtliga rådgivare betonade klienternas höga krav på tillgänglighet. En person beskriver detta på följande sätt:

”Jag försöker att vara tillgänglig så mycket som möjligt. De flesta klienter ringer på kvällarna. Men jag försöker stänga av min telefon vid nio tiden” (Intervju VD enmansföretag 2006-04-03).

Tillgänglighet blir extra viktigt vid vården av de passiva relationskunderna, då de sällan söker upp kontaktpersonen, men när de väl gör det kräver de i större utsträckning att kontaktpersonen är tillgänglig (Intervju VD enmansföretag 2006-04-03). Det som krävs för god kvalitet gällande tillgänglighet är att tjänsten är lättåtkomlig via telefon, slipper långa köer för tjänsten, bekväma öppettider samt att tjänsteföretagets lokaler är lättåtkomliga (C. Grönroos 2002). I Sverige görs försök inom detta område genom att exempelvis erbjuda Private Banking tjänster genom telefon, så kallad telefonbank, där Private Banking klienterna kommer först i kö (Intervju Föreningsparbanken 2006-05-04).

6. Taktiska faktorer grundläggande för relationsstrategin

I detta avsnitt kommer vi att presentera två enligt Grönroos elementära faktorer som ligger till grund för att bygga en långvarig relation med kunden. Den första faktorn handlar om direktkontakt med kunden och den andra faktorn beskriver vikten av att utveckla ett bra servicesystem. Servicesystemet innefattar fyra resurser, dessa är kunder, teknik, tid och personal. Vi har valt att lägga mest vikt vid personalen, då denna resurs var mest relevant för vårt arbete.

6.1 Direktkontakt med kunden

Då relationsstrategin baseras på förtroendefull samverkan med kunderna krävs det att tjänsteföretaget närmare lär känna kunden och i idealfallet behandlar alla kunder individuellt. Inom vissa verksamheter är detta lättare att uppnå än i andra (C. Grönroos 2002). Inom Private Banking verksamheter är målet att behandla alla klienter individuellt. Därför är det viktigt att rådgivaren lär känna människan bakom bankkontot för att kunna tillgodose deras individuella behov (Intervju BZ Bank 2006-04-04). Oavsett hur nära företaget kommer önskesituationen där varje kund behandlas individuellt kan företaget alltid försöka komma kunden så nära som möjligt (C. Grönroos 2002). Gummesson betonar också närhet som en viktig faktor vid skapandet av relationer till kunden. Han menar att ju större det mentala eller geografiska avståndet är parterna emellan desto svårare är det att bygga långvariga relationer (E. Gummesson 1998, se Ö. Hallgren 2004). En av våra intervjupersoner betonar vikten av detta:

”Vi har endast en lokalisering över hela världen. En del i vår strategi är att vi är små vilket ger en lätt och öppen kommunikation mellan medarbetarna. Detta ger en närhet och tillgänglighet som klienterna ser som en fördel och känner igen sig i” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

6.2 Kundinriktat servicesystem

I relationsperspektivet uppfattas kunden som en resurs som tillsammans med företaget skapar en värdefull relation. Det vill säga att kunden har en aktiv roll, där relationen mellan kunden och företaget utvecklas i samverkan mellan dessa två parter. Detta i sin tur medför att kunden har ett inflytande på tjänstens kvalitet och hur relationen ska utformas (C. Grönroos 2002).

Tekniken är den andra viktiga resursen som ska läggas vikt vid för att utveckla ett bra servicesystem (C. Grönroos, 2002). Tekniken har en allt större betydelse för dagens företag,

inte minst inom bankverksamheten, där allt fler tjänster går att utföras via Internet. Därför är det viktigt att datoriserade program och informationsteknik som exempelvis internetsidor är utformade från ett kundperspektiv (C. Grönroos 2002). Tiden är också en väsentlig resurs i utformningen av ett servicesystem. Kunden måste känna att den tid de ägnar åt relationen med tjänsteföretaget inte är bortkastad tid. Om tiden används på ett ineffektivt sätt skapas extrakostnader i relationen. Det är viktigt att det alltid skapas ett mervärde för kunden (C. Grönroos 2002).

Servicesystemets fjärde resurs är personalen och dess kunskap samt dess attityder, engagemang och uppträdande. Ett företag kan ses som en samling kunskapsstillgångar med syftet att utveckla dessa för att skapa värde. Som resurs är kunskap erkänd att vara den överlägset viktigaste produktiva resursen, det är rent av så att värdet i människor ligger i att de förkroppsligar kunskap (R. M. Grant 2005). För tjänsteföretag innebär det att personalen är deras viktigaste resurs. Okunnig och oskicklig personal som inte är inriktad på att ge bra service kan därmed ha stora inverknings på ett företags så kallade intellektuella kapital. Detta kan definieras som *”ett företags alla tillgångar förutom dem som finns i balansräkningen, eller företagets totala värde minus det bokförda värdet”* (E. Gummesson se C. Grönroos 2002:19). Detta kapital har ett långsiktigt värde som har stor påverkan på företagets framgång, men för att kunna generera vinst måste det skötas rätt (C. Grönroos 2002). Kompetent personal var något som samtliga intervjupersoner betonade som betydelsefullt. Credit Suisse förklarar detta på följande sätt.

”Eftersom det är personerna som arbetar i banken som differentierar bankerna från varandra ställs högre krav på dem. De gör utbudet unikt genom sin know-how att sälja och skapa förtroende” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Från ett strategiskt perspektiv är kunskap en intressant resurs. Det finns olika typer av kunskap med olika karaktär. Det skiljs på know-how och know-about. Know-how karakteriseras av att vara implicit vilket innebär att den innehåller kunskap som uttrycks genom utförande. Know-about är främst explicit och innehåller fakta, teorier samt en samling instruktioner. Den största skillnaden dem emellan är överförbarheten. Explicit kunskap visas genom kommunikation och kan lätt överföras mellan individer och genom tid och rum. När den är ”out in the open” kan den lätt imiteras. Know-how kan inte kodifieras, den syns endast när den används och kan endast skaffas genom praktik. Därför är den svår att överföra och kan bli en stor konkurrensfördel. Utmaningen för företagen blir därmed att försöka överföra kunskapen inbäddad hos en framgångsrik anställd till företagets system för att kunna föra den vidare (R. M. Grant 2005). Utan kompetent personal som besitter kunskap och som är

serviceminded kan företag inte uppnå sina mål. Därför är företagskulturen i tjänsteföretag av stor betydelse, eftersom personalens attityder och handlande är så uppenbara för kunderna (C. Grönroos 2002). Begreppet företagskultur används för att beskriva ett antal gemensamma normer och värderingar som delas av människorna i ett företag (C. Grönroos 2002). Företagskultur kan uppfattas som ett internt klimat inom företaget. Om kulturen i ett företag, fokuserad på att satsa på kundrelationer, varken värdesätter service eller har en strävan efter att ge god service, då blir det svårt att genomföra en relationsinriktad strategi. För att genomföra en servicestrategi krävs dock stöd från alla inom företaget (C. Grönroos 2002). Intervjupersonen på BZ Bank förklarade också vikten av att ha en bra företagskultur genom följande citat:

”Företagskulturen är av avgörande karaktär. Det är viktigt att företagets kunskap vid rådgivning och service genomsyrar hela företaget. Därför måste man upprätta system för hur man går tillväga för att den tysta kunskapen på något sätt bevaras inom företaget” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

Görs inte detta kan mycket betydelsefull kunskap försvinna ur företaget. Detta är ett problem som har uppstått inom Private Banking verksamheten i Schweiz. På grund av att, som vi nämnt tidigare, nästan alla aktörer erbjuder liknande tjänster, byter de anställda mellan de olika bankerna. Dessa aktörer har liknande strategier och på så sätt kan kompetent personal lätt byta till andra banker, där lönen är högre (Intervju Credit Suisse 2006-04-05). Intervjupersonen från BZ Bank jämför detta fenomen med ett slutet ekosystem, som äter upp sig själv.

För att belysa denna problematik skildrar vi nedan ett händelseförlopp berättat av intervjupersonen på Credit Suisse:

”En bank lokaliserad inom samma område som en annan konkurrerande bank fick reda på vilken kompetent personal den konkurrerande banken besatt inom ett specifikt arbetsområde. Till följd av detta erbjöd denna konkurrerande banken de anställda bakom stängda dörrar en liknande tjänst i deras bank. Detta eftersom de ville bygga upp en ny avdelning inom det aktuella arbetsområdet. De erbjöd samtliga personer betydligt bättre villkor vid en eventuell övergång. Detta erbjudande godtog slutligen alla medarbetarna inom avdelningen, vilket resulterade i att all kompetent personal inom den specifika avdelningen övergick till att arbeta i den konkurrerande banken med liknande arbetsuppgifter som tidigare. De klienter som de ansåg vara lönsamma från deras tidigare arbetsplats överförde de till deras nya bank” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Detta visar tydligt på hur betydelsefullt relationer och förtroende är inom Private Banking. I det här fallet hade de lyckats skapa en god relation och ett stort förtroende till sina klienter, vilket ledde till att de var villiga att skifta bank för att inte abrupt bryta relationen.

7. Verktyg vid relationsbyggande

Detta kapitel beskriver tre viktiga verktyg som kan hjälpa företaget vid relationsbyggande. Först beskrivs databas, som är ett instrument för att samla information. Sedan följer en beskrivning av segmentering, som ett relationsverktyg, som hjälper företag att gruppera sina kunder för att få en överblick. Slutligen beskrivs varumärke som ett relationsversverktyg.

7.1 Databas

Databas är ett verktyg som används för att lagra kundinformation. Grönroos menar att utan en sådan databas kan kundkontakterna inte bli fullständigt relationsinriktade. Det är av stor betydelse att företaget har samlat all information om kunden på ett och samma ställe för att kunna tillgodose kundens behov. Kundens kontaktperson känner kunden och har oftast god information om denne, dock uppstår det problem med personalen som har kundkontakt, men inte har kännedom om kunden, som exempelvis telefonreceptionist. Därför är det bra om alla inom företaget har tillgång till denna kunddatabas för att få information om kunden. På så sätt har företaget förmågan att på olika sätt visa kunderna att de är speciella och uppskattade (C. Grönroos 2002). Ett bra exempel på detta är att den personliga rådgivaren skickar ut födelsedagskort till klienten eller skickar blommor vid eventuella sjukhusvistelser (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

7.2 Segmentering

Segmentering är ett elementärt verktyg i skapandet av relationer. Segmentering är viktigt eftersom kunder är väldigt olika, utspridda och varierar stort i sitt engagemang, behov samt beteende. Det är därför viktigt för olika typer av företag att göra avvägningar och på så sätt komma till insikt med att de inte kan attrahera och tillfredställa alla kunder på samma sätt. Idag väljer många företag att rikta sig till utvalda marknader och målgrupper istället för den stora massan. Då kan företagen anpassa sig bättre till kunden samt utveckla en individuell strategi för varje kund och på så sätt samtidigt utveckla rätt typ av tjänster till varje målgrupp (P. Kotler et al. 2003).

Det finns inte endast ett sätt att segmentera marknaden eller kunderna på utan det är upp till varje enskild aktör att bygga upp en struktur som passar deras strategi bäst. När företagen segmenterar sina kunder kan de bland annat delas in efter geografiska, demografiska, psykografiska samt beteendemässiga variabler (P. Kotler et al. 2003).

Geografisk segmentering innebär att kunderna/marknaderna delas in i geografiska enheter som regioner, länder och städer. Viktigt för aktören är att respektera och besitta tillräckligt med kunskap för att kunna hantera olikheter som kan förekomma beträffande behov och krav. Detta brukar ge företagen en stor fördel i form av att det kan medföra stor flexibilitet (P. Kotler et al. 2003). Credit Suisse använder sig enligt vår intervjuperson av geografisk segmentering. De delar in klienterna utifrån de platser eller område de kommer ifrån. Exempelvis har de en separat avdelning för Saudiarabien och en för Skandinavien. De skandinaviska länderna är var för sig relativt små marknader med liknande kultur vilket har resulterat i en sammanslagning av dessa länder (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Demografisk segmentering innebär en uppdelning av kunder efter ålder, kön, inkomst, yrke, utbildning, religion och nationalitet. Oftast hanteras segmentering utifrån sådana faktorer på grund av att det anses att kundernas behov och krav är nära knutet till detta men även för att det är lättast att mäta. Segmentering efter tillgångar används bland annat inom bankverksamheten, men det kan ställa till problem då tillgångarna många gånger inte avgör vem som efterfrågar vilka tjänster (P. Kotler et al 2003). Credit Suisse är en stor schweizisk bank, bland många fler, som segmenterar efter tillgångarnas storlek. Intervjupersonen på denna bank beskriver detta på följande sätt:

”Vi gör segmentering efter tillgångar. Utifrån denna information styrs även servicenivån. Ju mer pengar klienten har desto bättre behandling. Däremot har vi ingen minimum gräns för hur mycket kapital klienten måste ha utan vi ser till potentialen klienten har” (Intervju Credit Suisse 2006-04-05).

Jämförelsevis ansåg Föreningssparbanken i Sverige inte att de behövde använda sig av segmentering. De menade att:

”Är man kund, så är man. Det bygger på önskemål som kunden har. Vi har en minimum gräns på placeringsbara tillgångar på en miljon, kan verka lite men vi är banken för alla och så ska det även vara inom Private Banking verksamheten” (Intervju Föreningssparbanken 2006-05-04).

Psykografisk segmentering delar in kunder i olika grupper baserade på social klass, livsstil och personliga karakteristiska. Denna är en viktig del i segmenteringen då människor i samma

demografiska grupp ofta har olika psykografiska profiler. Företagen anpassar sina tjänster så att de ska passa kundens klass, livsstil samt personlighet (P. Kotler et al. 2003).

Delas kunderna in efter beteende baseras detta på kunskap, attityd, användning och reaktion till olika tjänster (P. Kotler et al. 2003). Kunderna kan segmenteras efter utbytet eller förmånerna de förväntar sig få av mötet med företaget. Detta ger företaget möjlighet att utveckla tjänster med de förmåner som kunden söker samt att kommunikationen mellan kund och företag underlättas när de vet vad kunden efterfrågar (P. Kotler et al. 2003). Kunderna kan även segmenteras efter status samt nivå av användning av företagets tjänster. Här kan företagen urskilja sina nyckelkunder och på så sätt sätta fokus på att attrahera och behålla dem. Detta för att uppnå lojalitet från kunden. Det är viktigt för företagen att ha lojala kunder och därför är kunskapen om dem avgörande (P. Kotler et al. 2003).

7.3 Varumärke

Ett starkt varumärke är viktigt eftersom det är ett sätt för företaget att garantera tjänstekvalitet från företaget till kunden (R. M. Grant 2005). American Marketing Associations definition av begreppet varumärke lyder: *Ett namn, en term, ett tecken, en symbol eller ett annat kännetecken som särskiljer en säljares vara eller tjänst från andra säljares* (C. Grönroos 2002:316). Varumärket som begrepp är alltid en image som utvecklas i kundens sinne genom marknadskommunikation från företaget i form av tjänster, service samt stödjande planerad kommunikation (C. Grönroos 2002).

För tjänsteföretag är det serviceprocessen som utgör det centrala arbetet med att utveckla varumärket (C. Grönroos 2002). När kunden får en aktiv roll i varumärkets utvecklingsprocess förändras förståelsen för märket. Den utvecklas kontinuerligt och förändras när kunden möts av budskap. Dessa varumärkesbudskap kommer bland annat från anställda, tjänster/service, produkter, marknadskommunikation och rykten. I samband med detta utvecklas en relation mellan varumärket och kunden och allt anslutet till detta ger mening i kundens sinne (C. Grönroos 2002). Muntlig marknadskommunikation har därmed stor betydelse inom tjänsteföretag i allmänhet och i synnerhet inom Private Banking. Den effekt som muntliga referenser, word-of-mouth kommunikation skapar är enorm (C. Grönroos 2002). Denna kommunikationsform definieras på följande sätt: *”Word-of-mouth kommunikation är ut ett relationsperspektiv baserad på kundernas långvariga erfarenheter och engagemang”*. *Deras muntliga kommunikation återspeglar hur de upplevt relationsepisoder eller servicekontakter och deras värde...*” (Grönroos 2002:296). För en

tänkbar kund är en person som haft personlig erfarenhet med en tjänstleverantör en objektiv informationskälla och på så sätt ovärderlig (C. Grönroos 2002). Positiv muntlig kommunikation är även ur företagets synpunkt en värdefull marknadsföring. Inom Private Banking är rekommendationer, så kallad word-of-mouth kommunikation den viktigaste inkomstkällan (C. G. Hohenthal 2005). En av våra intervjupersoner betonar vikten av detta:

”Jag har egentligen haft samma klienter sen jag började och sedan är det dem, klienterna, som rekommenderat mig. Bekanta och så. Jag gör ingen reklam eller någonting” (Intervju VD enmansföretag 2006-04-03).

Det finns fyra strategiska riktlinjer som företag måste utgå ifrån för att odla varumärkeskapital och skapa framgångsrika relationer kring varumärket (C. Grönroos 2002). **Var annorlunda:** Företag med bra varumärken erbjuder innovativa, inte imiterande, tjänster som presenteras annorlunda och skapar på så sätt ett särpräglat varumärke i kundens tankar (C. Grönroos 2002). Flera av våra intervjupersoner konstaterade vikten av att framhäva sig från konkurrenterna genom att vara innovativa. Intervjupersonen från BZ bank förklarade detta på följande sätt:

”Utmaningen för verksamheter inom Private Banking är idag att differentiera sig från andra. Vi differentierar oss genom innovation och kreativitet kopplat till produkter” (Intervju BZ Bank 2006-04-04).

Forma ditt eget rykte: Företag med bra varumärken utvecklar samt erbjuder värdefulla tjänster till marknaden och utför sina tjänster bättre än konkurrenterna och skapar på så sätt ett bra rykte hos kunden (C. Grönroos 2002). Rykte är starkt kopplat till marknaden. Om marknaden går bra är det lätt att få ett bra rykte. Det är när marknaden går dåligt som företaget och dess rykte sätts på prov. En av våra intervjupersoner förklarade vikten av att förmedla dåliga nyheter på ett bra sätt för att upprätthålla varumärket och dess rykte. Vid relationer är det de svåra situationerna och de dåliga nyheterna som är viktigast (Intervju BZ Bank 2006-04-04). **Skapa känslokontakt:** Tjänster är alltid kopplade till känslor och därför måste företag med bra varumärke gå utanför logiken och de ekonomiska aspekterna för att skapa förtroende och närhet. Varumärket ska återspegla kundens grundläggande värderingar (C. Grönroos, 2002). Föreningssparbanken är ett bra exempel på hur man med hjälp av varumärke kan skapa närhet till kunderna. Föreningssparbanken har som motto att vara svenska folkets bank. Banken som är till för alla. Detta motto har de försökt att efterfölja även inom Private Banking verksamheten. De har exempelvis anpassat sin minimum gräns till en miljon för Private Banking tjänster, vilket är ett litet belopp jämfört med andra banker. Detta för att efterfölja kundernas värderingar och behov inom alla delar. Intervjupersonen

förklarade även att rådgivarna inom Private Banking sitter på samma kontor och är en del av den ordinära organisationen (Intervju Föreningssparbanken 2006-05-04). **Internalisera varumärket:** Relationen till varumärket är starkt kopplat till serviceprocessens kontakter, med andra ord anställda med kundkontakt. Detta ger de en möjlighet att antingen stödja eller förrinta varumärket (C. Grönroos 2002).

8. Kritiska faktorer

I detta analysavsnitt kommer vi att beskriva ett antal kritiska faktorer vi identifierat som påverkar relationen mellan ett företag som erbjuder individualiserade tjänster och deras kunder. De kritiska faktorerna har utkristalliserats under arbetets gång. Problemformuleringen ligger till grund för vårt val av sex kritiska faktorer. Dessa sex kritiska faktorer är kunskap, förtroende, behovskunskap, intensitet, kundkännedom samt segmentering. Motiveringen till valet kommer inledningsvis att beskrivas under varje kritisk faktor. Viktiga element, som företag måste beakta, inom varje kritisk faktor kommer även att analyseras efter att den kritiska faktorns betydelsefulla roll klargjorts.

8.1 Kunskap - En differentieringsstrategi

Ett företag kan ses som en samling kunskapsstillgångar som ska utvecklas för att skapa värde för kunden. Eftersom kunskap är förkroppsligat i människan, blir personalen tjänsteföretagets viktigaste resurs. Om inte personalen är kunnig och serviceminded kan detta påverka ett företags intellektuella kapital. Detta i sin tur medför att personalen, genom sin kompetens samt agerande, blir de som differentierar företaget. På grund av detta anser vi att personalen och dess kunskap blir en kritisk faktor för företag, som erbjuder individualiserade tjänster, vid relationsbyggande. Personalens kunskap samt förmåga att lära känna kunden blir avgörande för byggandet av individuellt anpassade strategier men främst för relationsbyggandet.

Inom kunskap skiljs det på know-how och know-about. Know-about är kunskap som tydligt visas genom kommunikation och kan därmed enkelt överföras och spridas vidare. Know-about är fakta, teorier och instruktioner alla kan arbeta efter. Know-how är inte lika lätt att imitera och därför är det viktigt att företag lägger fokus på denna sorts kunskap. Know-how är den kunskap som de anställda besitter. Denna kunskap är tyst och uttrycks bara genom utförande, vilket gör den svår att överföra. Know-how är kopplad till en specifik person och är denna person dessutom någon som har god kontakt med kunder blir detta en nyckelperson. Därför kan det bli problematiskt för tjänsteföretag om en anställd slutar, då viktig kunskap går

förlorad. Utmaningen för företag blir därför att försöka behålla sina anställda eller i alla fall behålla kunskapen i företaget. Detta kan vara en svårighet, då kompetensen är knuten till denna specifika person. Ett sätt att förebygga att kunskap försvinner ut ur företaget är en stark företagskultur, då en del av kunskapen kan bäddas in i denna interna kultur. Det blir därför viktigt för företagen att beakta betydelsen av en stark företagskultur som innefattar gemensamma normer och värderingar vilka delas av människorna i ett företag. På så sätt kan den tysta kunskapen spridas bland de anställda och bäddas in i tjänsteföretagets system.

Företagskulturen är en viktig beståndsdel i tjänsteföretag, då det är den som leder personalen i sitt agerande gentemot kunderna. Om företagskulturen inte är bra, kan personalen inte ge bra service till sina kunder. Det kan inte förväntas av personalen att bemöta kunden i ömsesidig uppskattning om inte personalen blir ledd på detta sätt. Därför är det viktigt med en stark ledare. För att kunna lära känna sina kunder och försätta sig i dennes situation krävs att personalen har en viss empati. Detta skall måste dock uppstå utifrån företagskulturen. Know-how går därmed inte att lära sig genom några läroböcker eller teorier. Detta är en kunskap som finns inom en person eller ett företag. Vikten av att bevara know-how inom företaget tycker vi att exemplet visar om att anställda på banker i Schweiz ofta byter mellan olika storbanker. Detta förutsätter att dessa banker har bäddat in anställdas know-how i företagskulturen, i form av strukturellt kapital, som kan användas även i framtiden som en viktig konkurrensfördel. Samtidigt tycker vi att detta exempel visar på att de anställda har en stor makt och stora möjligheter på grund av deras kompetens.

Eftersom kunskap är en viktig beståndsdel vid byggande av relationer blir utmaningen för företag att beakta hur denna kan utvecklas. Ett sätt att utvidga sin kunskap kan vara partnerskap och nätverk med andra företag. Därför anser vi att nätverk och partnerskap har en avgörande roll för företag som erbjuder individualiserade tjänster. För aktörer inom Private Banking gäller det att ta fram lösningar för varje individ, för att på bästa sätt anpassa sig till den. Dock finns kanske inte alltid den kompetens som efterfrågas inom företaget eller banken. Då spelar nätverk och samarbete en avgörande roll för relationsbyggande. Strategiska allianser, som är en typ av samarbete, är viktigt vid byggandet av långvariga relationer, där företagen kan lära av varandra samt arbeta med högre effektivitet och flexibilitet. Åsikterna mellan våra intervjupersoner gick isär gällande nätverk och partnerskap. Åsikterna från Föreningssparbanken samt från BZ Bank stämde överens då de ansåg att det är viktigt med nätverk och samarbetspartners där den kompetens och tjänster man själv inte besitter eller ger kan tas utifrån, beroende på kundens önskemål. Credit Suisse däremot ansåg att konkurrens är viktigare än samarbete.

En viktig iakttagelse här är att än en gång kan skillnader utläsas beroende på aktörens storlek. Föreningssparbanken samt BZ Bank kan inte mäta sig med storleken på Credit Suisse. De har inte förmågan att erbjuda alla de tjänster som Credit Suisse kan. Deras kunskap är mer koncentrerad, men de löser det genom nätverk för att skapa bästa möjliga lösningar för sina kunder. Detta kan ses som väldigt positivt, då det är viktigt att inte hävda att man kan allt. Credit Suisse däremot använder sig av en form av strategisk allians, joint ventures. Men denna form handlar inte för dem om att bygga nätverk till andra samarbetspartner, utan det gäller att ha en marknadsnärvaro. För Credit Suisse handlar det hela tiden om att se potentialen i marknaden, för att vara tillgängliga när kunden efterfrågar en tjänst. Genom joint ventures skapar de närhet till kunden. Fördelen för dem blir stor kunskap om andra marknader samt kulturer i processen att bygga en relation till kunden.

8.2 Förtroende – En grundförutsättning

Relationer byggs upp av ett flertal beståndsdelar och en av de viktigaste är förtroende. Förtroende är en grundförutsättning för att en relation ska bli långvarig. Samtliga intervjupersoner styrkte förtroendets betydelsefulla roll vid relationsbyggande. Finns det inget förtroende mellan de båda parterna är osäkerheten för hög och relationen kommer inte att bli långlivad. Osäkerheten kommer att motverka relationens framåtsträvan. Därför är förtroende en kritisk faktor för att överbygga och minska osäkerheten, vilket skapar goda förutsättningar för en långvarig relation med kunden.

I förtroendets inledningsfas är det viktigt att aktörer inom Private Banking och rådgivaren är aktsamma. Detta är den mest kritiska fasen eftersom förtroendet här befinner sig på en låg nivå, där osäkerheten är hög. Detta förtroende beskrivs som det beräknliga förtroendet, då förtroendet i detta fall baseras på beräkningar där parterna avväger kostnader och fördelar med olika handlingar. Förtroende ska därför här användas för att reducera osäkerhet som alltid förekommer i någon utsträckning i relationer. Negativa händelser i inledningsfasen som ökar osäkerheten och därmed sänker förtroendet kan resultera i att relationen avslutas. Detta scenario beskrevs i empirin då en av intervjupersonerna förlorat en kund i inledningsfasen efter att förhalat uppgifter som var av stort intresse för kunden. Detta ledde till att samarbetet avslutades. Minskas däremot osäkerheten i en relation kan tid och kraft koncentreras till att möta de uppsatta målen med samarbetet och utveckla det beräknliga förtroendet till ett kunskapsbaserat förtroende. I inledningen av en relation bör därför fokus ligga på att skapa ett förtroende mellan klient och rådgivare, så att klienten

känner en trygghet och säkerhet med relationen, vilket ansågs vara den mest uppskattade fördelen som en relation skapar. Om ett förtroende och säkerhet har kunnat säkerställas parterna emellan i dessa två faser övergår förtroendet till en tredje fas, det identifieringsbaserade förtroendet.

I denna fas finns det emotionella band mellan parterna och en djup relation har skapats. Denna fas är av stor betydelse inom Private Banking. Rådgivaren och klienten måste utveckla en vänskaplig relation med emotionella band för att rådgivaren ska kunna förvalta klientens kapital och att klienten kan lita på rådgivaren. Därmed blir löften en viktig faktor vid uppbyggande av förtroende mellan parterna. Vid relationsbyggande är löften något som företagen måste behandla varsamt. Att ge löften som inte kan fullföljas kommer att radera förtroendet. Att radera ett förtroende är betydligt enklare än uppbyggnaden av det, återuppbyggnaden kräver mycket kraft och tid. Inom Private Banking är det därför exempelvis för riskabelt att ge löften som kan sammankopplas med avkastning eftersom marknaden är snabbföränderlig. Ska löften ges, måste banken vara försäkrade om att de kan uppfylla dem.

För att skapa ett personligt förtroende är kontinuitet ett viktigt element att beakta. Inom Private Banking verksamheter anser vi att personligt förtroende är det mest betydelsefulla. Enligt flera av intervjupersonerna är det viktigt att skapa en personlig relation och därmed också ett personligt förtroende. Klienten föredrar enligt flera av intervjupersonerna att kommunicera med företaget genom en person för att få kontinuitet i relationen. Ett problem vi identifierade var att Föreningssparbankens klienter dock hade direktkontakt med ett antal olika specialister. Det resulterar, enligt oss, i svårigheten att bygga upp en närhet och samhörighet till klienten, då denne tvingas att bygga relationer med flertalet personer inom företaget. Intensitet som krävs för att bygga upp ett förtroende divideras därmed mellan de olika kontaktpersonerna i företaget och kan leda till en minskad säkerhet för klienten.

Det organisatoriska förtroendet menade intervjupersonerna var av relevant betydelse för att bygga upp ett förtroende, vilket främst skapas genom företagets varumärke. Det inledande förtroendet kunden har för företaget baseras på dennes associationer av varumärket. Därför är det av stor betydelse för företag att se till att kunden har positiva associationer till varumärket och därmed känner en säkerhet för företaget. Som vi nämnde i teorin finns det fyra strategiska riktlinjer som företag bör beakta i utvecklandet av varumärke. En av strategierna är att vara annorlunda, vilket BZ Bank skapade genom innovation och kreativitet. Det är viktigt att sticka ut ur mängden och att vara färgstarka i kundens medvetande. För mindre aktörer kan det vara viktigt att koncentrera sig på ett smalt område och specialisera sig för att vara annorlunda.

Skapa och påverka ditt eget rykte är ytterligare en strategi för att utveckla varumärket. Det kritiska är att även vid sämre tider, då prestationen pressas ned av marknaden, kunna behålla ett gott rykte. Det medför att förmågan att förmedla dålig information på ett tillfredställande sätt är väldigt viktig, eftersom alla kan förmedla goda nyheter. Inom Private Banking krävs det att rådgivaren kan agera professionellt i alla lägen, i synnerhet i de negativa situationerna. Det går trots negativ utveckling att behålla sitt goda rykte då informationen förmedlats i ett tidigt skede. Lyckas aktörerna inom Private Banking tillfredställa och behålla förtroendet även vid sämre marknadstrender ökar möjligheten att klienterna sprider positiv word of mouth.

Den tredje strategin är att skapa kontakt genom känslor. Vi valde exemplet Föreningssparbanken som skapar känslor genom deras strategi att vara banken för alla, vilket är starkt sammankopplat med deras varumärke. Denna association är för flertalet positiv och verkar vara väl fungerande för deras klassiska bankverksamhet, dock anser vi att den inte riktigt överensstämmer med en Private Banking verksamhet som är starkt individualiserad. Associationerna till varumärket inom företag som erbjuder individualiserade tjänster borde botten i konceptets grundidéer att erbjuda högst individanpassade tjänster till människor med höga krav.

Slutligen så kan man använda sig av strategin, internalisera varumärket. Denna strategi understryker vikten av att samtliga med kundkontakt försöker att stärka varumärket. Samtliga med kundkontakt får en stor makt i skötandet av kunder och påverkar därmed ryktet och imagen i stor utsträckning. Därför blir, enligt oss, en stark företagskultur med gemensamma värderingar, där alla strävar mot samma mål, viktigt av den orsak att det kan leda till att samtliga personer inom företaget agerar för att stärka varumärket.

8.3 Kundens behov – En utgångspunkt

Ett synsätt som ett tjänsteföretag måste utgå ifrån är att ingen kund är den andre lik. Vilket är högst betydelsefullt att beakta för företag som erbjuder individualiserade tjänster. Tjänster är subjektivt upplevda processer i olika utsträckning och därmed upplevs exakt samma tjänst på olika sätt. Alla klienter ska enligt oss ses som individuella marknader där individuella strategier ska byggas för varje enskild individ. För att kunna tillmötesgå de behov kunden har är det väsentligt att inledningsvis undersöka behovens karaktär. Enligt en studie som Elite reportage gjort kritiserade 75 procent av respondenterna att de inte blev noggrant tillfrågade

om vad de ville få ut av samarbetet. Att noggrant undersöka klienternas behov anser vi därför är en kritisk faktor för att skapa en god och långvarig relation.

En utgångspunkt vid analys av klientens behov är att rådgivaren respekterar och besitter tillräckligt med kunskap för att kunna hantera olikheter som kan förekomma beträffande behov och krav. Saknar rådgivaren denna kunskap kan klientens behov förbises. För att få en förståelse för klienternas behov ansåg BZ Bank att det är viktigt att vara nära sina klienter. Det är betydelsefullt att inte enbart se bankkontot utan att lära känna människan bakom kontot för att få en full förståelse för dess behov. För att uppnå denna förståelse kan det även vara viktigt att undersöka klientens privatintresse. Exempelvis gjorde Föreningssparbanken detta genom att träffa klienter över en bit mat. Undersöks det noggrant i det inledande stadiet av samarbetet vad klienten efterfrågar kan kommunikationen mellan företag och klient underlättas i den fortsatta relationen.

Relationsdialog som kommunikationsmedel är därför avgörande för att de båda parterna ska få en förståelse för målet med samarbetet. Kundernas avsaknad av kunskap, tidsbrist samt brist på intresse, vilket är de huvudsakliga skälen till varför kunderna väljer Private Banking, ökar vikten av att utforma rådgivningen tillsammans i en relationsdialog. Vi anser att klienter med låg kunskap inom området kan ha svårigheter i att skapa sig en klar bild över det önskade resultatet av relationen. Har klienten inte en konkret bild över de behov som måste tillfredställas uppstår problem i vidareförandet av behoven till rådgivaren. En lyckad relationsdialog ska leda fram till en gemensam förståelse över behoven och hur de ska tillfredsställas. Annars kan det, enligt oss, i slutändan resultera i att rådgivaren skapar behov åt klienten, behov som troligtvis inte överensstämmer med de verkliga behov kunden har. Detta kan resultera i den problematik som många klienter beskrev, att rådgivaren inte fullständigt lyssnade till klientens behov.

När rådgivaren lärt känna kunden och dennes behov är det betydelsefullt att rådgivaren utformar individualiserade strategier som är anpassade till dessa behov. Anpassning och individualisering av tjänsterna ansågs som högst betydelsefullt av samtliga intervjupersoner. Det är viktigt att tjänsteföretagen kan möta kundernas specifika behov och få kunden att känna sig unik och prioriterad. För att bygga dessa individualiserade strategier används customizing, vilket innebär att tjänsten skräddarsys utifrån individens behov och krav. Ett problem som vi nämnt tidigare är dock att flera Private Banking verksamheter segmenterar kunderna och anpassar tjänsterna utifrån segmentens behov. Inom företag som erbjuder individualiserade tjänster är dock grundidén att anpassa lösningar för varje enskild individ vilket kräver individanpassning. För fullständig individanpassning är det viktigt att företaget

kan komplettera med kompetens genom utomstående personers medverkan för att fullständigt kunna tillfredställa klientens behov.

8.4 Intensitet – Kundens önskade aktivitetsnivå

Kunder har olika uppfattningar om hur en relation till ett företag ska gestaltas. En fråga som uppkommer då är vilken intensitet i relationen kunden efterfrågar. Det skiljs på aktiva och passiva relationer beroende på kundens önskade aktivitetsnivå. Aktiva kunder vill genom engagemang ha en hög intensitet i relationen, medan passiva kunder efterfrågar en lägre intensitet och därmed ett lägre engagemang. Dessa olika preferenser i aktivitetsnivå är ett fenomen, som är högaktuellt när det gäller relationer i allmänhet och i synnerhet inom Private Banking verksamheter. Enligt en artikel i Die Welt am Sonntag, som djupgående berörde ämnet Private Banking, ansåg 70 procent av de tillfrågade att de hade för lite kontakt med sin rådgivare. Detta innebär att mer än hälften av klienterna önskar en större aktivitet i relationen med rådgivaren. Vi anser att detta är en alarmerande siffra, då Private Bankings intention är att ta vara på klientens intresse och tillgodose dess behov optimalt. Den kritiska faktorn blir därmed att tillfredsställa kundens efterfrågan på intensitet i relationen.

Utifrån undersökningen lyckas flertalet inte möta det ökade behovet efter en aktiv relation. Vi menar att detta delvis kan förklaras med att flertalet av aktörerna som arbetar med Private Banking har byggt upp denna verksamhet utifrån deras klassiska bankverksamhet, Retail Banking. De har troligtvis bibehållit många tankegångar från den tidigare verksamheten, där en hög intensitet i relationen inte efterfrågades. Detta har resulterat i en lägre anpassning än vad som är behövligt för att tillmötesgå klienternas förändrade efterfrågan.

Fördelarna med en aktiv relation är att det är lättare att bygga upp en närhet till kunden och genom det skapa en varaktig relation. Anonymitet och en passiv relation minskar däremot förutsättningarna för bankerna och även andra aktörer som erbjuder individualiserade tjänster att bygga upp en hållbar relation. Detta kan leda till att företagen prioriterar sina aktiva kunder framför de passiva. Dock oavsett om kunden föredrar en passiv eller en aktiv relation är det viktigt att vårda relationen. Vi anser därför att det är viktigt att företag inte sammankopplar intensiteten i relationen med kundvård.

Tjänsteföretagen måste även beakta att för att ha en aktiv relation med kunden krävs tid från båda parterna. Problematiken ligger i om klienten inte ges den tid som efterfrågas av den orsak att rådgivaren inte har möjlighet att ge den. Flertalet banker som vi undersökte hade

begränsat antalet kunder per rådgivare till en fast siffra. I Föreningssparbanken var exempelvis denna siffra fixerad till 175 klienter per rådgivare oavsett deras önskade intensitet. Denna höga begränsning menar vi gör det svårt för rådgivaren att ge den service som klienterna efterfrågar. Dock beror detta naturligtvis på klienternas intensitet. Intervjupersonen som drev ett enmansföretag förvaldade ungefär hundra personers tillgångar, enligt honom ett rimligt antal för att kunna tillgodose alla kunders behov. Dock måste det nämnas att detta företag nästan enbart har passiva relationsklienter, vilket inte är lika tidskrävande för rådgivaren. Viktigast enligt Grönroos är att kunden känner att den tid de spenderar på relationen skapar mervärde. Om kunden omvänt inte kan utnyttja tjänsten tillräckligt till följd av för lite kontakt med rådgivaren försvinner det mervärde som relationen kunde ha bringat. Det är därför viktigt att rådgivaren undvarar den tid som klienten efterfrågar. Intensiteten i relationen menade samtliga intervjupersoner reglerades utifrån klienternas önskemål. Trots det påståendet från samtliga intervjupersoner ansåg 70 procent av respondenterna i undersökningen, som vi nämnde ovan, att intensiteten i relationen var för låg.

För att kunna möta kundernas efterfrågan beträffande intensiteten i relationen är även tillgänglighet en avgörande faktor. Inom Private Banking är tillgängligheten av stor betydelse, då klienten alltid står i centrum och företagen vill i hög utsträckning tillgodose deras individuella behov. Samtliga våra intervjupersoner styrkte detta påstående genom att förklara tillgänglighetens stora betydelse. Både aktiva och passiva relationskunder ställer höga krav på tillgänglighet. För aktiva relationsklienter är det viktigt att rådgivaren är tillgänglig i hög utsträckning. Rådgivaren måste kunna reagera snabbt på omvärldens förändringar och kunna anpassa portföljen efter klientens önskemål. Vid passiva relationsklienter är tillgängligheten, enligt oss, av ännu större betydelse. Om en passiv klient vill ta kontakt med rådgivaren måste denne vara tillgänglig. Detta kanske inte sker med jämna mellanrum utan enbart vid enstaka tillfällen och då ställer klienten kravet att rådgivaren är tillgänglig. Detta visar exemplet som intervjupersonen från Credit Suisse berättade om klienten från Mellanöstern som ringde en fredagskväll och krävde att rådgivaren var på plats på måndag morgon. Detta är ett extremfall, som förmodligen enbart förekommer i den schweiziska bankvärlden, men den visar på vikten av att vara tillgänglig. I Sverige kan kravet på tillgänglighet exempelvis innebära hög tillgänglighet via telefon, bekväma öppettider samt att tjänsteföretagets lokaler är lättåtkomliga. I vården av en relation, oavsett vilken form, blir tillgänglighet en avgörande faktor.

8.5 Kundkännedom – Fördjupa en relation

”Tiderna inom Private Banking måste ha förändrats. För ett antal år sedan gällde frågan ’känner ni era kunder’ som provokation. Idag väcker frågan åtminstone eftertänksamhet. Kundmissnöjdhet, klagomål och kundförluster tillhör vardagen – vilket gärna döljs.” (H-H Dölle 2006)

Tjänster handlar i grund och botten om relationer. Därför är det viktigt för företag som erbjuder individualiserade tjänster att bygga upp en varaktig relation till kunden. En relation bygger på att parterna känner att någonting binder dem till den andre parten. Denna känsla av tillhörighet måste förtjänas av företaget. Detta innebär att företaget måste få kunden att känna denna tillhörighet genom att visa uppskattning och behandla kunden som speciell och viktig. Enligt Grönroos är dessa så kallade sociala fördelarna en av de två viktigaste fördelarna med att ha en relation. Förutsättningen för att få denna djupa relation med kunden är att lära känna kunden, det vill säga att ha kundkännedom. Som citatet ovan illustrerar anses avsaknad av kundkännedom att vara en av de största bristerna i relationsbyggandet mellan rådgivare och klient inom Private Banking. Därför anser vi att kundkännedom respektive avsaknad av kundkännedom är en kritisk faktor i att bygga en djup relation med klienten.

Inom Private Banking är det rådgivaren som främst står i kontakt med klienten och därmed också den person som måste känna klienten bäst. För att lära känna klienten krävs det att rådgivaren kan sätta sig in i klientens situation och dess behov samt respektera dessa. Detta förutsätter att rådgivaren har empati. Denna förmåga har dock inte alla rådgivare utan det är ett kall som finns inom varje enskild person. Denna så kallade emotionella intelligens är en förutsättning för att kunna bygga upp en emotionell relation med klienten. Om emotionella band byggts upp är det lättare för rådgivaren att förstå sig på klienten genom att känna och tänka som denne. Vikten av emotionell intelligens i byggandet av relationer tycker vi illustreras genom att begreppet ”emotional banking” har myntats. Vikten av en djup relation med emotionella band illustreras även med exemplet om Credit Suisse, där kundkretsen flyttade med deras rådgivare vid byte av bank. Eftersom banden mellan dem och deras klienter blivit så starka ville klienterna, trots byte av bank, flytta med deras rådgivare. Även BZ Bank har enligt oss förstått vikten av att skapa emotionella band. Genom att vara aktiva aktieägare tar de samma risker som sina klienter. Vi anser att ett aktivt ägande skapar en djupare relation med klienten av den orsak att BZ Bank själv ansvarar för investeringarna, vilket även betyder att deras egna förmögenheter står på spel. Skulle något gå fel, sitter rådgivarna i samma sits som klienten vilket skapar en närhet och lojalitet. Detta visar på den

starka lojalitet som går att bygga upp i en djup relation och som är av största betydelse inom företag som erbjuder individualiserade tjänster. Kundlojalitet är viktigt för att behålla sina befintliga kunder och kan leda till att företaget kan hålla högre priser än marknadsgenomsnittet samt reducerade relationskostnader.

För att vårda en relation krävs det att man visar kunden sin uppskattning. Detta kan göras på ett flertal sätt. I Schweiz kan det, vid stora klienter, exempelvis handla om att gå och shoppa med klientens hustru, i Sverige kanske det är en inbjudan till ett fotbollsevenemang. Som ett hjälpmedel för att memorera alla klienters preferenser och intressen kan kunddatabaser vara till stor fördel. Kunddatabasen är dock inte främst till för den personliga rådgivaren utan till för de övriga anställda som har kontakt med klienten. Kunddatabasen kan exempelvis vara ett bra hjälpmedel för sekreteraren som ska skicka ett kort när klienten fyller år och på så sätt kunna visa klienten sin uppskattning. Alla dessa exempel handlar om att bygga upp en relation till klienten och skapa en närhet till klienten genom kundkännedom.

Närhet betonas som en betydelsefull faktor i att skapa en djup relation. Det behöver inte enbart vara fysisk närhet utan det kan även vara mental närhet, i form av emotionella band. Direktkontakt med klienten och att skapa en mental närhet är två högst betydelsefulla faktorer som rådgivaren måste uppfylla för att skapa en god relation med klienten. Private Banking verksamheter i Schweiz lägger stor vikt vid att bli vän med klienten för att på så sätt få kunden att känna en tillhörighet till banken. Att bli vän med klienten innebär i Schweiz att göra allt för klienten, även om det är på privat tid. Den svenska banken däremot lade ingen vikt vid ett sådant förfarande. Som vi nämnde i empirin ansåg intervjupersonen på Föreningssparbanken att det var viktigt att hålla isär affärsrelation med privatrelation. Han poängterade att en klient enbart är en klient, vilket inte får utvecklas till en privat relation. Denna inställning anser vi försvårar att uppnå närhet och skapa en förståelse till kunden. Skillnader i kontext kan vara en orsak till att schweiziska banker ansåg att rådgivaren skulle bli vän med kunden medan svenska banker betonade vikten av att hålla kvar en affärsrelation.

8.6 Segmentering – Ett förrådiskt verktyg

Dagens kunder bli allt mer medvetna om sina behov och önskemål, vilket innebär att aktörer inom Private Banking verksamheter måste göra avvägningar samt inse att de inte kan attrahera alla kunder. För att kunna möta dessa behov på bästa sätt väljer företagen att segmentera sina kunder i olika grupper. På så sätt kan tjänsteföretagen anpassa sig till varje segment och utveckla en strategi till den specifika gruppen. Problematiken är enligt oss att

segmentering förutsätter att kunderna inom samma segment har samma behov och krav. Vi anser att det finns en viss motsägelse mellan segmentering och individualitet. Detta på grund av att varje kund är individuell och efterfrågar individualiserade tjänster, även om kunderna befinner sig inom samma segment. Den kritiska faktorn blir därmed i vilken grad aktörerna inom Private Banking kan använda sig av segmentering utan att förlora klientens individualitet.

Inom Private Banking blir segmentering något som måste göras varsamt. Klienterna efterfrågar individanpassade lösningar samt en individuellt utarbetad strategi, vilket måste beaktas vid segmentering. Vidare måste även uppmärksammas att förutsättningarna för segmentering är olika i Schweiz och Sverige. Private Banking verksamheten i Sverige är fortfarande i början av sin utveckling medan Schweiz har en lång erfarenhet inom denna marknad. Det är också viktigt att se till ländernas olika kontexter. Kapitalen som placeras i Schweiz är så mycket högre och placerarna så många fler. Detta medför att segmentering blir ett viktigt verktyg för schweiziska banker att kunna särhålla de olika klienterna och dess behov medan i Sverige krävs detta inte i lika stor utsträckning.

Det finns olika sätt att utföra segmenteringen på. Därför är det viktigt att varje enskilt tjänsteföretag utarbetar en unik segmenteringsstrategi som passar dem. En faktor som företagen måste tänka på är att se till företagets storlek. För en stor aktör, så som Credit Suisse, som verkar över hela världen med många olika klienter med skilda kulturer, är geografisk segmentering, enligt oss, ett bra verktyg för att kunna möta klienternas olika behov. Skilda kulturella och språkliga bakgrunder skapar olika förutsättningar och därmed även olika behov. Av denna anledning har Credit Suisse upprättat olika avdelningar baserat på klienternas härkomst för att skapa en närhet till klienten genom att ha kunskap om klienternas kultur. Vi tycker detta är ett bra sätt för att kunna tillfredställa klientens behov så långt som möjligt. Segmentering kan på det viset bli ett sätt att få kulturell förståelse för en hel grupp klienter. Däremot anser vi att denna form av segmentering inte hade varit lämplig på Föreningsparbanken, där de främst har inhemska klienter.

Segmentering av kunder kan även ske utifrån deras inkomst eller tillgångar. Credit Suisse, som representerade schweiziska storbanker, har även valt att använda sig av denna form för segmentering. Problemet med detta, menar vi i enlighet med Kotler, är att inkomst och tillgångar inte avgör kundernas efterfrågan på tjänster. Detta får oss att tro att detta är ett vanligt förekommande problem inom tjänsteföretag. Vår intervjuperson från Credit Suisse berättade att denna segmentering efter tillgångar delvis görs för att styra servicenivån. Servicenivån ökar proportionerligt med storleken av klientens förmögenhet. Samtidigt

förklarade han att alla klienter ska känna sig som nummer ett. Detta anser vi är delvis motsägelsefullt. För att få klienten att känna sig som nummer ett måste den erbjudas den bästa möjliga servicen, vilket endast ges till klienterna med mycket kapital. Detta kan leda till problem, då rådgivaren styrs av hur mycket kapital klienten har. Vilket i sin tur kan leda till att rådgivaren enbart ser klienten som kapitalbringare och inte som en klient som ska erhålla god service.

I motsats därtill står Föreningssparbanken som inte använder sig av segmentering. Banken ser alla sina klienter som likvärdiga tills dess att mötet sker. Intervjupersonen förklarade att det är i mötet som klienternas olika preferenser och önskemål diskuteras och det är där det ska framtagas en individuell lösning till klienten. Detta anser vi är ett bra sätt att resonera på, då rådgivaren på så sätt inte har några förutfattade meningar om klienten angående kultur eller kapital. Baksidan av detta är, enligt oss, att Föreningssparbanken kanske förlorar vissa klienter som önskar denna särbehandling och uppskattning redan innan mötet.

Kunderna kan även delas in efter olika beteendemönster. Faktorer som styr beteendemönstret kan vara kunskap, attityd, status, användning av tjänster och reaktion till olika tjänster. Det anser vi kan medföra problem, då detta kan leda till att klienter med högre status och frekventa användare av bankens tjänster överprioriteras. Detta kan resultera i att företaget ger sina ”nyckelkunder” den bäst möjliga servicen medan de mindre, inte så frekventa klienterna underprioriteras och blir missnöjda med servicen och lämnar banken. Det är viktigt att inte förlora fokus på de mindre kunderna för även de är viktiga. Det är billigare att behålla en befintlig kund än att skaffa en ny. En missnöjd klient sprider negativ word-of-mouth, vilket i stor utsträckning kan skada en Private Banking verksamhet, då rekommendation är den viktigaste inkomstkällan.

Psykografisk segmentering ökar i användande bland företag. I denna segmentering delas klienterna in i grupper efter social klass, livsstil samt personlighet. Här väljer företag att se till individers personlighet och grupperar dem utifrån det. De olika grupperna innehåller individer som har liknande preferenser och önskemål. Denna segmentering är relativt rättvisande då människor som exempelvis har liknande livsstil har liknande behov. Dock kan, enligt oss, problemet även med denna segmentering vara att inte se till varje enskild individ utan en grupp av individer.

9. Slutdiskussion

Inledningsvis kommer vi i detta kapitel summera analysens viktigaste resultat. Sedan kommer en redogörelse för hur generaliserbart resultatet är. Slutligen kommer vi att belysa de frågor som framkommit, vilket kan vara av intresse för vidare forskning.

9.1 Summering

Syftet med arbetet var att identifiera kritiska faktorer, vilka företag, som erbjuder individualiserade tjänster, måste beakta för att förbättra relationen till sina kunder. Under arbetets gång har vi kunnat identifiera sex kritiska faktorer vilka är viktiga att beakta i byggandet av relationer och som en del företag förbiser. Dessa sex kritiska faktorer är kunskap, förtroende, intensitet, kundkännedom, behovskunskap samt segmentering.

Personal och dess kunskap är resursen som ligger till grund för att skapa en relation mellan företag och kund. Deras förmåga att skapa kontakt med kunden är avgörande om en relation ska upprättas. Inom Private Banking, som är mycket kunskapsintensivt, är det personalens know-how och know-about som differentierar företaget. Det förefaller lämpligt för företag att lägga fokus på personalens implicita kunskap, know-how, eftersom denna kunskap är kritiskt avgörande vid kundkontakt. Denna kunskap går inte att överföra till text vilket skapar svårigheter i dess överförbarhet samt bevaring. I en kontinuerlig process är det därför skäligt att know-how implementeras i företagskulturen så att den kan kommuniceras ut till resterande personal. Det är betydelsefullt att företagskulturen belyses eftersom den ständigt ska leda personalen i dess agerande gentemot sina klienter. Vid utvecklingen av relationer är det know-how som slutligen spelar den mest betydelsefulla rollen. Kunskaps betydelsefulla roll har klargjorts men viktigt att beakta är hur företag kan införskaffa kunskap. Partnerskap och nätverk är verktyg som kan hjälpa företag att bygga upp en stor och bred kunskapsbank. Samarbete i olika former kan komplementtera företags kunskaper och vidareutveckla dem. De mindre företagen såg samarbete som vitalt medan den största aktören, Credit Suisse, ansåg att den efterfrågade kunskapen skulle införskaffas i företaget utan yttre komplettering.

I relationens inledning är det väsentligt att rådgivaren får en god kännedom om kundens behov, detta för att kunna individualisera tjänsterna. Rådgivaren måste noggrant och objektivt undersöka den specifika klientens behov. Det är viktigt att rådgivaren fokuserar på att utveckla en relationsdialog där förståelse för varandras behov kan uppstå. Har inte rådgivaren den sociala kompetensen att skapa en sådan kommunikationsdialog blir det svårt att utveckla

en hälsosam relation. Relationsdialogens betydelse ökar i omfattning då klientens krav och behov blir mer omfattande och komplexa, vilket ofta är fallet inom Private Banking. Med detta ökar även kraven om kundkännedom för att få en djupare förståelse för kundens behov. Kundkännedom krävs för att visa kunden uppskattning och skapa en tillhörighetskänsla hos kunden, vilket är en utgångspunkt för en relation. Att vårda relationen är också viktigt i den fortsatta relationen, då kunden måste visas uppskattning. Åsikterna om att skapa mervärde i relationen skiljde sig åt, då den stora aktören Credit Suisse gick till ytterligheter i utbudet av extratjänster medan mindre aktörer menade att det skapades genom avkastning.

Personen med kundkontakt måste besitta sociala egenskaper, även benämnt emotionell intelligens, för att lära känna kunden. Emotionell intelligens ska användas för att bygga upp emotionella band till kunden. Genom emotionella band ökas förståelse för kunden och dennes behov, vilket slutligen ofta leder till ökad kundlojalitet. Emotionella band ger en mental närhet, men närhet kan även skapas fysiskt och blir därmed betydelsefullt vid uppbyggnad av en djup relation. Genom våra intervjuer fick vi erfara skillnader aktörer emellan, då merparten ansåg att det är viktigt att bli vän med kunden, medan den svenska aktören istället lade vikt vid affärsrelationen.

Ett hjälpande verktyg för att fördjupa en kundrelation genom kundkännedom är kundatabas, där rådgivaren kan bevara all insamlad information om klienten. Rådgivaren kan annars få svårigheter med att bevara all information från samtliga klienter. Svårigheten i informationsbevaring varierar utifrån det antal klienter som en rådgivare har. Fixering av ett maximalt antal klienter per rådgivare, som flertalet aktörer inom Private Banking använder, kan vara missvisande. Det är därför lämpligt att klientantal per rådgivare grundar sig i klienternas önskade intensitet. Viktigt för företag är att respektera kundernas önskade aktivitetsnivå, dock förefaller det lämpligt att fokus ligger på att få en aktiv relation eftersom det skapar bättre förutsättningar för att binda kunden till sig. För att möta den ökade efterfrågan på hög intensitet krävs det att rådgivaren ges tid. Tid kombinerat med tillgänglighet är element som avgör den intensitet företaget kan hålla i relationen. Hög tillgänglighet kan uppnås via telefon, bekväma öppettider samt att företagets lokaler är lättåtkomliga.

Emotionella band, som tidigare beskrivits, skapar en djupare relation vilket även medför ett ökat förtroende. Förtroende är en grundförutsättning för en relation, eftersom osäkerheten annars är för överhängande, vilket resulterar i svårigheter att uppnå det önskade resultatet med relationen. Relationens inledningsfas samt löften är två element som är kritiska i uppbyggnaden av förtroende. Sköts inte inledningsfasen varsamt kan det, sköra beräknliga

förtroendet, raderas och förstöra relation. Löften måste även hanteras ytterst varsamt eftersom inte uppfyllda löften kraftigt skadar förtroendet. Löften ska ges i den utsträckning de är uppnåeliga och tumregeln är att aldrig ge löften sammankopplade med yttre opåverkbara faktorer. För att skapa goda förutsättningar för att bygga upp ett långvarigt personligt förtroende är det viktigt att kontinuitet beaktas. Det är lättare att uppnå identifierbart förtroende, vilket kräver kraft och tid, mellan två personer än flera. Det betydelsefulla organisatoriska förtroendet förmedlas, inom Private Banking, huvudsakligen genom varumärket. Varumärket ska ”sticka ut”, väcka känslor och det krävs att företag kontinuerligt arbetar för att påverka det i önskad riktning och som hjälpmedel ska samtliga personer inom företaget agera marknadsförare.

Slutligen så måste företag vara varsamma vid segmentering av kunder. Företag som erbjuder individualiserade tjänster skall lämpligen se varje individ som en separat marknad. Flera faktorer måste beaktas innan en segmentering kan ske för att säkerställa att den inte påverka relationen till kunden negativt. För stora internationella företag som har kunder med högst skiftande kulturella och språkliga bakgrunder är segmentering ett användbart verktyg för att skapa en grundförståelse för kunderna. För Private Banking verksamheter som har en relativt homogen kundkrets kan segmentering i större utsträckning sakna relevans. Viktigast är att se segmentering som ett verktyg och inte något som kan ligga till grund för hur kunder behandlas.

9.2 Generaliserbarhet

Private Banking är ett exempel på ett tjänsteföretag som erbjuder högst individualiserade tjänster. Det är dock ett exempel av annorlunda karaktär på grund av att Private Banking har hand om människors förmögenheter, där negativa händelser kan ha stora inverkningar på människors liv. Detta ställer enormt höga krav på förtroende parter emellan och förutsätter en nära relation till kunden. Därför anser vi att de sex kritiska faktorer vi identifierat utifrån Private Banking verksamheter enbart är generaliserbara i viss utsträckning, beroende på tjänsteföretagets karaktär. Vi anser även att det finns skillnader mellan aktörer inom Private Banking nischen, vilket gör det problematiskt att göra en generalisering mellan de olika aktörerna. Utgångspunkten och de grundläggande värderingarna är i stor utsträckning relativt lika, däremot finns det vissa element som skiljer sig åt. Vi kan exempelvis urskilja skillnader beträffande sättet att skapa mervärde för klienten samt behovsgraden av nätverk och partnerskap. Enligt oss kan skillnader aktörerna emellan vara av den orsak att aktörerna skiljer

sig åt i storlek samt grad av utveckling. Vi kan dock utläsa ett grundläggande mönster för tillvägagångssättet vid byggandet samt bevarandet av relationer.

För att uppnå denna nära relation, som vi anser måste finnas inom Private Banking, krävs det direktkontakt med klienten. Dock kan detta ske i olika utsträckning beroende på klientens önskade aktivitetsnivå. Som framgick av våra intervjuer har klienter inom Private Banking generellt sätt krav på hög intensitet i relationen, vilket innebär mycket kontakt mellan klient och rådgivare samt stort engagemang, vilket är tidskrävande och kostsamt. Direktkontakt och hög intensitet är dock, enligt oss, inte generaliserbart för alla företag som erbjuder individualiserade tjänster. Ett reseföretag som skräddarsyr resor måste varken ha direktkontakt eller hög intensitet i relationen, men kan trots det erbjuda en individuellt utformad resa. Företag som erbjuder människor att individuellt utforma sin bil på Internet är också ett exempel på att inte alla företag som erbjuder individualiserade tjänster är beroende av dessa två faktorer. Därför kan tjänsteföretag som erbjuder individualiserade tjänster med lågt krav på direktkontakt och intensitet inte fullständigt ingå i en generalisering som vi gjort i detta arbete. Däremot anser vi att samtliga företag som erbjuder individualiserade tjänster och som är beroende av direktkontakt med kunden i hög utsträckning kan använda Private Banking som ett generellt exempel. För klassiska tjänsteföretag anser vi att det inte är möjligt att skapa en direktkontakt med varje kund, på grund av att tiden inte finns samt att det är för kostsamt. Vi anser inte heller att en hög intensitet med varje kund är rimligt, då ett klassiskt tjänstemöte ofta är en engångsföreteelse.

Inom Private Banking, där stora belopp förvaltas, är diskretion en förutsättning och därmed får förtroende en avgörande betydelse. Vi anser dock att förtroende har en viktig betydelse för samtliga tjänsteföretag. Oavsett om företaget har direktkontakt med kunden spelar förtroende en väsentlig roll. Dock krävs förtroende i olika utsträckning och skapas genom skilda tillvägagångssätt. Därför anser vi att förtroendets betydelse vid relationsbyggande är en generellt användbar faktor för att förbättra relationer.

Generellt för alla företag som erbjuder individualiserade tjänster är att det ställs höga krav på undersökning av kunders behov för att framgångsrikt kunna anpassa tjänsten till kunden. En förutsättning för att dessa företag ska kunna bygga upp individuella strategier är att lära känna kunden och dennes behov. Kundkännedomen blir därmed till en elementär förutsättning för företag som erbjuder individualiserade tjänster för att få kunskap om kunden och binda den till sig. För att kunna erhålla denna kundkännedom krävs det tid från båda parter som måste resultera i ett mervärde för båda parterna. I klassiska tjänsteföretag däremot är det inte möjligt att lära känna varje kunds behov, på grund av att det är för kostsamt och

tidskrävande. Inom dessa företag ses kunden istället som en del av en marknad, där i bästa fall kunderna segmenteras efter liknande behov för att sedan utveckla en gemensam lösning för hela segmentet.

Som våra intervjuer visade förekommer segmentering även inom tjänsteföretag som erbjuder individualiserade tjänster, dock måste det ske varsamt. Detta på grund av att segmentering och individualisering, enligt oss, till viss del motsäger varandra. För företag som erbjuder individualiserade tjänster, anser vi därför, att segmentering endast ska användas som ett verktyg för att kartlägga grundläggande behov, där tjänsterna i slutändan måste anpassas individuellt efter varje individ och dess behov. Jämförelsevis anser vi att klassiska tjänsteföretag kan ha stor användning av segmentering och kan därmed inte ingå i en generalisering med Private Banking och andra tjänsteföretag som erbjuder individualiserade tjänster.

Personalen och dess kunskap anser vi är en elementär resurs för alla tjänsteföretag som har direktkontakt med kunden. Det är personalen som möter kunden och det är de som avgör om kunden blir nöjd eller inte. För att kunna hantera detta möte blir de sociala egenskaperna högst väsentliga, det vill säga personalens know-how.

9.3 Förslag till vidare forskning

Eftersom vårt syfte med arbetet var en identifikation av kritiska faktorer som måste beaktas har vi inte analyserat varje faktor djupgående. En sådan analys skulle resultera i fördjupad kunskap och förståelse kring dessa faktorer. Varje enskild kritisk faktor skulle kunna ligga till grund för vidare forskning inom området. Vid en djupare analys av faktorer kan det mer specifikt framtagas förslag till förbättringar för varje enskild faktor.

I vårt arbete har vi valt att utgå ifrån företagets perspektiv, kompletterat med en undersökning av kundernas preferenser, det hade dock varit intressant att djupare undersöka kundernas perspektiv. Det kan då vara lättare att ge förbättringsförslag, grundat på kundernas preferenser angående en relations utformning.

Vårt arbete är kopplat till ämnet Private Banking, som en generalisering av företag som erbjuder individualiserade tjänster. Vidare skulle det vara intressant att göra en allmän undersökning av denna typ av företag, eller en jämförelse mellan två företag som erbjuder individualiserade tjänster för identifiering av skillnader.

Vår fokus låg inte på att göra en jämförelse mellan den schweiziska och den svenska Private Banking marknaden, av den orsak att vi ansåg det vara för omfattande. Dock anser vi

att en jämförelse dem emellan vore intressant eftersom den svenska marknaden är relativt ny medan den schweiziska har en lång tradition. Vad kan den svenska marknaden lära av den schweiziska?

Retail Banking kan i större utsträckning skötas över Internet då det ofta handlar om standardiserade kundärenden och bastjänster som kunden kan sköta själv. Private Banking verksamheten är i dagsläget däremot koncentrerad till kontoren där den huvudsakliga direktkontakten med kunden sker. Nu har dock ett företag initierat ett försök att erbjuda Private Banking över Internet. Intressant att undersöka är om det fullständigt går att individualisera tjänster över Internet och slopa direktkontakt. Kommer slutligen Private Banking gå Retail Bankings framtid till mötes?

10. Källförteckning

Skriftliga källor

Börjesson, M (2003) *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*, Lund, Studentlitteratur

Child, J & Faulkner, D (1998) *Strategies of co-operation*, Oxford, Oxford University Press

Fyall, A & Garrod, B (2005) *Tourism marketing: a collaborative approach*, New York, Channel View Publications

Grant, R.M (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, 5th edition, Oxford, Blackwell Publishing

Grönroos, C (2002) *Service management och marknadsföring*, Malmö, Liber Ekonomi

Hammarkvist, K-O, Håkansson, H & Mattson, L-G (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Malmö, Liber-Hermods

Gummesson, E 1998 I: Hallgren, Ö (2004) *Handelns strategi bakom butiken: Relationer och samverkan i marknadskanaler, lokalisering*, Helsingborg, Ekonomibok Förlag AB

Gummesson, E (2000) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Malmö, Liber AB

Kotler, P, Bowen, J & Makens, J (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd edition, New Jersey, Prentice Hall

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

Pelton, L.E, Strutton, D & Lumpkin, J.R, (2002) *Marketing channels*, New York, McGraw Hill

Slovic, 1993 I: Löfstedt, R 2000: *Samhällsvetenskaplig riskforskning – en kort historik*. I: Lidskog, R, Nohrstedt, S.A, Warg, L-E. (red.) *Risker, kommunikation och medier. En forskarantologi*, Lund, Studentlitteratur

Usunier, J-C (2000) *Marketing Across Cultures*, 3rd edition, London, Prentice Hall

Zucker, 1986 I: Child, J & Faulkner, D (1998) *Strategies of co-operation*, Oxford, Oxford University Press

Andra skriftliga källor

Galasso, A.F (2005) *Emotionen im Private Banking*. Finanz und Wirtschaft. Vol. 2, nr 15.10.2005. sid. 25

Hohenthal, C.G (red.) Specialreport 2005: *Die Elite der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum*. Die Welt am Sonntag

PricewaterhouseCoopers (2001) *European Private Banking/Wealth Management Survey*

Dölle, H-H (2006) *Die neun Todsünden der Kundenberatung*. Schweizer Bank

Elektroniska källor

www.financial-dictionary.thefreedictionary.com 2006-04-18

Muntliga källor

Intervju VD, enmansföretag, Zürich, 2006-04-03

Intervju CEO, BZ Bank, Zürich, 2006-04-04

Intervju Avdelningschef, BZ Bank, Zürich, 2006-04-04

Intervju Personlig rådgivare, Credit Suisse, 2006-04-05

Intervju Personlig rådgivare, Förenings Sparbanken, Helsingborg, 2006-05-04

11. Bilagor

Intervjuguide

Detta är en allmänt giltig intervjuguide

Inledning:

Presentation av grupp och arbete

Redogöra arbetets syfte

Anonymitet

Ljudupptagning

Personlig bakgrund:

Utbildning:

Tidigare befattning:

Vilken befattning har du idag?

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Private Banking - allmänt

Vad anser du Private Banking är och vad innefattar det?

Hur skiljer sig Private Banking från övriga banktjänster?

Vad anser du är det viktigaste inom Private Banking (produkt eller service)?

Kan du se en förändring av Private Banking sektorn?

Private Banking – specifika företaget

Vad är er huvudsakliga strategi/affärsidé för Private Banking tjänst?

Skiljer sig strategin från den vanliga verksamheten?

När började ni med denna nisch?

Varför började ni med Private Banking?

Vilka tjänster erbjuder ni? Har klienternas efterfrågan på dessa tjänster förändrats över tiden?

Hur kommer ni i kontakt med era klienter, på vilka sätt attraherar ni kunder?

Vilka åtgärder gör ni för att behålla era kunder?

Vilka är era klienter/klientprofil? Använder ni er av segmentering av klienter?

Vilka krav ställer ni på era klienter?

Vilka krav ställer era klienter på er?

Vilka fördelar tror du att dina klienter ser med att placera pengarna genom er jämfört med en annan bank i Sverige/Schweiz som erbjuder Private Banking, Varför väljer de er?

Konkurrensen

Hur ser efterfrågan ut efter Private Banking tjänster Sverige/Schweiz? Har denna förändrats (ökat/minskat)?

Ungefär hur många aktörer finns det på den svenska/schweiziska marknaden? Hur har det förändrats?

Vilka är dom största aktörerna i Sverige/Schweiz?

Hur är konkurrensen inom denna nisch mellan dessa aktörer?

Hur differentierar ni er från era konkurrenter?

Vilka är era konkurrensfördelar?

Relationsbyggande

Hur viktigt anser ni relationen till kunden är?

Hur bygger ni relationer med kunden, vilka faktorer är viktigast vid relationsbyggande?

Vilka anser du är de viktigaste egenskaperna en rådgivare inom Private Banking måste ha?

På vilken nivå lägger ni relationen till klienten?

Hur många klienter får du ha? Skiftar det, vad är då avgörande?

Hur ofta har du kontakt med dina klienter?

Hur viktig är relationen jämförelsevis med prestationen?

Image och branding

Vad är karateristiskt för er image, vad vill ni förmedla för bild av företaget?

Hur viktig är er image för er, hur mycket arbetar ni med att få en god image?

Skiljer sig imagen för hela företaget och för Private Banking sektorn?

Märker du att kunderna har förväntningar skapade av er image när de kommer in?

Hot och möjligheter i framtiden

Vilka hot och möjligheter ser du för Private Banking nischen i framtiden?

Vilka är de största förändringarna som kommer att ske inom Private Banking i Sverige/Schweiz under de närmaste 3 åren?