



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90
Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Sociala medier – ett relationsverktyg för svenska banker

En kvalitativ studie om hur sociala medier influerar svenska bankers kundrelationer

Författare:
Helena Krüger
Nicole Personne

Handledare:
Jens Hultman

Förord

Vi vill ta detta tillfälle i akt att tacka de personer som gjort denna studie möjlig. Först och främst riktas ett tack till de bankrepresentanter från Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank som tagit emot oss och bidragit med värdefull information till studien. Dessutom vill vi tacka de respondenter som ställt upp och tagit sig tid att besvara våra frågor. Vill även tacka Jessica Bjurström, VD på Komm samt Åsa Marklund, Marketing Director på Berghs School of Communication, för inspirerande samtal och intressanta synvinklar till forskningsområdet. Ett stort tack riktas även till vår handledare Jens Hultman för vägledning och infallsvinklar. Slutligen vill vi även tacka de opponentgrupper som under terminen delat med sig av sina idéer och åsikter vilket hjälpt oss förbättra vår studie.

Helena Krüger

Nicole Personne

Sammanfattning

Uppsatsen titel: Sociala medier – ett relationsverktyg för svenska banker. En kvalitativ studie om hur sociala medier influerar svenska bankers kundrelationer

Seminariedatum: 2012-05-29

Ämne/kurs: FEKN90 Masteruppsats på Civilekonomprogrammet, inriktningarna Globalization, consumption and brands (D-nivå) och Finansiering (D-nivå), 30 universitetspoäng (30 ECTS)

Författare: Helena Krüger och Nicole Personne

Handledare: Jens Hultman

Nyckelord: Banker, sociala medier, relationsmarknadsföring, Web 2.0, kundlojalitet

Syfte: Vi ämnar undersöka hur sociala medier influerar svenska bankers kundrelationer. Dessutom har vi som kompletterande syfte ambitionen att undersöka hur bankerna bör använda sociala medier för att på ett positivt sätt stärka kundrelationerna med målet att skapa lojala kunder. Utifrån svenska bankers perspektiv studeras vilka attityder dessa har gentemot relationsbyggande kopplat till sociala medier och hur organisationerna arbetar kring utvecklingen av detta nya fenomen. Ur kundernas perspektiv undersöks hur de upplever relationen till sin bank och hur sociala medier influerar relationen. Vi utgår från kunskap inom de två paradigmskiftena som kopplas till relationsmarknadsföring och den teknologiska utvecklingen.

Metod: Syftet studeras genom kvalitativa intervjuer och vi utgår från en tolkande ansats då vi söker förståelse snarare än förklaring. I linje med detta tolkande förhållningssätt används en narrativ metod där respondentens perspektiv och berättelse hamnar i fokus. Förståelse skapas sedan i en iterativ process där vi växelvis rör oss mellan teori och empiri.

Teoretiska perspektiv: Studien är tvärvetenskapligt genomförd och utgår främst från teorier inom ekonomi och marknadsföring där fördjupning sker inom området relationsmarknadsföring. Tre teman sammanfattar vår teoretiska förståelse där temat engagemang berör teorier kring interaktion och socialt kapital. Lojalitet belyser teorier kopplade till kundlojalitetsskapande och lönsamhet och det sista temat, kommunikation, berör det nya paradigmet inom kommunikation och word-of-mouth.

Empiri: Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med de representanter från de fyra storbankerna som är specialiserade på utveckling av sociala medier. Dessutom ingår utvalda bankkunder som är aktiva användare av sociala medier. Samtliga respondenter har fått delge sina attityder och uppfattningar om sociala medier som relationsverktyg i banksektorn.

Slutsatser: Vi har dragit slutsatser utifrån genomförda inomfalls- och jämförelseanalyser. Vi fastslår att paradigmskiftet inom teknologin och utvecklingen av relationsmarknadsföring bidrar till en möjlighet för svenska banker att influera och stärka sina kundrelationer via sociala medier. De faktorer som influerar relationerna sammanfattas under huvudområdena engagemang, lojalitet och kommunikation och det är dessa områden som bankerna bör reflektera kring i utformningen av sina sociala medieaktiviteter.

Abstract

Title: Social media – a relationship tool for Swedish banks. A qualitative study of how social media influence customer relationships of Swedish banks

Seminar date: 2012-05-29

Course: FEKN90 Master thesis in Business Administration, Specialization in Globalization, consumption and brands (Level D), Finance (Level D), 30 University Credit Points (30 ECTS)

Authors: Helena Krüger and Nicole Personne

Advisor: Jens Hultman

Key words: Banks, social media, relationship marketing, Web 2.0, customer loyalty

Purpose: The purpose of our study is to investigate how social media influence the relationship between Swedish banks and their customers. Further we aim to discuss how the banks might adapt their social media activities in order to strengthen the relationships and create customer loyalty. By analyzing attitudes from both bank representatives and customers we aim to create a deeper understanding of social media's relational impact in the context of Swedish banks.

Methodology: The study is based on qualitative interviews and we take an interpretive approach since we aim for deeper understandings rather than explanations. In line with this hermeneutic approach we use a narrative method where focus lies on the respondents' stories and perspectives. Understanding is created through an iterative process where we move from theoretical and empirical foundations in parallel.

Theoretical perspectives: The study takes an interdisciplinary approach where previous knowledge derives from theories in economics and marketing. Focus lies on the field of relationship marketing. The themes summarize the conceptual framework

where commitment treats theories of interaction and social capital. Further, loyalty concerns customer loyalty and profitability and the last theme, communication, includes the paradigm shift in communication and word-of-mouth.

Empirical foundations: Our empirical foundations were gathered through semi-structured interviews with representatives from the four largest banks in Sweden. The foundations also consist of four customers from each bank, all communicating their attitudes towards banking relationships and social media.

Conclusions: Our conclusions are based on the within-case and cross-case analyses. The study proves that the technological paradigm shift combined with the development of relationship marketing enable Swedish banks to influence and strengthen their customer relationships through social media. The factors influencing the relationships are summarized within the main areas commitment, loyalty and communication and these are the areas the banks should consider in the development of their social media activities.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| Sociala medier – ett relationsverktyg för svenska banker..... | 1 |
| Förord | 2 |
| Sammanfattning..... | 3 |
| Abstract | 5 |
| Innehållsförteckning..... | 7 |
| Kapitel 1 - Inledning..... | 9 |
| 1.1 Bakgrund | 9 |
| 1.2 Problemformulering..... | 11 |
| 1.3 Syfte | 12 |
| 1.3.1 Studiens perspektiv, avgränsningar och tematisering..... | 14 |
| 1.4 Förväntat vetenskapligt bidrag | 15 |
| Kapitel 2 - Den teoretiska förståelsen | 16 |
| 2.1 Teoretisk positionering: tjänste- och relationsmarknadsföring..... | 16 |
| 2.1.1 Från transaktion till relation | 16 |
| 2.1.2 Banksektorn och hanteringen av relationer..... | 18 |
| 2.1.3 Kvaliteten av en bankrelation ur kundens perspektiv..... | 19 |
| 2.2 Engagemang..... | 22 |
| 2.2.1 Engagera kunden genom interaktion..... | 22 |
| 2.2.2 Olika former av förbindelser..... | 23 |
| 2.2.3 Engagemang i nätverk och skapandet av socialt kapital..... | 24 |
| 2.3 Lojalitet | 25 |
| 2.3.1 Konkurrens och lojala kunders ökade betydelse..... | 25 |
| 2.3.2 Byggstenarna i skapandet av kundlojalitet | 26 |
| 2.3.3 Sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet..... | 28 |
| 2.3.4 Vad får bankerna tillbaka på att investera i relationer? | 29 |
| 2.4 Kommunikation..... | 30 |
| 2.4.1 Brytningspunkten i kommunikation mellan bank och kund | 30 |
| 2.4.2 Från Word-of-mouth till eWord-of-mouth | 32 |
| Kapitel 3 - Studiens forskningsmetoder..... | 35 |
| 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt..... | 35 |
| 3.2 Analysmetod | 36 |
| 3.2.1 Genomförande av analys | 37 |
| 3.2.2 Författarnas förståelse..... | 38 |
| 3.3 Urval | 38 |
| 3.3.1 Urval av banker | 38 |
| 3.3.2 Urval av bankkunder..... | 39 |
| 3.4 Genomförande, bearbetning och transkribering | 40 |
| Kapitel 4 - Presentation och analys av det empiriska underlaget..... | 42 |
| 4.1 De svenska storbankerna och dess kunder – fyra inomfallsanalyser | 42 |
| 4.1.1 Handelsbanken | 42 |
| 4.1.2 Nordea | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.3 SEB | 50 |
| 4.1.4 Swedbank | 54 |
| 4.2 Jämförelseanalys av de fyra bankerna och dess kunder..... | 60 |
| 4.2.1 Engagemang | 60 |
| 4.2.2 Lojalitet..... | 65 |
| 4.2.3 Kommunikation..... | 71 |
| Kapitel 5 - Studiens slutsatser och bidrag..... | 78 |
| 5.1 Studiens slutsatser | 78 |
| 5.2 Studiens teoretiska bidrag | 83 |
| 5.3 Förslag till vidare forskning | 84 |
| Kapitel 6 - Referenslista och bilagor | 86 |
| Bilaga 1 - Intervjuguide | 91 |
| Bilaga 2 - Observationer av bankernas sociala nätverkssidor | 93 |
| Bilaga 3 - Artikel | 96 |

Kapitel 1 - Inledning

1.1 Bakgrund

“(Relationship) marketing is to establishing, maintaining and enhancing relationships with customers and other partners [...] so that the objectives of the parties are met.”
(Grönroos, 1994)

Traditionellt sett har fokus när det kommer till marknadsföringsstrategier länge kretsats kring de så kallade fyra P:na: produkt, plats, pris och påverkan (Kotler & Keller, 2012). Trots att dessa teorier fortfarande anses vara de viktigaste inom marknadsföring kritiseras de ofta då de fokuserar på produktion snarare än på marknad och kundbehov. Andra marknadsföringsanhängare har hävdade att komponenten service borde läggas till som ett femte P för att vidga teorierna. Kritiken gentemot detta har dock varit att service inte borde ses som en isolerad marknadsföringsvariabel utan istället borde integreras i hela företaget (Grönroos, 1994). Under 1960-talet utvecklades teorier som rörde sig bort från hantering av marknadsföringsmixen, så kallad *marketing mix management*, till att se på marknadsföring som en mer strategisk roll. Under samma period uppkom ett ökat intresse för relationer inom marknadsföring då interaktion och nätverkande, den så kallade *interaction/network approach* hamnade i fokus. Under 1970-talet var det inte många som såg vikten av hur tjänster kunde fungera som värdeskapande faktor i företag, bland annat på grund av starka influenser som Karl Marx och Adam Smith skapat (Gummesson, 2002). Under denna tid fanns det de som utvecklade ett intresse för marknadsföring med fokus på tjänster, vilket kan förklaras av tjänstesektorns ökande betydelse som runt år 1990 stod för cirka 70 % av sysselsättningen i Sverige (Schön, 2011). De teorier som uppkom under denna period benämns ofta som *the marketing of services* (Grönroos, 1994).

Vad som kan konstateras är att ett paradigmskifte har inträffat inom marknadsföring som fokuserar på relationsskapande, så kallad *relationsmarknadsföring*. Begreppet introducerades av Leonard Berry år 1983 och teoretikern Thomas Kuhn menar att ett nytt paradigmskifte likt detta uppstår inom ett forskningsområde när områdets praktiserande inte är tillräckligt nöjda med bredden eller antalet variabler som används

inom forskningen. Detta kan förklara varför forskare menar att ett paradigmskifte inom marknadsföringen grundar sig i att fokus flyttats från den traditionella inriktningen på byteshandel till skapandet av relationer och nätverk.

Trots att 1960-talet präglades av ett ökat intresse för lättillgänglig kommunikation var det inte förrän år 1982 som Internet uppkom. Den information som fanns tillgänglig genom olika hemsidor på World Wide Web ökade exponentiellt mellan 1995 till 2000 från knappt 20 000 till över tio miljoner stycken (DiMaggio, Hargittai, Neuman, Robinson, 2001). Uppkomsten av sociala media inträffade när Susan och Bruce Ableson år 1998 startade så kallade *open diaries* där användare kunde samlas i ett *community* online. Denna typ av websida kallades för *sociala nätverkssidor (SNS)*. Idag är sociala medier ett samlingsnamn för kommunikationskanaler som tillåter användare att kommunicera med varandra direkt genom exempelvis text, bild eller ljud. I samband med att den teknologiska utvecklingen av Internet ökade populariteten för liknande koncept och bidrog till startandet av Facebook år 2004 (Kaplan & Haenlein, 2010) och Twitter år 2006 (Perin, 2009). Enligt Kaplan och Haenlein (2010) finns det två koncept som relateras till sociala medier: *användargenererat innehåll* och begreppet *Web 2.0*, där det sistnämnda belyser det mer interaktiva sättet som Internet används på. Detta innebär främst att informationen skapas av användarna men viktigast av allt, *för* användarna (Bonsón, 2010). Relaterat till dessa begrepp argumenterar vissa forskare för att den teknologiska utvecklingen, snarare än relationsmarknadsföring, ses som en förklaring till det paradigmskifte som ökat kommunikationen mellan användarna. Medierna har länge används främst för att knyta kontakt med vänner men idag används de i allt större utsträckning av företag (Glynn, Huges, Hoffman, 2012). Vad företagen måste uppmärksamma är det Shih (2009) menar med att Internet har utvecklats från att fylla endast tekniska funktioner till att inrikta sig på hantering av människor där sociala medier utgör det främsta verktyget.

De fyra svenska storbankerna utgår från liknande ramverk och incitamentsstruktur för att skapa värde för sina kunder. På så sätt har kunderna länge varit vana vid en viss nivå på servicen (Länsförsäkringar, 2012). Däremot menar Statens Offentliga Utredningar (2004:52) att servicen förändrats då mångfalden ökat i och med fler nischbanker som änträt marknaden. Detta har lett till en trend att omvandla bankkontoren från manuell

kassahantering till rådgivning. Denna ökade mångfald, tillsammans med den teknologiska utvecklingen har gjort att kunderna styrts över till mer teknologibaserad användning genom konto- och betalkort, autogiro, telefon- och internetbank. Dessutom har den teknologiska utvecklingen tillsammans med färre administrativa och monetära regleringar gjort att banksektorn, precis som många andra branscher, präglats av ökad konkurrens. Alrubaiee och Al-Nazer (2010) menar att konkurrensen gör det svårare för banker att bibehålla en lojal kundkrets vilket lett till att fokus på kundernas behov hamnat i centrum. Genom den explosionsartade användningen av Internet har många banker börjat erbjuda tjänster online. De har även börjat tänka över sina marknadsföringsstrategier i och med den växande kundkrets som numera tar kontakt med banken via Internet (Gupta & Shukla, 2002). Relaterat till tjänster inom den finansiella sektorn menar flera studier på att så kallad relationsmarknadsföring leder till mer tillfredsställda kunder, där även Gummesson (2002) argumenterar för att just relationer kommer att spela en allt viktigare roll för att skapa nöjda och även lojala kunder.

Idag använder de svenska storbankerna sociala medier. SEB och Handelsbanken lanserade sina twitterkonton och facebooksidor mellan hösten 2010 och våren 2011. Nordea och Swedbank gjorde detsamma snart därefter. Under 2012 förväntas 90 % av de organisationer som bedriver finansiella tjänster att investera i sociala medier (Accenture 2010). Med utgångspunkt av den ökande betydelsen av relationsmarknadsföring inom banksektorn samt svenska bankers ökade användning av sociala medier i sin verksamhet, finns en anledning att undersöka hur bankers kundrelationer influeras av dessa medier.

1.2 Problemformulering

Vad avsnittet ovan belyser är att de flesta diskussioner inom marknadsföring kretsar kring teorierna kopplade till marknadsföringsmixen och dess fyra P:n. Detta sätt att formulera marknadsföringsstrategier möter alltmer kritik, framför allt inom diskussionen kring tjänster (Kotler, 2012; Grönroos, 1994). Marknadsföring är ett rikt men även invecklat forskningsområde vilket gjort att en stor del av forskningen genomförts på en deskriptiv nivå som nöjt sig med att förklara fenomen genom enklare

enkätundersökningar. Ofta saknas en djupgående analys om hur beteenden och teknologiska förändringar i samhället, så som utvecklingen av Internet, påverkar människors attityder. De nya teorier som uppkommer inom forskningsområdet idag breddar endast de befintliga teorierna kring de fyra P:na vilket inte leder till nya universella marknadsföringsteorier. Istället bildas ett överflöde av liknande teorier som baseras på de traditionella marknadsföringsbegreppen (Gummesson, 2002).

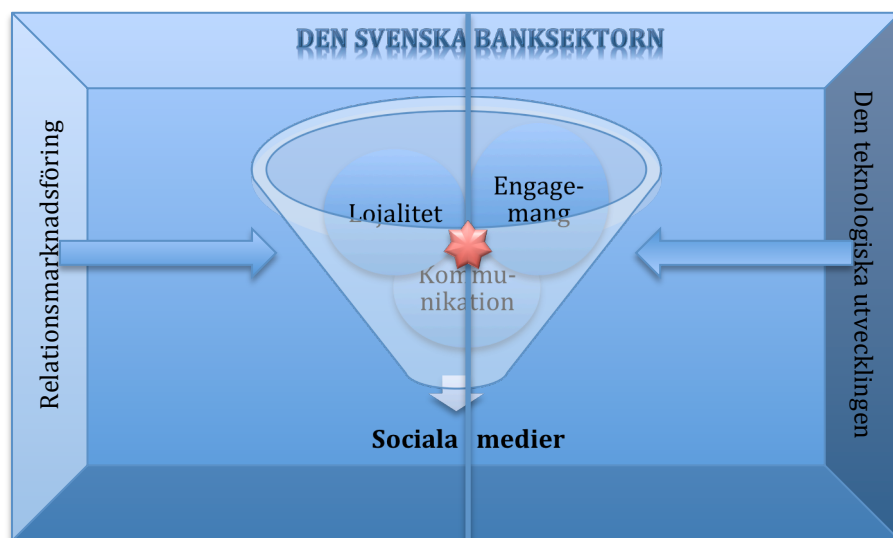
Den teknologiska utvecklingen går hand i hand med den ökande vikten av att integrera sociala medier i företagande. När det kommer till sociala medier anses dock detta vara ett relativt nytt fenomen som således fått begränsad akademisk uppmärksamhet. Den forskning som presenteras tar ofta för givet att sociala medier är värdeskapande för företag (Kaplan & Haenlein, 2010). Det är dessvärre sällan som detta värdeskapande diskuteras utifrån ett kundservice- och relationsperspektiv och hur företags relationer med sina kunder påverkas av att interagera genom sociala medier. Relaterat till detta analyseras ofta medierna som rena marknadsförings- eller kommunikationskanaler (Ibid; Glynn et al. 2012) snarare än som relationsverktyg. När det kommer till sociala medier kopplat till relationsbyggande visar tidigare forskning att banker borde värna om enskilda relationer och använda relationsmarknadsföring för att skapa lojala kunder (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010). Att sociala medier skulle vara ett verktyg för att stödja denna process diskuteras dock sällan. När det kommer till kontexten diskuteras ofta sociala medier i företagande generellt men inte i banksektorn specifikt. Detta beror antagligen på att banker inte är de traditionella användarna av just sociala medier. (Accenture 2011). Kopplat till forskningsområdets kontext menar Gummesson (2002) att mycket forskning kring relationsmarknadsföring fokuserar på amerikanska och inte svenska företag.

1.3 Syfte

Utifrån den problemformulering som beskrivs ovan ämnar vi undersöka hur sociala medier influerar svenska bankers kundrelationer. Dessutom vill vi som kompletterande syfte utreda hur bankerna bör anpassa sina aktiviteter på de sociala nätverkssidorna för att stärka kundrelationerna med målet att skapa lojala kunder. Utifrån svenska bankers perspektiv studeras vilka attityder dessa har gentemot relationsbyggande kopplat till

sociala medier och hur organisationerna arbetar kring utvecklingen av detta fenomen. Ur kundernas perspektiv undersöks hur de upplever relationen till sin bank och hur sociala medier influerar relationen. Vi utgår från kunskap inom de två paradigmskiftena kopplade till relationsmarknadsföring och den teknologiska utvecklingen.

Studien kommer bidra med nya insikter till hur svenska banker kan stärka sina kundrelationer med hjälp av sociala medier med fokus på relations- snarare än traditionella marknadsföringsåtgärder. Med stöd från teori och empiri ämnar vi bygga på den forskning som finns inom relationsmarknadsföring och sociala medier kopplat till svenska bankers verksamhet. Våra slutsatser ska förhoppningsvis vidareutveckla teorier och öka kunskapen inom forskningsområdet. Med utgångspunkt från syftet kan följaktligen dessa frågeställningar summeras: Hur influerar sociala medier svenska bankers kundrelationer? Hur bör bankernas aktiviteter på de sociala nätverkssidorna anpassas för att stärka kundrelationerna?



Figur 1. Vår teoretiska utmaning

Som figuren visar ligger utmaningen i att försöka integrera kunskap från relationsmarknadsföring och det teknologiska paradigmet med fokus på Internet och dess nya interaktiva form. Studien befinner sig således i det outforskade område placerat i gränssnittet mellan de två paradigmen.

1.3.1 Studiens perspektiv, avgränsningar och tematisering

Det finns en mängd forskning som pekar på att ett nytt paradigmskifte uppstått inom marknadsföringen med fokus på relationer. Vi tar därför för givet att relationsmarknadsföring är värdeskapande för banker och ifrågasätter inte detta i syftet. Vad som dessvärre bör uppmärksammas är att det är svårt att fastställa en enskild faktor som viktigast i skapandet av lojala kunder (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010). Därför bör vi inte anta att det finns en enskild faktor som är viktigast i diskussionen om kundlojalitet. Vanligt hos många tjänsteföretag är att utvecklingen av sociala medier ligger hos marknadsavdelningen. Banker har däremot inte som främsta syfte att sprida reklam till kunderna utan att knyta nära relationer till dessa. Det är bankernas kommunikationsavdelningar snarare än marknadsavdelningar som ansvarar för hantering av de sociala medierna. Därför är det rimligt att inrikta sig på kommunikationsavdelningarna. Fortsättningsvis talas det även om sociala medier som värdeskapande faktor i business-to-business-sammanhang (B2B) (Grönroos, 2010). Undersökningen avgränsas dock till relationen mellan bank och privatkund och inte till den mellan bank och företagskunder.

Som nämnts i bakgrunden är sociala medier ett samlingsnamn för olika kommunikationskanaler men fokus i denna studie begränsas till Facebook och Twitter. Detta då dessa ingår i definitionen av sociala nätverkssidor där användaren ska kunna skapa en offentlig eller semioffentlig profil för att sedan interagera och kommunicera med andra användare tillgängliga inom samma system (Boyd & Ellison, 2008). Facebook och Twitter är även de främsta formerna av sociala nätverk som svenska banker använder (www.handelsbanken.se; www.nordea.se; www.seb.se; www.swebank.se).

Relaterat till avgränsningen är vår tematisering. För att få grepp om det teoretiska omfånget av studien ögnade vi i ett tidigt skede igenom vetenskapliga artiklar. Detta ledde oss till identifiering av ett övergripande disciplinområde innehållande tre teman. Dessa teman ringar in studiens forskningsområden och ligger till grund för teoristruktur, utformning av intervjuguide samt bearbetning och tolkning av empiri. Disciplinområdet är: *relationsmarknadsföring* och de tre teman är: *engagemang, lojalitet och kommunikation*.

1.4 Förväntat vetenskapligt bidrag

Som tidigare beskrivits har få studier gjorts inom området relationsmarknadsföring kopplat till sociala medier i den svenska banksektorn. Målet är att vidareutveckla teorier gällande relationsmarknadsföring likt de presenterade av Grönroos (1994; 1998; 2010; 2011). Vi ämnar även bidra med ny kunskap där forskningsbidraget kommer visa på hur sociala medier influerar relationen mellan bank och kund. Dessutom kommer studien ge banker insikter om hur de bör anpassa sina aktiviteter på de sociala nätverkssidorna för att stärka kundrelationerna. Fokus hamnar på att uppmärksamma sociala medier som relationsverktyg snarare än som marknadsföringskanal. Fortsättningsvis kommer praktiker inom svenska banker gynnas av studien där de som utvecklar bankernas facebook sida och twitterkonto har mest nytta av studiens bidrag.

Kapitel 2 - Den teoretiska förståelsen

2.1 Teoretisk positionering: tjänste- och relationsmarknadsföring

2.1.1 Från transaktion till relation

För att förklara hur bankers kundrelationer gynnas av sociala medier utgår studien från forskningsområdet relationsmarknadsföring. Denna har en stark koppling till tjänstemarknadsföring som kom som en följd av att västvärldens samhällen präglades av ökad konkurrens och informationstillgång och mer liknade post-industriella ekonomier. Kunderna har idag blivit mer sofistikerade och marknaden mer mättad. Thomas Malthus teorier menar att resurser är statiska *saker* som anskaffas av människor för att fylla en funktion. Idag anses dock inte resurser endast vara statiska utan även dynamiska och immateriella. Kopplat till detta menar flera teoretiker att marknadsföring har rört sig från ett varudominerat perspektiv med transaktioner i fokus till ett ökat intresse för tjänster. Här står immateriella, utbytbara processer och relationer i centrum. Denna förändrade syn gör att det sker ett skifte från fokus på kortsiktiga transaktionsmål till ett långsiktigt relationsbyggande. Idag anses en lyckad relation vara en som belyser vad företaget kan göra *för* kunden. Detta skiljer sig från det mer traditionella sättet som belyser vad företag kan göra *åt* kunden, vilket ställer högre krav på produktion och teknologi. De nya relationsteorierna ifrågasätter marknadsföringens grunder med hanteringen av de fyra P:na, vilket har upprört många teoretiker (Grönroos, 1994). Detta minskade fokus på transaktioner har även förändrat synen på hur en affärsverksamhet bör bedrivas (Wang, Lee, Wang, 1998) då det inte längre räcker med att företag bidrar med attraktiva varor. De måste dessutom förstå kundernas behov bättre än konkurrenterna, vilket gör att marknadsföring av tjänster, så kallad *service management*, även blir en strategisk framgångsfaktor (Grönroos, 1998). Många forskare är alltså överens om att relationsmarknadsföring är den mest effektiva metoden för att skapa långsiktiga relationer. Å andra sidan menar Gummesson (2004) att så kallad transaktionsmarknadsföring kan vara bättre lämpad beroende på situationen. Detta gäller framför allt engångstransaktioner vilket dock inte präglar relationen mellan banker och dess kunder.

Vargo och Lusch (2004) bland några belyser en ny inramning inom forskningen kring tjänster, så kallad *service logic*. Inramningen kallas *service-dominant logic* och begreppet uppkom för att utmana paradigmet som berör teorier kring varor, som benämns *goods-dominant logic* (GD-logic). Vad teoretiker menar är att alla affärer ingår i tjänstekategorin och att dessa byts, direkt eller indirekt, mot andra tjänster (Ballantyne, William, Aitken, 2011). Den mest fundamentala principen är att tjänster utgör basen i allt företagande. Denna holistiska syn påminner om den så kallade *nordiska skolan* inom relationsmarknadsföring, där marknadsföringsfunktionen är utspridd över hela organisationen. Den är därför inte likt marknadsföringsmixen begränsad till en specifik marknadsföringsavdelning (Grönroos, 1994; 2011). Ett bredare perspektiv används således, där alla i organisationen ses som heltids- eller deltidsmarknadsförare (Grönroos, 2004; 2010). Vad den nordiska skolan även belyser är att konsumenterna använder de resurser som finns tillgängliga för dem och att värdet sedan skapas i själva användningsprocessen. Detta kallar Grönroos och Ravald (2011) för *value-in-use*. När varorna byts ut mot varandra uppstår alltid en tjänst vilket innebär att konsumenterna inte köper varor eller tjänster utan erbjudanden vilka innehåller tjänster. När konsumenterna således kommer i kontakt med varorna och byter dessa vid säljtillfället fyller de sitt syfte (Ballantyne et al. 2011). Vad som understryks är att begreppet inte innebär en omdefiniering av vad tjänster är. Istället sker ett skifte från ett producentperspektiv till ett konsumentperspektiv och fokus på hur tjänsterna används. Vargo och Lusch (2004) uttrycker skiftet som att tjänster inte *är*, de *blir*. Enligt teorier inom *service-dominant logic* menar Grönroos (2011) att konsumenten alltid är en del av tjänstens värdeskapande process, vilket benämns som *co-creation of value*. Värdet kan vara monetärt på det sätt att det kan öka tillväxtpotentialen, höja marginalerna och minska kostnaderna. Samtidigt kan värdet definieras utifrån dimensioner från kundernas uppfattningar. Dessa kan vara ökat förtroende, engagemang och attraktion till företaget. Ur ett relationsperspektiv hamnar fokus på mjuka värden vilket gör de sistnämnda värdena intressanta att uppmärksamma.

Utifrån dessa insikter menar forskning på att ytterligare värde kan skapas hos kunden om tjänsteföretag ser till de dolda tjänster som kan gynna företagets konkurrenskraft. Den kärnprodukt som banker erbjuder måste därför kompletteras med en tjänst. Detta kopplas till begreppet *serviceperspektivet* som utmanar den traditionella *scientific*

managementskolan om att kärnprodukten är den huvudsakliga källan till konkurrensfördelar (Grönroos, 2008). Detta stämmer väl in på den finansiella tjänstesektorn där kärnprodukterna ofta anses vara komplexa, vilket leder till att många kunder väljer att genomföra bankärenden med stöd från personalens expertis. Vidare understryker Al-Hawari (2011) att det är lätt att imitera en banks erbjudanden men inte dess service. I och med detta anser Dibb och Meadows (2010) att en relationsansats är lämplig att använda i analys av banksektorn. För att skapa värde behöver banker förstå att den som producerar en tjänst på något sätt alltid kommer i kontakt med den som förbrukar den, direkt eller indirekt. På detta sätt kommer tjänsteföretag, liksom banker, alltid komma i kontakt med kunden vilket leder till en naturlig uppkomst av en relation. Bankkunden skapar en relation med banken direkt, via ett besök, eller indirekt via infrastruktur (Grönroos, 2008) som exempelvis sociala medier. Även om kontakten sker ofta eller sporadiskt influeras och formas relationen. Den främsta tyngden i studien hamnar således på just interaktionen mellan bank och kund utifrån det så kallade *kundrelationsperspektivet*. Detta perspektiv lägger fokus på de relationer som underlättar för byten och transaktioner snarare än enskilda transaktioner i sig (Grönroos, 1998).

2.1.2 Banksektorn och hanteringen av relationer

I och med den ökade betydelsen av relationsmarknadsföring har teorier med kundfokus fått mer uppmärksamhet. Under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet började företag använda sig av *enterprise resource planning (ERP)* för att automatisera och optimera sina interna processer, bland annat på grund av den allt dyrare teknologi som krävdes för att bli mer kostnadseffektiv. Företags fokus flyttades snart från interna processer till kunder då dessa efterfrågade mer uppmärksamhet och direkt service. Relaterat till ERP är resurshantering idag aktuellt då företag söker effektivisera sina interna processer men nu kopplat till hur de kan maximera sina kundrelaterade resurser. Detta benämns *Customer Relationship Management (CRM)*, något som Gummesson (2004) definierar som:

”Värdet är värderingarna och strategierna av relationsmarknadsföring med betoning på kundrelationer och hur dessa kan fungera i praktiken”.

Målet med CRM är att förbättra organisatorisk effektivitet genom att reducera köpprocesser samt identifiera nya marknader och kanaler för expansion. Det handlar även om lönsamheten och att bibehålla kunderna genom att öka kundvärdet och tillfredsställelsen. Företag bör som ett sista steg i CRM-processen även skapa en *kunskapsrelation* genom att lära sig om kunderna, integrera med dem och skapa en dialog (Gummesson, 2004). Vad Gupta och Shukla (2002) uppmärksammar är att CRM kombinerat med teknologiska lösningar bidrar till att företag kan bli mer effektiva i sin relationshantering och samtidigt öppna upp för nya affärsmöjligheter genom att erbjuda nya kanaler, däribland tjänster online. Dessa strategier utgår från ett ökat kundcentrerat fokus där kanalen måste anpassas efter kunden. Banker är så kallade *early adopters* av CRM då de var tidiga med att skapa nära relationer genom individanpassade erbjudanden. Tidigare var detta ett kostsamt arbete men med den nya och effektiva *information and communication technology (ICT)* har företag och även bankerna möjligheten att erbjuda individanpassade erbjudanden till en stor kundgrupp och till lägre pris. Forskning sammanfattar idag att ICT möjliggör för individuella relationer, kundanalyser och individanpassade erbjudande till en stor kundmassa. Dessa insikter är viktiga i studien av bankkunder då dessa blir alltmer dynamiska och mindre lojala (Länsförsäkringar, 2012). Internet ses som en bidragande orsak till detta då transparensen ökar. Då CRM utgår från att förstå kunden och tillfredsställa dennes behov är det viktigt att banker förstår att många kunder idag tar kontakt med banken via Internet.

2.1.3 Kvaliteten av en bankrelation ur kundens perspektiv

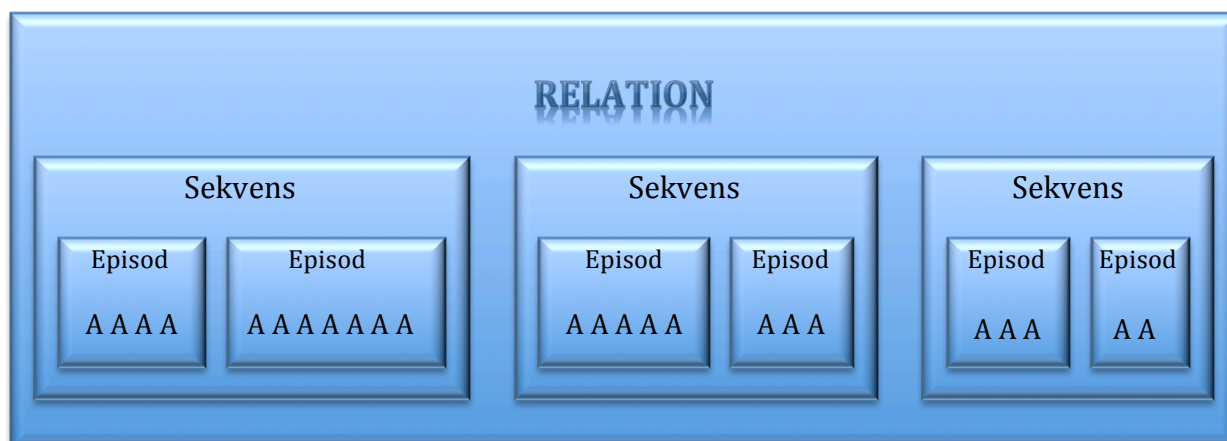
Som beskrivits finns idag ett ökat fokus på hur värde av en tjänst kan formas i interaktion med kunden. Då en interaktion på ett naturligt sätt leder till en relation är det rimligt att studera hur kunden upplever tjänstekvaliteten. Inom detta område presenterade Berry och kollegorna Parasuraman och Zeithaml i mitten av 1980-talet det idag mest kända instrumentet för att mäta hur kunder upplever tjänstekvalitet – SERVQUAL. Mätningen utgår från de fem determinanter som präglar tjänstekvaliteten. Dessa är materiella ting, tillförlitlighet, tjänstvillighet, försäkrans och empati (Grönroos, 2008; Han & Beak, 2004). Den kritiska aspekten med SERVQUAL är att den mäter en

tjänst vilken i hög grad uttrycker sig på olika sätt beroende på den kulturella miljön. Instrumentet berör inte heller vad som är unikt för tjänstekvalitet online, då fokus ligger på interaktionen mellan konsument och företag snarare än på den mellan konsument och websida (Yang, Jun & Peterson, 2004). Det är därför viktigt att eventuellt utesluta eller omdefiniera en eller flera determinanter (Grönroos, 2008; Ibid.), vilket bland annat gjorts i studier av banktjänstekvalitet online (Han & Beak, 2004). Ytterligare kritik som bör riktas mot SERVQUAL är att instrumentet i grund och botten är statistiskt medan tjänster består av processer med ett underliggande relationsfokus. Kopplat till studiens kvalitativa prägel används därför metoden som ett analys- snarare än mätinstrument. Joseph, McClure och Joseph (1999) utgår i sin studie av kvaliteten på banktjänster online (eSERVQUAL) utifrån sex andra determinanter: riktighet, konflikthantering, effektivitet, köhantering, tillgänglighet och individanpassning. Å andra sidan presenterar Yang et al. (2004) liknande determinanter nämligen: tillförlitlighet, tillgänglighet, kompetens, lätt att använda säkerhet och sortiment. För att undersöka hur kunderna upplever tjänstekvaliteten hos bankernas facebooksidor och twitterkonton används den kombination av determinanter som anses relevant för syftet. De begrepp som liknade varandra fördes samman och då köhantering inte existerar online uteslöts denna faktor. Dessutom är samtliga bankkunder i urvalet vana användare av sociala medier vilket gör determinanten lätt att använda irrelevant. De determinanter som slutligen formulerats utgörs därför av: *tillförlitlighet, tillgänglighet, konflikthantering, säkerhet, produktsortiment och individanpassning*. Tillförlitlighet berör hur korrekt information banken förmedlar och hur väl de håller sina löften till kunden. Tillgänglighet belyser hur snabbt banken löser kundens problem och hur väl de når ut till olika typer av kundgrupper. Konflikthantering pekar på hur väl banken återkopplar till kunden i specifika frågeställningar och hur professionellt de bemöter kritik. Säkerhet kopplas till eventuella risker i hanteringen av personuppgifter. Produktsortiment relateras till de olika funktioner som finns på websidan och slutligen berör individanpassning hur väl banken lyckas anpassa tjänsterna utifrån enskilda individers behov.



Figur 2. *eSERVQUAL*, Joseph et al. 1999 samt Yang et al. 2004

Som tidigare nämnts är SERVQUAL precis som många andra modeller för upplevd tjänstekvalitet i grund och botten statisk. Då tjänster är processer som hela tiden förändras är det viktigt att komplettera med dynamiska modeller som fördjupar förståelsen. Ett exempel på en sådan dynamisk modell är Grönroos (2008) relationsmodell: interaktionsnivåer i en relation. Eftersom en relation alltid består av två parter är interaktion nyckelbegreppet i skapandet av värde och kvalitet. Interaktion uppstår i ett ständigt flöde av akter, episoder och sekvenser som tillsammans bildar relationer. Akter är den minsta analysenheten och kan i banksektorn vara ett telefonsamtal eller en kundtjänstfråga i sociala medier. Sammanhängande akter utgör tillsammans en episod och flera episoder formar tillsammans en sekvens. Ett exempel på en sekvens är de interaktioner som präglar ett visst projekt så som att gå på rådgivningsmöte, beviljas ett lån och börjar amortera. Den slutliga analysnivån är relationen och utgörs av flera olika sekvenser. Vad som uppfattas som positivt med detta analysverktyg är att de fyra analysnivåerna ger bankerna en möjlighet att studera hur en relation med en kund formas och utvecklas med tiden. Vad som bör belysas är att relationsmodellen utgår från ett mer dynamiskt perspektiv medan aktiviteterna i sociala medier ofta utgör en akt eller episod. Därför fokuserar studiens analys på *eSERVQUAL* där relationsmodellen fungerar som ett komplement.



Figur 3. *En relationsmodell: interaktionsnivåer i en relation, Grönroos, 2008*

2.2 Engagemang

2.2.1 Engagera kunden genom interaktion

Det traditionella sättet att se på värdeskapande inom företagande separerar företag och kund (Liu & Shrum, 2002) där ofta kunden har rollen som mottagare. Idag har konsumenter dock bytt ut denna roll till att vara mer aktiv med ökat inflytande på företagets beslutande. Några anledningar till varför detta är möjligt är den ökade globaliseringen och tillgänglighet av information, vilket gör kunderna mer informerade. Forskare menar även att nätverkandet konsumenter emellan, samt experimenteringen genom exempelvis Internet ökar spridningen av åsikter och information.

Konsumenterna är alltså utrustade med nya redskap som möjliggör för interaktion med företagen och tillsammans skapar de värde som presenterats som co-creation value (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Då den interaktiva användningen av Internet och Web 2.0 ökar blir det relevant att koppla samman bankers verksamhet och co-creation genom sociala medier.

Dash, Bruning och Guin (2009) arbetar med en definition av engagemang inom marknadsföringsdisciplinen där begreppet anses utgöra en varaktig önskan att bibehålla en värdefull relation. Definitionen av engagemang kan även innebära att en individ

anser att utbytet av en relation är så pass värdefullt att denne anstränger sig maximalt för att bibehålla relationen. Skapandet av engagemang inom relationsbyggande är av stor betydelse när det kommer till banker. Vad dessa bör uppmärksamma är att faktorn tillit är viktig när det kommer till skapandet av engagemang inom banksektorn. Anledningen till detta är att bankernas erbjudanden, inte endast är komplexa, men även beroende av kundens tilltro till banken (Al-Hawari, 2011). Bland andra Dash et al. (2009) visar här att faktorn ömsesidigt engagemang är en grundläggande förutsättning för att skapa värdefulla och långsiktiga relationer i banksektorn. Detta då erbjudandena är immateriella och dess värde uppstår i samspel mellan köpare och säljare. Dessa komplexa erbjudanden, vilka präglar den svenska banksektorn (Grönroos, 1998), gör det på så vis viktigt för just banker att belysa engagemang. Resonemanget antyder att en ökad förståelse för engagemang, med påverkan av tillit, kan kopplas samman med relationsbyggande och slutligen kundlojalitet inom banksektorn (Al-Hawari, 2011).

2.2.2 Olika former av förbindelser

Ett begrepp inom diskussionen om engagemang i företagande berör begreppet förbindelser, så kallad *bonding*. Det är den dimension som resulterar i att två aktörer arbetar tillsammans gentemot ett gemensamt mål. Forskning visar att dessa förbindelser påverkar en relations tillit, vilket i sin tur har effekt på engagemang och lojalitet. Förbindelser kan delas in i två kategorier: *strukturella* och *sociala* förbindelser. Den strukturella förbindelsen fokuserar på de gemensamma ekonomiska, teknologiska och strategiska mål som tillsammans bildar till mer eller mindre starka länkar mellan köpare och säljare. Den sociala dimensionen fokuserar mer på den förbindelse som uppstår mellan människor. Faktorer som tillit och tillfredsställelse är centrala i denna förbindelse. Kunder som lever i ekonomier som präglas av rena transaktioner värderar pris, leveranstider och därigenom strukturella förbindelser högre än sociala. Om fokus ligger på relationsorienterade ekonomier är det större sannolikhet att kunder föredrar att göra affärer med en bank som erbjuder en personlig relation och sociala förbindelser (Dash et al. 2009). Paradigmskiftet inom marknadsföring, vilket har gjort att banksektorn gått från ett transaktions- till ett relationsfokus gör det mest relevantt att undersöka hur sociala medier påverkar sociala, snarare än strukturella förbindelser.

2.2.3 Engagemang i nätverk och skapandet av socialt kapital

Uppkomsten av sociala medier och användandet av Web 2.0 underlättar för skapandet av platser där människor kan dela med sig av sina erfarenheter och lära av varandra online (Bonsón, 2010). Socialt kapital utgör ett teoriområde relevant för diskussionen eftersom banker och kunder engagerar sig i nätverkande genom sociala medier. Socialt kapital är en tillgång som skapas i människors relationer till varandra och kortfattat kan beskrivas som de fördelarna som uppstår vid en relation mellan två parter (Steinfeld, Ellison, Lampe, 2008). Vidare hänvisar många forskare till Putnams (1995) definition där begreppet syftar till en social organisations karaktärsdrag så som nätverk, normer och social tillit. Dessa faktorer underlättar för koordinering och samarbete för att uppnå ömsesidiga fördelar. Andra forskare utvecklar denna definition genom att belysa vikten av sociala nätverk. Genom att investera i och utveckla ett nätverk av relationer kan aktörer få tillgång till socialt kapital (Steinfeld et al. 2008). De Carolis och Saporito (2006) uppfattningar präglas av tre dimensioner av socialt kapital: den *strukturella*, *relationella* och *kognitiva* dimensionen. Det strukturella syftar till strukturen av nätverket och kopplingen mellan nätverkets aktörer. Den relationella fokuserar mer på de personliga relationerna som uppstår mellan två specifika parter och hur svaga och starka förbindelser skapas. De faktorer som påverkar hur starka banden blir är intensitet, intimitet och ömsesidighet. Fortsättningsvis lägger den kognitiva dimensionen fokus på ett nätverks tolkningar och uppfattningar där gemensamma ambitioner och visioner tillsammans med språkbruk underlättar för informations-spridning och kunskapsformande (De Carolis & Saporito, 2006; Wagner, 2011).

Fördelarna med socialt kapital diskuteras flitigt inom företags verksamhet och många känner en stark attraktion till konceptet. Socialt kapital bidrar bland annat till relationer som präglas av hög tillitsgrad, gemensamma målsättningar, bättre kunskapsutbyte samt ökad innovation (Tempest, McKinlay, Starkey, 2004). Flera samhällsvetare delar fortsättningsvis in socialt kapital i två kategorier: sammanlänkande kapital, så kallad *bonding* och överbryggande kapital, *bridging*. Sammanlänkande kapital syftar till de emotionella relationer som uppstår mellan exempelvis familj och nära vänner. Inom det överbryggande kapitalet belyser forskare de svaga länkar som inte innefattar några emotionella känslor men som däremot ger individer tillgång till ny information och

möjligheten att tolka situationer utifrån nya perspektiv (Steinfeld et al. 2008). Robinson och Flora (2003) menar att både de svaga och starka länkarna behövs i en framgångsrik gemenskap. Detta då de starka länkarna utvecklar gemensamma mål och en gemensam identitet samtidigt som de svaga länkarna uppmuntrar till engagemang, vilket får människor söka information och kunskap. Då syftet ämnar undersöka hur kundrelationer stärks kommer studien beröra både överbryggande och sammanlänkande kapital.

För att undersöka sambandet mellan socialt kapital och sociala medier understryker Steinfield et al. (2008) att den nya teknologin sammanlänkar människor online vilket kan forma en ny typ av socialt kapital och relationsbyggande. Här utgör framför allt Internet möjligheten för interaktion där människor kan mötas utan att behöva ta hänsyn till tid och rum. Tidigare forskning visar att de relationer som skapas online även fortsätter i den fysiska världen (Wellman, 2001). Forskare menar även att användandet av just sociala medier likt Facebook formar och utvecklar socialt kapital. En anledning är att sociala medier gör det möjligt att öka andelen svaga länkar på ett enkelt och kostnadseffektivt sätt (Steinfeld et al. 2008). I många tjänsteföretag, och så även inom banksektorn, anses kundrelationer vara en av de mest vitala tillgångarna. Då studiens syfte undersöker hur kundrelationer kan påverkas och förstärkas är det rimligt att undersöka hur socialt kapital skapas genom bankers nätverkande genom sociala medier. De relationella och kognitiva dimensionerna är mest relevanta för studiens syfte då de behandlar relationers grundläggande natur och processer, vilket ger djupare förståelse inom ämnet.

2.3 Lojalitet

2.3.1 Konkurrens och lojala kunders ökade betydelse

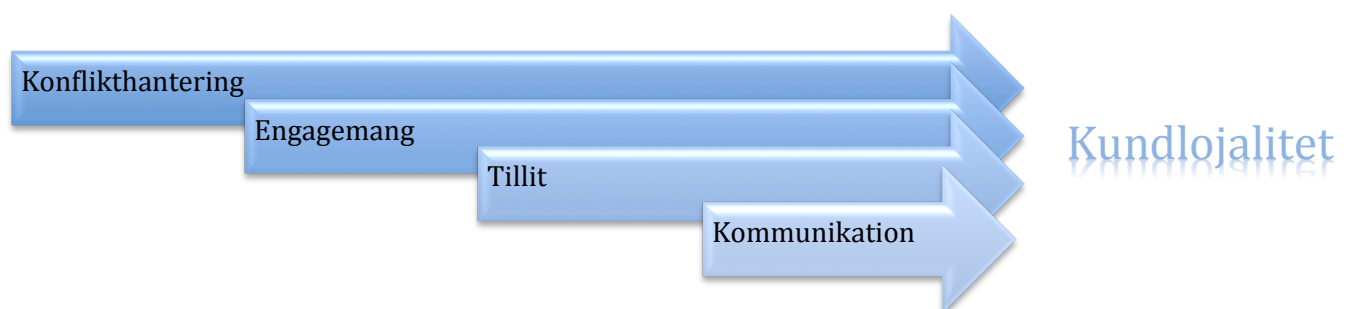
Inom företagande definieras lojalitet som ett djupare engagemang av att konsekvent återköpa en speciell produkt eller tjänst som personen i fråga föredrar framför andra. Detta skapar ett repeterande köpbeteende som sällan influeras av utomstående faktorer så som andras åsikter eller reklam. Kopplat till den tidigare diskussionen om engagemang menar forskare att lojala kunder är resultatet av en djupare form av

engagemang som uppstår på ett högre relationellt plan (Al-Hawari, 2011). Idag präglas Sverige av en dynamisk marknad med hög konkurrens. Genom att informationen sprids snabbare blir kunderna mer informerade och kan lättare välja en konkurrent som erbjuder bättre erbjudanden till lägre priser. Detta har medfört att företag får det svårare att differentiera sig vilket i sin tur leder till homogena erbjudanden och en mer mättad marknad. Detta menar Alrubaiee och Al-Nazer (2010) gör det svårare att attrahera och hålla kvar en trogen kundkrets. Det är anledningen till varför en trend visar på att allt fler företag utvecklar nära kundrelationer för att genom dessa få tillgång till information om hur kunderna bäst kan tillfredsställas. Denna typ av information utgör en stor konkurrensfördel (Ndubisi, 2007). Den främsta framgångsfaktorn blir följaktligen att skapa långsiktiga kundrelationer med målet att forma en lojal kundkrets. För banker är lojala kunder en vital tillgång och ständigt viktig att värna om. Endast en av tio kunder uppfattar det som att bankerna skiljer sig åt och drygt var tredje storbankskund har funderat på att byta bank. Trots att endast 8 % har genomfört bytet under de senaste tre åren visar undersökningar på att banksektorn idag präglas av ökad konkurrens (Länsförsäkringar, 2012) vilket gör diskussionen om kundlojalitet vital.

2.3.2 Byggstenarna i skapandet av kundlojalitet

Flera studier pekar på olika faktorer i skapandet av kundlojalitet. Det finns dock tre begrepp som ständigt återkommer i diskussionen nämligen tillit, relationsengagemang och kommunikation. Dessa begrepp utgör indikatorer på hur kvaliteten på en relation uppfattas och vad många forskare gemensamt påpekar är att det inte räcker med en enskild faktor för att definiera djupet av en relation (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010). Relaterat till dessa begrepp berör andra forskare kundlojalitet kopplat till just bankkunder. Dessa undersökningar visar att dessa kunder är mer lojala om banken: prioriterar tillit, är engagerade i att ge bra service, är trovärdiga och effektiva i kommunikationen med kunder samt kunniga i hanteringen av konflikter (Ndubisi, 2007). Här definieras *tillit* som viljan hos en part att lita på en annan utbytespartner vilket det tidigare funnits förtroende för. Andra forskare menar att tillit uppkommer genom opportunistiskt beteende, gemensamt sätta mål samt genom konsten att hålla löften, där ett svek från en part kan leda till en infekterad relation. Inom det sistnämnda

begreppet benämns löfteskonceptet, *the promise concept*, vilket innebär att det inte bara är viktigt att ge löften utan även att hålla dem. *Engagemang* är en annan avgörande faktor i skapandet av starka relationer. Inom marknadsföring definieras det ofta som ett ihållande begär att bibehålla en relation. Kunder som ser ett värde i en relation är mer engagerade och mer troliga att ge tillbaka värde till företaget. På detta sätt kan företaget ta del av värdet så länge de engagerar sig i kundrelationen. Engagemang är även användbart för banker om de vill uppskatta sannolikheten för lojala kunder och återköp. När det kommer till *kommunikation* i kontexten relationsmarknadsföring hamnar fokus på att bevara kontakten med värdefulla kunder och att i tid förse dessa med trovärdig information. Företag bör dessutom kommunicera proaktivt om problem uppstår. Kommunikation är även ett verktyg för företag att på ett effektivt sätt bemöta en missnöjd kund och därmed stärka relationen och lojaliteten. *Konflikthantering* definieras som ett företags möjlighet till att lösa befintliga och undvika potentiella konflikter innan dessa skapar problem, samt att öppet diskutera fram lösningar ifall problem hinner uppstå. Vad som bör belysas är att konflikthantering är den faktor som visats ha mest positiv inverkan på kundlojaliteten (Ibid). Ndubisi (2007) sammanfattar bankkunders lojalitet som: ju mer tillit kunden har till banken ju mer engagerar sig banken vilket ger mer pålitlig information och konflikthantering. Detta leder i sin tur till fler lojala kunder. Med stöd i insikterna ligger dessa värden till grund för studien av svenska banker. Med inspiration från Ndubisi har faktorerna rangordnats efter störst effekt på kundlojaliteten och utifrån dessa sker analysen.



Figur 4. Kundlojalitetsfaktorer inom banksektorn, Ndubisi, 2007

2.3.3 Sambandet mellan kundlojalitet och lönsamhet

I samband med diskussionen om kundlojalitet visar forskning att utvecklandet av starka kundrelationer ökar möjligheterna för bankers långsiktiga lönsamhet (Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994). Däremot menar forskarna att teoretiker ofta nöjer sig med att analysera relationen mellan tjänstekvaliteten och tillfredsställelse och här tar för givet att dessa leder till återköp. Därför presenteras en modell som undersöker fler länkar mellan tjänstekvalitet och kundrelationens lönsamhet. Det första steget analyserar länken mellan tjänstekvaliteten och kundtillfredsställelse där kundens uppfattning om kvaliteten beror på kognitiva bedömningar, kunskap som formats av exempelvis *word-of-mouth (WOM)*, samt tidigare erfarenheter. WOM är det fenomen där information sprids genom att människor delger denna till andra (Mangold & Faulds, 2009). Sedan undersöks länken mellan kundtillfredsställelse och relationsstyrkan. Forskning menar att tillfredsställda kunder leder till starka och långsiktiga relationer medan missnöjda kunder leder till att relationen avslutas. Storbacka et al. (1994) menar dock att tillfredsställelse inte är den enda faktorn som påverkar relationens styrka. Kunderna kan vara missnöjda under en episod (Grönroos, 1998) men ändå nöjda med relationen som helhet. De har en så kallad *toleranszon (zone of tolerance)*. Vidare pekar Storbacka et al. (1994) på att lojalitet kan uppstå genom tre olika typer av kundengagemang: *positivt, negativt* eller *inget engagemang* alls. En kund med negativt engagemang har en negativ attityd men kan fortfarande vara lojal och göra återköp. Ofta beror detta på att kunden på något sätt är bunden till banken och att ett eventuellt byte hindras av barriärer så som avbetalningar. Detta innebär att lojalitet inte alltid bygger på en positiv attityd och kundtillfredsställelse. Den sista formen av engagemang innebär att kunden inte är engagerad och anser att relationen har liten betydelse. Då blir även tillfredsställelsen oviktig. Detta är ännu ett exempel som visar att kundtillfredsställelse inte är den enda faktorn som bidrar till starka relationer. Det tredje steget i modellen berör länken mellan relationsstyrkan och relationens varaktighet. Relationens varaktighet kan influeras genom att antingen öka kundernas engagemang genom en så kallad *positiv approach*, eller genom att skapa hinder som gör det svårt för kunderna att byta bank, en så kallad *negativ approach*. Här spelar de *kritiska* episoderna, både positiva och negativa, en avgörande roll för relationens öde. Inom banksektorn är en av de mest kritiska episoderna förhandlingen av lån inför köp av fastighet. Episoder där

förändringen av kundens kapital är betydande, exempelvis i övergången från att vara student till fast anställd samt giftermål och barnskaffande blir därför viktiga att undersöka i ett relationssyfte. Det sista steget belyser hur länken ser ut mellan relationens varaktighet och kundrelationens lönsamhet. Detta steg grundas på antagandet att ett större kassaflöde genereras genom att behålla befintliga kunder snarare än skaffa nya (Storbacka, 1994). Det har visat sig svårt att mäta lönsamheten av en relation och i studien utgår vi från att lönsamheten inte är avgörande för hur kundrelationen influeras. Versionen nedan belyser därför främst processen från tjänstekvalitet till kundlojalitet med begränsat fokus på lönsamheten.



Figur 5. En modell av lönsamheten av en relation, Storbacka et al. 1994

2.3.4 Vad får bankerna tillbaka på att investera i relationer?

Relaterat till den tidigare diskussionen har intresset för att mäta värdet av relationer och nätverk vuxit fram i takt med teorierna kring relationsmarknadsföringen och CRM. Att mäta lönsamheten av en relation är en svår uppgift och Gummesson (2004) tror inte att det är möjligt att utveckla ett universellt mätninginstrument för detta.

Tveksamheten styrks av Gupta och Shukla (2002) som exempelvis uppmanar företag att investera i CRM-åtgärder men som poängterar att de måste ha i åtanke att kostnaderna ofta blir höga. Dessutom är det företag får tillbaka på denna investering, *Return on Investment (ROI)*, högst osäker. När det kommer till fokus på relationer i samband med diskussionen om ROI benämns ofta begreppet *Return on Relationship (ROR)*. ROR definieras som det långsiktiga ekonomiska utfallet som skapas av upprättandet och bevarandet av en organisations nätverk av relationer (Gummesson, 2002; 2004). I diskussionen kopplat till ROR anses dock denna definition vara alltför bred och inte relatera till verkligheten. I den smalare tolkningen exkluderas faktorn nätverk och istället hamnar individuella kundrelationer i fokus. Denna smalare tolkning blir relevant

då studiens syfte fokuserar på hur sociala medier påverkar bankers enskilda kundrelationer. Forskning kring ROR är fortfarande begränsad men försök genomförs för att uppskatta det finansiella värdet. Några mått som används är *duration*, *retention* och *defektion*. Den förstnämnda studerar hur länge en kund är kvar i relationen och den andra hur många procent av kunderna som är kvar efter X antal år. Den sistnämnda berör hur stort bortfallet kunder är procentuellt (Gummesson, 2002). Garland (2002) menar att ökad retention också ökar lönsamheten. Detta då befintliga kunder konsumerar mer än nya kunder.

2.4 Kommunikation

Med hundratals miljoner användare är sociala nätverkssidor som Facebook och Twitter på väg att förändra kommunikationslandskapet. Människors huvudsakliga syfte med sociala medier är fortfarande att socialisera med vänner och bekanta (Glynn et al. 2012) men genom bankers ökade användning av medierna är det viktigt att undersöka hur dessa influerar kommunikationen med tyngdpunkt på interaktionen med kunderna.

2.4.1 Brytningspunkten i kommunikation mellan bank och kund

Vad Larsson (2009) belyser är att det i grund och botten finns två typer av inriktningar när det kommer till kommunikation: envägs- och tvåvägskommunikation, där den senare innebär ömsesidig kontakt där företag kommunicerar *med* kunderna istället för enbart *till* dem. Organisationens kommunikation befinner sig i en brytpunkt. Då tidigare teorier snarare fokuserar på envägskommunikation, med tyngd på argumentation om organisationens fördelar, visar senare studier på att goda resultat på långvarig sikt skapas genom relationsåtgärder. Den teknologiska revolutionen, med datakommunikation som medium i infrastrukturen är en bidragande faktor (Ibid.). Forskning menar att Web 2.0 och sociala medier specifikt utgör viktiga komponenter i diskussionen om paradigmskiftet inom kommunikation. Konsumenternas användning av sociala medier ökar och där även antalet typer av sociala medier. Konsumenterna får idag större tillgång till information och ökad makt över mediekonsumtionen. Sociala medier används flitigt vid konsumenters insamling av information om varor och

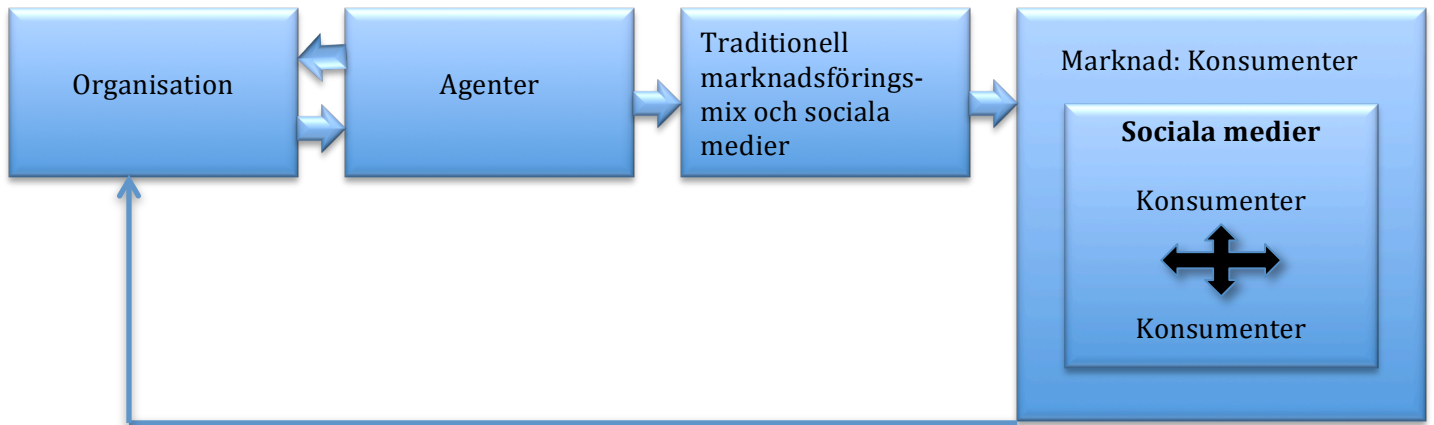
tjänster. Kunderna anser dessutom att den information de själva formar i sociala medier är mer trovärdig än den information som företagen kommunicerar genom traditionell envägskommunikation. Studier menar därför att fler använder communities och sociala nätverkssidor som sin förstahandskälla när de samlar in information i skapandet av en åsikt (Kane, Fichman, Gallagher, 2009). Banker måste komma till insikt med att konsumenterna sprider information, attityder och åsikter via sociala medier, vilket i sin tur influerar deras konsumtionsbeteende. Bankerna måste därför ge plats åt sociala medier i sina kommunikationsstrategier då medierna har blivit en del av *facto modus operandi* (ett sätt att leva). Detta gör det även viktigt för banker, som liksom många företag är vana vid stark kontroll över företag-kundkommunikationen, att lära sig att prata *med* kunderna och inte enbart *till* dem. Kritiken mot den nya tekniken pekar dock på att företagen distanserar sig från samhället då färre personliga möten uppstår (Larsson, 2009).

Utifrån de nya förhållanden som råder är det rimligt att diskutera hur banker kan anpassa sin kommunikation till kunderna för att skapa ett gemensamt värde. Detta kan kopplas till teorier inom *integrated marketing communication* (IMC). Begreppet berör den grundläggande principen som guidar företag i hur de ska kommunicera med sin målgrupp (Mangold & Faulds, 2009). Larsson (2009) belyser att målet är att formulera ett unifierat innehåll med fokus på kunden och på så vis uppnå olika organisatoriska mål. De element som hanteras kan vara reklam, personlig försäljning, public relations, direkt marknadsföring och säljfrämjande åtgärder. Ett problem som berörs inom IMC-forskning är att akademiska teorier sällan ger några förslag på hur företag kan inkorporera sociala medier i sina IMC-strategier (Mangold & Faulds, 2009). Sociala medier, så kallad *kundgenererad media*, påverkar bankers kommunikation och måste på så vis tas i beaktning i utformning av bankernas strategier. Sociala medier liknar till viss del de traditionella IMC-verktyg då de gör det möjligt för kommunikation mellan företag och kund och mellan kund och företag. Det som gör medierna unika är att de även underlättar för kommunikation kunder emellan (Mangold & Faulds, 2009).

2.4.2 Från Word-of-mouth till eWord-of-mouth

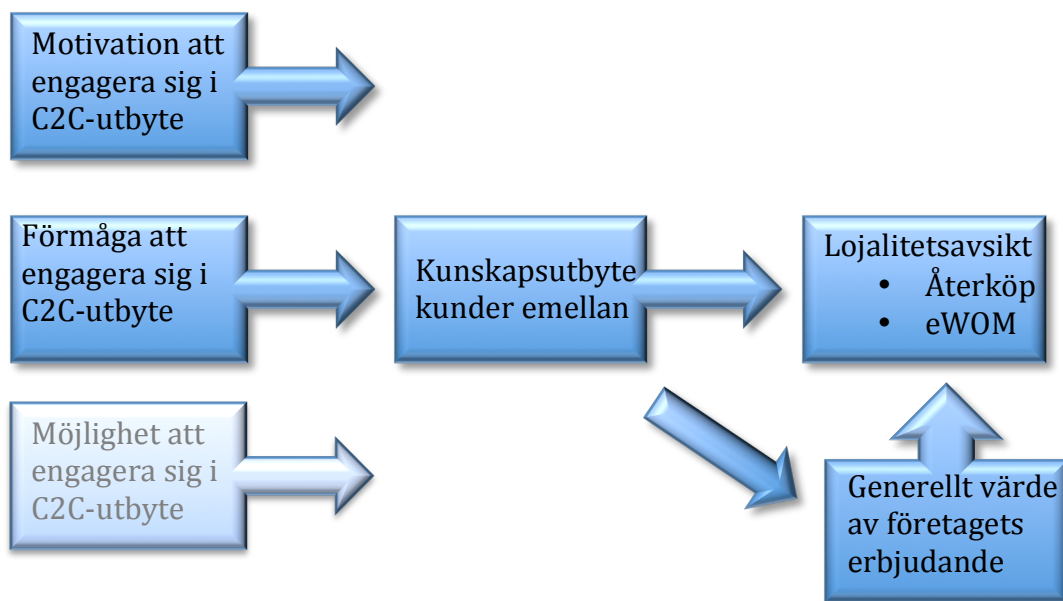
Konsument-konsumentkommunikation möjliggör för en helt ny källa av information och tolkningsperspektiv (Liu & Shrum, 2002). Vad som därför kan antas är att sociala medier är en sammansättning av en hybrid mellan den nya formen av interaktiv kommunikation samt den utvecklade teknologin. Detta eftersom medierna kombinerar karaktäristika från traditionella IMC-verktyg, där företagen talar till kunden, med en utökad form av WOM där kunderna även talar med andra kunder (Mangold & Faulds, 2009). Forskarna pekar på att tidigare marknadsföringsteorier menar att en missnöjd kund kommunicerar detta till tio personer. Med den nya typen av kommunikation har samma kund de redskap som krävs för att återberätta för tusentals personer. I och med den minskade kontrollen bör banker försöka dra nytta av den information som finns tillgänglig. Kopplat till det faktum att konsumenter själva sprider information över Internet kan fenomenet ses som en förläggning av traditionell WOM, så kallad *electronic word-of-mouth (eWOM)*. Traditionell WOM har länge ansetts vara ett mer effektivt sätt att influera konsumentköp än traditionella marknadsföringsverktyg så som reklam och personlig försäljning. Liket WOM menar studier att eWOM har högre trovärdighet, inlevelse och relevans än den information som skapas av företagen. Det finns många motiv till varför konsumenter använder sig av eWOM. Dessa motiv kan vara både sociala och ekonomiska men få studier, dock Gruen, Osmonbekov och Czaplewskis (2006), kopplar eWOM till lojalitet. Som tidigare nämnts har inte bankerna kontroll över kundernas diskussioner men vad de kan göra är att försöka påverka diskussionen i sociala medier. Enligt Mangold och Faulds (2009) bör den första åtgärden vara att uppmuntra skapandet av nätverk, där människor med liknande åsikter och uppfattningar kan uttrycka sig. Detta då människor har ett begär att närma sig andra med liknande åsikter. En annan faktor är att inkludera en möjlighet att ge återkoppling (feedback) i sitt forum, då konsumenten skapar en känsla av att ingå i en community och kunna påverka. Fortsättningsvis har det påvisats att människor kommunicerar genom både sociala medier och WOM när de är genuint intresserade av en produkt, tjänst eller idé (Mangold & Faulds, 2009). Ett sätt för att influera intresset för organisationen är därför att arbeta med sin *organisationskommunikation*. Larsson (2009) menar att det finns olika typer av budskap där det personliga budskapet utgår från att avsändaren

medvetet uttrycker sig som en individ och inte som ämbetsman. I studiens diskussion om bankernas budskap är därför det personliga budskapet relevant att analysera.



Figur 6. *Det nya kommunikationsparadigmet*, Mangold & Faulds, 2009

Gruen et al. (2006) väljer att analysera eWOM och konsument-konsument kommunikation (C2C) utifrån MOA-teorin. Denna teori menar att konsumentens intag och bearbetning av information påverkas av tre faktorer, *motivation*, *möjlighet* och *förmåga*. Motivation ses som den kraft som styr individer mot ett visst mål samt intresset och beredskapen att ta del av information. Möjlighet berör till vilken utsträckning en situation är stimulerande att uppnå ett visst mål i. När det kommer till Internet och eWOM är en av de främsta fördelarna att människor har möjlighet att kommunicera oavsett tid och rum, vilket leder till att faktorn inte berörs i analysen. Förmåga belyser om individen har de resurser som krävs, både monetära och intellektuella, för att uppnå ett mål. Genom att förstärka dessa faktorer kan kommunikationen effektiviseras och leda till kunskapsutbyte kunder emellan. Det kan i sin tur leda till positiv eWOM och återköp, vilket har en stark påverkan på lojalitet. Då lojalitet är viktigt för svenska banker och syftet är att undersöka bakomliggande faktor är det relevant att använda MOA-teorin i studien av svenska banker. Teorin presenteras nedan.



Figur 7. *Kunskapsutbyte kunder emellan*, Gruen et al. 2006

Avslutningsvis bör det reflekteras över sociala medier och bankers interna processer. Det team som engagerar sig i utvecklandet av sociala medier måste ha strategier och policys för hur dessa ska hanteras. Syftet är att kunna minska negativa konsekvenser och öka positivt engagemang. Detta innebär inte bara att övervaka de kanaler som används internt utan även de som finns externt. Om negativa åsikter om företaget uppkommer gäller det att besvara kritiken genom medierna. Vidare är det viktigt att de som bär ansvaret för de sociala nätverkssidorna besitter expertkunskaper om hur medierna används. Kane et al. (2009) menar att om de i teamet själva är frekventa facebookanvändare ökar chansen för att utformningen av sidorna blir mer autentiska.

Kapitel 3 - Studiens forskningsmetoder

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Då syftet med vår undersökning bygger på tolkning och förståelse för bankers och kunders beteende utgår vi från ett tolkande förhållningssätt. Detta förhållningssätt grundar sig i att varje respondent har kapaciteten att bilda sig en uppfattning om sig själv samt om tid och rum. Dessa uppfattningar reflekteras sedan i kundens åsikter och beteenden (Guignon, 2012). Med detta i åtanke söker vi att få en djupare förståelse för bankers och kunders uppfattningar kring sin relation samt hur konstruktionen av denna beror på den miljö respondenterna befinner sig i. Vi tar hänsyn till att verkligheten kontinuerligt konstrueras och rekonstrueras, vilket påverkar hur den enskilde respondenten uppfattar den. Vår litteratur har därför färgats av en *ontologisk* ståndpunkt i *konstruktivismen* (Bryman & Bell, 2011).

Vi vill kunna tolka underliggande motiv till kundrelationerna inom banksektorn samt analysera hur de som fenomen ter sig för oss. Därför används en *kvalitativ* metod med tyngdpunkt på *kvalitativa intervjuer*. Förenligt med det tolkande förhållningssättet används en *narrativ* metod vilket syftar till att sätta respondentens perspektiv i fokus, där uppgiften blir att upptäcka, definiera och teoretisera den insamlade empirin. Då dessa faktorer präglar den kvalitativa metoden valdes den framför den kvantitativa. Syftet innebär att undersöka de influenser som påverkar en banks kundrelation, vilket inte gör precisa mätningar och beräkningar viktigast. Snarare vill vi se till att respondenten rör sig fritt i olika riktningar och på så vis fastställa vad de finner relevant (Bryman & Bell, 2011). På grund av detta genomfördes *semistrukturerade* intervjuer vilket tillät respondenterna beröra bredare teoriområden snarare än specifika frågeställningar. Vi ämnade undvika att ställa för många frågor och fylla i svar för att på så vis få respondenterna att svara så fritt som möjligt. Detta för att skapa en chans att komma närmre tankar och känslor, vilket den kvalitativa metoden kräver. Eftersom studien syftar till att tolka respondenternas åsikter och värderingar var personliga intervjuer mer lämpliga än telefonintervjuer. Anledningen var att kunna tolka kroppsspråk, ansiktsuttryck och liknande för att höja kvaliteten i svaren (Ibid.). Vi var båda närvarande vid intervjutillfällena för att på så vis fördela rollerna där en

antecknade och den andra lade fokus på frågeställningarna. Då ämnet inte heller anses så känsligt ansåg vi det inte nödvändigt att genomföra intervjuerna med endast en av oss. Å andra sidan delger kunderna sina personliga åsikter medan bankens respondenter främst representerar organisationens attityder. Följaktligen gavs pseudonym till kunderna. Genom att skapa insikter från olika perspektiv utgår vi även från *metodtriangulering* (Trost, 2011). Observationer av bankernas facebooksidor och twitterkonton användes för att samla in ytterligare empiri, i vilka vi studerar specifika grupperns interaktion och kulturer formade genom sociala medier. Detta användes som ett komplement till intervjuerna och ämnar skapa en bredd och öka *tillförlitligheten* i empirin (Jick, 1979; Bryman & Bell, 2011). Detta komplement anser vi likt Dibb och Meadows (2010) vara lämpligt då endast ett fåtal banker undersöks och då syftet är att få en detaljerad förståelse för bankers kundrelationer.

Forskningsområdet kring sociala mediars influerande på relationer kopplat till banker är begränsat. Därför ligger empirin till en viktig grund för tolkningen. Således kommer intervjuerna och observationer vara en viktig utgångspunkt för att med stöd från teorier skapa ny kunskap inom området. Förståelsen kommer successivt att växa fram genom tolkning och återtolkning av den kvalitativa empirin enligt den *hermeneutiska cirkeln* (*the hermeneutical circle*). Detta är en *iterativ* process då vi rör oss mellan teori och empiri tills alla delar skapar en holistisk helhet (Thompson, Pollio, Locander, 1994). Syftet med studien är att genom våra kvalitativa intervjuer finna mönster och samband vilka sedan lyfts upp i ett teoretiskt område - relationsmarknadsföring. I processen rör vi oss följaktligen från det specifika till det allmänna vilket utgår från så kallad *grundad teori* (Trost, 2011). I linje med grundad teori fortsatte insamlingen tills kategorierna ansågs vara teoretisk mättade (Bryman & Bell, 2011). Vi utgick här från lagen om avtagande information (Trost, 2011) där vi fyllde på med respondenter tills vi ansåg empirin vara mättad.

3.2 Analyismetod

Det empiriska materialet presenteras utifrån ett bank- respektive kundperspektiv. Utifrån denna struktur genomförs sedan fyra *inomfallsanalyser* av varje bank för att sedan fortsätta med en *jämförelseanalys*. Inomfallsanalys som form lämpar sig väl för att

öka förståelse för varje enskild bank och dess kunder. Ur bankernas perspektiv, med fokus på skapandet av lojala kunder, utgår inomfallsanalyserna från Ndubisis (2007) grundläggande faktorer för skapandet av kundlojalitet: tillit, engagemang, kommunikation och konflikthantering. Ur kundernas perspektiv hamnar fokus istället på den upplevda tjänstekvaliteten (Storbacka et al. 1994). Detta gör att inomfallsanalyserna utgår från eSERVQUAL och dess sex determinanter som tidigare presenterats i teoriavsnittet (Joseph et al. 1999; Yang et al. 2004). Denna analysmetod ska med fördel innehålla ett brett empiriskt material (Huberman & Miles, 2002) men på grund av tidsbegränsning har vi förhållit oss till ett begränsat urval. Inomfallsanalyserna sammanfattas avslutningsvis i en matris vilken presenterar varje enskild bank utifrån våra tre teman och på vilket sätt den är unik. För att sedan söka mönster i empirin används en *jämförelseanalys*. Enligt Huberman och Miles (2002) använder vi denna analysmetod för att människor inte ska dra förhastade slutsatser, vilket ofta händer då det generellt är svårt att bearbeta en stor mängd empiri. Det huvudsakliga syftet med vår jämförelseanalys är därför att bidra med insikter från olika perspektiv samt att identifiera vad bankerna har gemensamt och vad som skiljer dem åt. Dessa kan fångas på olika sätt. Vi har valt att utgå från våra tre teman och i enlighet med Huberman och Miles (2002) analysera likheter och olikheter mellan de olika bankerna.

3.2.1 Genomförande av analys

Analysen genomförs med utgångspunkt från de transkriberingar som gjorts efter intervjutillfällena. Utifrån dessa har respondenternas svar kodats genom att tilldelas olika etiketter. För att få en bättre förståelse för de olika begrepp som diskuterats flitigast användes färgkodning i bearbetning av transkriberingarna. Därefter samlades etiketterna in och placerades i olika kategorier relevanta för varje enskild bank. Kategorierna kunde relateras till Ndubisis (2007) grundläggande faktorer för kundlojalitet samt de sex determinanter som vi fört samman till eSERVQUAL (Joseph et al. 1999; Yang et al. 2004). Dessa kategorier analyseras därför i inomfallsanalyserna och de sannolika slutsatser som dras grundas i empirin vilket gör analysen *induktiv* i sin karaktär. De kategorier som liknar varandra förs samman och implementeras i studiens teoretiska ramverk. Jämförelseanalysen utgår från de tre teman och på så sätt appliceras det *deduktiva* förhållningssättet i jämförelseanalysen (Bryman & Bell, 2011).

Analysmetoden är en hybrid mellan ett datadrivet (*induktivt*) förhållningssätt och ett teoridrivet (*deduktivt*) förhållningssätt. Denna hybrid har använts då ett deduktivt förhållningssätt kan göra analysen för begränsad till de teoretiska teman och på så sätt blir ensidig och förlorar respondenternas perspektiv. Därför kombineras det induktiva förhållningssättet med det deduktiva, vilket leder till att analysprocessen får en *abduktiv* karaktär (Ibid.).

3.2.2 Författarnas förståelse

Det tolkande förhållningssättet belyser vikten av förståelse som en del i tolkningsprocessen. För att skapa en helhet anser vi att vår roll som tolkare behöver ta våra erfarenheter och förståelser i beaktning. Tidigare utbildning har givit oss kunskap inom marknadsföringsstrategier samt den finansiella sektorn genom våra olika inriktningar i marknadsföring och finansiering. Vi är även aktiva användare av både Facebook och Twitter. Vår kunskap begränsas av att vi inte har använt Facebook och Twitter i ett företagssyfte samt inte arbetat praktiskt med marknadsföring och finans. Genom att uppmärksamma vår kumulativa förståelse vill vi undvika att vår tolkning av empirin blir enkelspårig och självbekräftande. Enligt Bryman och Bell (2011) är det viktigt att kunna bekräfta och konfirmera forskningen. Därför försöker vi ställa oss objektiva till empiri och teori och undvika att våra egna erfarenheter och åsikter influerar studiens resultat.

3.3 Urval

3.3.1 Urval av banker

I denna studie har en avgränsning skett runt de fyra svenska storbankerna Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank. Vi är medvetna om att det begränsade urvalet av både banker och kunder kan minska *trovärdigheten* (Bryman & Bell, 2011) när det kommer till de generaliserande slutsatser vi söker formulera i kapitel 5. Varför inte mindre banker har inkluderats beror på att dessa ofta är nischbanker (SOU, 2004: 52). Dessutom är en majoritet av svenska folket kund hos någon av de fyra storbankerna som tillsammans har marknadsandelar på nästan 75 % (Länsförsäkringar, 2012). För att

välja respondenter från bankerna använde vi ett *snöbollsurval*. Genom kontakter på bankerna visade det sig att det var mest relevantt att kontakta de som jobbar specifikt med bankens kommunikation och utveckling av sociala medier. Eftersom vi valde att intervjua anställda på bankerna tog vi hänsyn till att det var viktigt för dessa att ge en positiv bild av banken, så kallad *social önskvärdhet*. Då studien undersöker en liten homogen grupp i en specifik kontext kan det minska forskningens *överförbarhet*. (Bryman & Bell, 2011). För att motverka detta vill vi att utomstående ska kunna bedöma hur kontexten ser ut och ämnar därför beskriva vår undersökningsprocess och tillvägagångssätt på ett så detaljerat sätt som möjligt.

| Banker | | | |
|--------------------|---------------|----------------------------------|--|
| Namn | Bank | Avdelning | Tjänst |
| Carl Bjurling | Handelsbanken | Centrala informationsavdelningen | Head of Group Digital Communications (Head of GDC) |
| Henrik Edström | Nordea | Communications | Press Officer |
| Cecilia Björnstedt | SEB | Retail, Internetbanken | Channel Manager Social Media (Channel Manager SM) |
| Johan Bryngelson | Swedbank | Online Banking Development | Business Development Manager (BD Manager) |
| Sanna Olofsson | Swedbank | Online Banking Development | Business Development Manager (BD Manager) |

Figur 8. Bankrepresentanter

3.3.2 Urval av bankkunder

När det kommer till urval av bankkunder har vi valt ett *strategiskt* urval då syftet är att respondenterna ska kunna relatera till relationsbyggande i sociala medier snarare än att bidra med ett stort statistiskt urval. Respondenterna bildar en homogen grupp (Bryman & Bell, 2011) då de uppfyller vissa krav. Alla anser sig vara lojala bankkunder och kan reflektera över sin bankrelation. Andra kriterier som gruppen uppfyller är att de använder olika typer av banktjänster samt att de är aktiva användare av sociala medier så som Facebook och Twitter. Respondenterna har även ha *likeat* sin banks facebookside samt har kunskap om att banken har ett twitterkonto. Den kvalitativa metoden gör på så vis att sociala föreställningarna hamnar i fokus men faktorer som ålder och kön blir inte lika viktiga (Trost, 2011). Det är även relevantt att urvalet har en långvarig relation med banken. Detta kriterium är intressant ur ett bankperspektiv då syftet med deras relationsmarknadsföring är att skapa lojala kunder (Garland, 2002).

Kunder

| Namn | Bank | Yrke | Utbildning | Civilstånd | Banktjänster | Sociala medier |
|-----------|---------------|------------------|-------------------|------------|----------------------------|----------------|
| Theo | Handelsbanken | Ekonomiassistent | Ekonomiekand. | Singel | Spar, fonder | FB, TW* |
| Mats | Handelsbanken | Egenföretagare | Ekonomiekand. | Gift | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB |
| Karin | Handelsbanken | Läkare | Läkarutb. | Gift | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB |
| Hedda | Handelsbanken | Student | Civ.ekonomieutb. | Singel | Spar, fonder | FB, TW |
| Maria | Nordea | Ekonomiassistent | Ekonomiekand. | Sambo | Spar, fonder | FB |
| Charlotte | Nordea | Jurist | Juridikutb. | Gift | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB |
| Richard | Nordea | Butiksbiträde | Högskola | Flickvän | Spar | FB, TW |
| Hans | Nordea | Lärare | Lärarytb. | Gift | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB |
| Elsa | SEB | Egenföretagare | Ekonomiekand. | Gift | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB |
| Helene | SEB | Student | Civ.ekonomieutb. | Pojkvän | Spar, fonder | FB, TW |
| Liselotte | SEB | Egenföretagare | Ekonomiekand. | Gift | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB, TW |
| David | SEB | Ekonomichef | Civ.ekonomieutb. | Gift | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB |
| Alexander | Swedbank | Student | Pol.kand. | Flickvän | Spar, bolån | FB, TW |
| Johan | Swedbank | Revisor | Civ.ekonomieutb. | Sambo | Spar, fonder | FB, TW |
| Lovisa | Swedbank | Student | Beteendevetenskap | Pojkvän | Spar, fonder, bolån, rådg. | FB, TW |
| Johanna | Swedbank | Egenföretagare | Högskola | Sambo | Spar, fonder, lån | FB |

*FB = Facebook och TW = Twitter

Figur 9. Kundresponenter

3.4 Genomförande, bearbetning och transkribering

Utifrån tematiseringen utformades en intervjuguide vilken låg till grund för samtliga intervjuer (bilaga). Då vi valt att använda semistrukturerade intervjuer formulerades inte specifika frågor utan istället utformades intervjuguiden efter de tre teman som presenterats i teoridelen. Detta för att skapa struktur och flexibilitet, men även för att specifika formuleringar inte ligger i linje med den kvalitativa forskningsmetoden (Bryman & Bell, 2011).

För att öka studiens tillförlitlighet gjordes en *pilotstudie* där intervjuguiden testades. Insikter från pilotstudien bidrog till att frågor omformulerades och justerades för att passa in på studiens syfte. Frågor som var irrelevanta valde vi att radera. Varje intervju inleddes med en kort presentation av studiens syfte. I introduktionen förklarades även att respondenterna deltog frivilligt i intervjun, att svaren kom att behandlas konfidentiellt samt att de var tillåtna att avbryta intervjun om så önskades. Intervjuerna genomfördes på bankernas huvudkontor och resterande respondenter intervjuades i en miljö som vi uppfattade som bekväm och trygg för dem. Det var viktigt att det inte fanns några störande ljud i omgivningen eller andra irriterande moment som distraherade respondenten. Enligt Bryman och Bell (2011) kan respondenters svar förvrängas ifall

forskaren skriver ner svaren under intervjun, vilket på så sätt gör att studien förlorar sin autenticitet och äkthet. Med hänsyn till detta valde vi att spela in intervjuerna med en inspelningsfunktion på iPhone som sedan lades in på datorn. I och med inspelningen kunde vi fokusera på att ställa följdfrågor och behålla ögonkontakt istället för att anteckna. Genom att ha just ögonkontakt och nicka instämmande ämnade vi att skapa en uppmuntrande och informell attityd gentemot respondenterna. Vårt syfte var även att avbryta så lite som möjligt och undvika ledande frågor för att istället låta respondenternas tankegångar röra sig fritt i olika riktningar. Vi var även uppmärksamma på vilken klädkod som gällde på bankerna. I möte med kunderna hade vi en mer avslappnad klädsel för att inte skapa en alltför formell stämning (Bryman & Bell, 2011). Efter intervjutillfällena transkriberades intervjuerna verbatim för att få med harklingar, pauser och tonlägesförändringar. Att direkt efter intervjutillfället transkribera materialet syftade till att förbättra minnet samt att komma ihåg hur tonläge och jargong präglade intervjun. Vi har bifogat vår intervjuguide och strävar efter att, på ett noggrant sätt, dokumentera vår undersökningsprocess. Detta med syftet att göra vår undersökningsprocess lätt att replikera samt göra vår empiri *pålitlig* och *tillgänglig* för framtida forskning (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna utfördes i Stockholm mellan den femte mars och tionde april och varje intervju tog cirka en timme att genomföra.

Kapitel 4 - Presentation och analys av det empiriska underlaget

I kapitel fyra presenteras det empiriska materialet från de fyra storbankerna och deras kunder. Vi genomför fyra inomfallsanalyser där både bankers och kunders perspektiv belyses. Som presenterats i metoden utgår vi från Ndubisis (2007) grundläggande faktorer för kundlojalitet när vi analyserar bankerna. I analysen av kunderna berörs de sex determinanterna enligt eSERVQUAL (Joseph et al. 1999; Yang et al. 2004). Då inomfallsanalyserna uppmärksammar vad som är unikt för varje bank ämnar den teoriförankrade jämförelseanalysen söka mönster i empirin.

4.1 De svenska storbankerna och dess kunder – fyra inomfallsanalyser

4.1.1 Handelsbanken

Head of Group Digital Communications på Handelsbanken berättar att banken jobbar aktivt med Facebook sedan oktober 2010 och Twitter sedan maj 2011. Det är dessa sociala medier som utgör en personlig och strategisk investering för banken. De har valt att investera i Facebook då forumet är fullständigt dominerande när det kommer till antalet användare i Sverige. Twitter är inte lika stort men de som är aktiva användare är ofta inflytelserika opinionsbildare så som journalister. Handelsbankens Head of GDC menar att informationsspridningen mellan individer är större och därför ett mer viralt forum. Det som diskuteras på Twitter får stor genomslagskraft i media. Facebook är effektivt på ett annat sätt då banken kan nå ut och aktivt hjälpa fler människor.

För att skapa en effektiv *kommunikation* använder Handelsbanken sociala medier som kundservice och är tydliga med att de avstår från all form av reklam. Banken har ett team som jobbar med kundtjänsten och har öppet mellan 08.00 och 22.00. Teamet bevakar och svarar på de frågor som ställs på Facebook. För att skapa *tillit* vill banken ständigt förse kunderna med trovärdig information. Därför är det viktigt att de som besvarar frågorna har erfarenhet av kundtjänstfrågor. Relaterat till detta ser Handelsbanken till att de som svarar på frågorna på Facebook besitter specifika egenskaper. De ska dels ha empati för att förstå och läsa av situationer. Samtidigt ska de vara språkligt duktiga och förstå fenomenet sociala medier. Handelsbankens Head of

GDC menar att "sociala medier är en egen värld och kultur" och att "man måste förstå nyanserna i det för att vara trovärdig och inte bara klampa in och klanta sig". I diskussionen om *kommunikation* berörs även tonaliteten. Handelsbankens Head of GDC menar att svaren ska var personliga men samtidigt formella och sakliga.

Handelsbankens Head of GDC: "Vi är ganska formella och korrekta i vårt tonläge [...] Om man jämför med hur vårt tonläge är i andra kanaler är vi ganska sakliga och vi skojar inte till det [...] Nu bara för några veckor sedan har de som svarar börjat använda sin signatur eller namn som avsändare. Då märkte jag att helt plötsligt blev det mycket mer personligt. Bara den lilla detaljen."

Den formella tonaliteten uppskattas av kunderna där exempelvis Theo anser att ett alltför informellt språk minskar *tillförlitligheten*:

"Det får inte vara slafsigt, att man säger *d e* istället för *det är* eller *d* istället för *det*. Då skulle man ju undra över kompetensnivån på den som skriver. Det skulle kännas oseriöst. Språket skickar ut signaler och speglar vem man är."

Relaterat till *kommunikation* och vikten av trovärdig information säger Handelsbankens Head of GDC att de vill informera och hjälpa kunderna genom att lägga ut tips och råd på facebooksidan. När banken förväntar sig en viss typ av frågor lägger de ut anpassade svar i förväg. Det kan till exempel gälla frågor kring deklarationen. Det finns även länkar till bankens TV-sändningar på Facebook. Handelsbanken tror att kunderna vill ha en daglig sammanfattning av vad som händer på marknaden. När banken exempelvis informerade kunderna om *phishingattacker* på Facebook fick de mycket positiv respons från kunderna. Vad kunderna belyser är att denna typ av allmän information är positiv men att banken måste vara försiktig. Karin menar att det är bra att kunna ta del av information utan behöva ställa en fråga men att banken inte får "mailbomba en". Hon säger att det kan bli "som *the boy who cried wolf*, att till slut lyssnar man inte längre".

När det kommer till *engagemang* anser Handelsbankens Head of GDC att sociala medier är ett effektivt verktyg för att engagera kunderna under perioderna mellan deras fysiska

möten. Syftet, menar Handelsbankens Head of GDC, är att skapa en interaktion med kunden och därför använda kundtjänst och inte översköljda kunderna med reklam och erbjudanden. Anledningen är att Handelsbanken traditionellt sätt inte jobbar med massmarknadsföring så som reklamfilmer och tidningsannonser. De lägger istället fokus på relationsmarknadsföring och lokal marknadsföring. Handelsbankens Head of GDC menar att bankens fokus på relationsmarknadsföring särskiljer den från andra banker. Detta fokus präglar alla bankens anställda och extra viktigt är det för kontoren där de anställda jobbar aktivt med relationsbyggande. Historiskt sätt har Handelsbanken främst marknadsfört sig genom WOM där ryktet attraherat nya kunder. På så vis skapar så lite reklam som möjligt mest kundnytta. Nu kan banken se att WOM även finns online men upplever det som svårt att kvantifiera. WOM ökar interaktionen online och skapar *engagemang* i diskussionerna kunder emellan. Handelsbankens Head of GDC menar att denna form av *engagemang* är något de strävar efter:

”Det som är häftigt är när våra kunder börjar svara på frågor åt oss. Det händer ganska ofta på Twitter, inte lika ofta på Facebook. Men just de här öppna och tekniska frågorna. Där ser vi att andra går in och svarar. Det finns en kunskap där ute, så det skulle kunna bli som en automatiserad kundtjänst. Det är en cool tanke [...] det är en nytta för nätverket och en nytta för oss eftersom vi förstår våra kunder bättre.”

När det kommer till *tillgänglighet* visar observationer av Handelsbankens facebookside att informationen anpassas till olika kundgrupper. De har till exempel uppdateringar riktade till studenter och tips för pensionssparare (bilaga). Handelsbankens kunder skulle vilja att banken gick ett steg längre i detta och försöker *individ Anpassa* informationen. Hedda beskriver till exempel problemet med att hon ibland missar viktig information då hon sällan går in på sin mail på internetbanken. Hon menar att ”det är som inboxen på CSN, hur ofta läser man den?”. En notis på Facebook hade löst hennes problem eftersom hon ”loggar in varje dag”.

Relaterat till detta är kunderna nöjda med de funktionerna som finns på Facebook men önskar att banken utökade *produktsortimentet* med exempelvis personliga notiser. Handelsbankens kunder uppskattar kundtjänsten men önskar att banken kontaktade

dem oftare via Facebook. Däremot bör inte känslig information synas eftersom detta skulle minska *säkerheten*. Mats menar att han är skeptiskt till att banken skulle skicka viktiga meddelanden till hans Facebook då det "känns mer säkert att vara inloggad på bankens domäner". Han skulle däremot uppskatta att få "en notis på Facebook om att du har ett meddelande i din inkorg (på internetbanken)". Kopplat till *säkerhet* menar Handelsbankens Head of GDC att banksekretess skapar *tillit* hos kunderna då banken inte kan gå ut med personliga uppgifter. Å andra sidan blir hjälpen banken kan ge på Facebook och Twitter begränsad.

Handelsbankens Head of GDC: "Egentligen kan vi inte göra så mycket, det ska man vara helt krass med. Vi kan bara vägleda kunden i rätt riktning [...] Detta är ofta tillräcklig med hjälp för då vet man, bra nu vet jag vad jag ska göra. I vissa fall kan man vara mer konkret och ibland är det folk som bara är irriterade och då får man försöka förklara hur det ligger till och varför något är på ett visst sätt."

Kopplat till *tillit* säger Handelsbankens Head of GDC vidare att det viktigaste banken har är kundernas förtroende. Första prioritet är därför att vårda detta förtroende. Handelsbanken vill använda en "försiktig approach" i utvecklingen av Facebook och menar att de "inte får börja lattja för mycket". När det kommer till *konflikthantering* menar Handelsbankens Head of GDC att sociala medier gör det lättare att upptäcka och bemöta kritik. Han säger att det är bättre att kritiken kommer fram än att den "ligger och bubblar". Innan lanseringen av Facebook ansågs den stora farhågan vara att folk kunde säga vad de ville och att informationen skulle bli mer synlig. Detta har dock inte upplevts som något problem då Handelsbanken upplever att tonen på Facebook främst är positiv och att transparensen bidragit till att banken blivit bättre på att hantera konflikter. Enligt Handelsbankens kunder menar de att de själva blir en del av *konflikthanteringen*, där exempelvis Theo menar att han antagligen skulle försvara banken om någon sa något negativt om den.

4.1.2 Nordea

Press Officer på Nordea informerar om att banken lanserade sin facebookside för ungefär ett år sedan. Sidan är bemannad dygnet runt och fokus ligger på kundservice men även marknadsföringskampanjer utformas. Banken har även startat ett twitterkonto som idag i princip inte används alls men som så småningom kommer att användas för kundservice. Detta då Twitter inte är lika stort som Facebook men främst på grund av resursbrist. När det kommer till *kommunikation* menar Nordeas Press Officer att denna har förändrats och att det finns vissa risker med att finnas online. Detta då information sprids mycket snabbare vilket gör att banken förlorar kontroll över informationsspridningen.

Nordeas Press Officer: "Förut om man ville prata om ett varumärke satt du vid ett middagsbord och berättade om det. Idag kan du verkligen sprida information till tiotusen personen om du skulle vilja. Du har ju ändå de kanalerna så har du ett stort nätverk kan du ju verkligen lyfta och sänka ett varumärke om du är närvarande och gör det bra. Som kund idag har man större makt. Du kan ju nå tusentals på nolltid."

Han menar även att information sprider sig snabbare över social medier, vilket ställer högre krav på Nordea då transparensen ökar. Detta leder till att alla kan läsa kundtjänstens svar, vilket anses som positivt när det kommer till *konflikthantering*. I och med att svaren blir synliga upplever banken att det ställs högre krav på bemötandet av kritik.

Nordeas Press Officer: "Vi ser det som en möjlighet istället och att vi kan bli bättre på det vi gör. Det är ju lärdomar. Kritik, både positiv och negativ kommer in varje dag. Men vi har varit väldigt noggranna med att inte ta bort några inlägg alls om det inte är rasistiskt eller sexistiskt. Det ställer ju högre krav på oss som bank eftersom vi bara kan vara ganska generella i våra svar."

Kunderna uppskattar att *konflikthanteringen* sker i ett öppet forum och menar att det gör informationen mer *tillförlitlig*.

Charlotte: "Svaret blir mer ärligt när det sker i ett öppet forum så som Facebook. Det blir förtroendeingivande. Alla kan ju se det. Det blir inte som när man ringer till kundservicen och bara en person får ta del av informationen."

När det kommer till bankens facebookside beskriver Nordeas Press Officer att trots att mer än hälften av alla svenskar har Facebook kontaktar majoriteten av deras kunder banken via mail, telefon eller genom ett besök på bankkontoren. Ett av målet med Facebook är att banken ska öka *engagemanget* på sidorna genom att först och främst få kunderna att interagera med varandra.

Nordeas Press Officer: "Det är ju spännande när kunder utan vår inbladning börjar integrera med varandra och pratar om Nordea. Det handlar ju ändå om att skapa ett engagemang om vårt varumärke. Säg om en kund har en fråga, vi svarar och så kommer en annan kund och hänger på, förtydligar och säger såhär gjorde jag. Det är ju jättebra! Det är ju ändå så sociala medier funkar."

Kunderna upplever att *tillgängligheten* ökar när Nordea utökar antalet kanaler som kunden kan använda för att ta kontakt med banken.

Maria: "Bankkontoren är värdelösa, de har aldrig öppet och de vill helst att man aldrig ska komma dit. Sen kan det ju vara telefonkö och då är det bra att de finns ytterligare en kanal."

Vidare berättar Nordeas Press Officer att det är kundtjänsten som ansvarar för att besvara kundernas frågor. Anledningen är att det känns naturligt då kundtjänsten har erfarenhet av denna typ av frågor. Skillnaden från de svar som ges per telefon är att svaren på Facebook blir synliga för alla. Det är därför viktigt att de som svarar på frågorna känner en trygghet och är bekväma med att deras svar blir synligt. Även kundernas svar blir synligare och detta menar de kan påverka *säkerheten*. Hans berättar att "anonymitet i sociala medier är ett jätteproblem generellt" och att det framförallt

gäller banksektorn. Han menar att det beror på att viss information är känslig och säger att "jag vill ju till exempel inte kavla ut där att jag är skuldsatt." Det är fortsättningsvis viktigt att *kommunikationen* inte blir standardiserad utan att banken skapar en personlig ton till kunden. Nordea arbetar ständigt med att höja kvaliteten på svaren och göra dem mer personliga. Samtidigt försöker de sätta upp ett tidsspänn inom vilket de ska besvara kundfrågorna.

Nordeas Press Officer: "Vi har ingen officiell gräns för hur snabba svar kunderna ska få, men försöker komma med ett svar inom en timme. [...] Vi kör inga standardiserade svar alls. Vi måste läsa av tonen kunden använder mot oss. [...] Banker har ju setts som ganska stelbenta och tråkiga och vi vill ju förenkla och sudda ut den bilden, vi vill vara informella och så. Och då är faktiskt sociala medier ett sätt på vägen till att bli det. [...] Många, främst äldre ser ju banken som den här läskiga institutionen som man måste gå till. Vi är ju inte tandläkaren direkt. Banker skapar ju ändå möjligheter."

Relaterat till *kommunikation* diskuterar kunderna tonaliteten och nämner att en formell ton skapar *tillförlitlighet*. Charlotte menar att banker "ska använda ett formellt språk men inte använda massa svåra fackmannatermer. Hon säger att språket ska vara "korrekt snarare än avancerat" och att det är en "urholkning av språket" att använda för mycket talspråk, så som att exempelvis skriva *e* istället för *är*. Dessutom anser kunderna att informationen måste finnas *tillgänglig* för olika kundgrupper men att informationen inte nödvändigtvis behöver vara *individanpassad*.

Maria: "Allt som kan vara relevant för mer än en kund kan vara bra att statusuppdatera på deras facebookside. [...] Att skriva att nu ligger internetbanken nere, så att det kommer upp på min news feed, kan vara någonting. Skicka ut relevanta uppdateringar men inte nu har vi öppnat ett kontor i Överkalix. [...] Glöm inte att deklarerera innan 2:a maj är typiskt bra exempel på bra statusuppdateringar som jag vill ska dyka upp på min news feed. Sådana bra påminnelser."

Nordeas Press Officer berättar att bankbranschen är en bransch i förändring. Han menar också att det är kunderna som styr denna utveckling och att banken anpassar sig till kunderna. För att lyckas skapa förtroende och *tillit* vill Nordea att kunderna ska känna att banken *engagerar* sig i deras relation och därför finns de tillgängliga i de kanaler som kunderna använder. Nordeas Press Officer menar att relationsengagemang är extra viktigt då "just bankbranschen är en förtroendebransch". Han säger även *tillit* skapas genom att de finns tillgängliga för kunderna och att banken "finns online för att kunderna vill att vi ska finnas där och för att de vill ställa frågor till oss där".

Fortsättningsvis berättar Nordeas Press Officer hur banken vill utveckla användandet av sociala medier i framtiden. Nordea har börjat använda Facebook som en marknadsföringskanal och vill fortsätta göra kampanjer där. Kunderna menar dock att det gäller att banken är försiktig när det kommer till marknadsföring genom Facebook då det påverkar förtroendet och *tilliten*.

Richard: "I dagens läge är det inte mindre förtroendeingivande för banken att finnas på Facebook. Men om man börjar ha lotterier [...] eller leka lekar på Facebook så blir det oseriöst. Så man får välja vilka aktiviteter man väljer att ha på Facebook. Billiga promotionknep hör inte hemma på en banks facebookside. [...] Idealt sätt ska en bank hålla sig lite mer professionellt."

Nordea vill även använda sociala medier som en produktutvecklingskanal där kunderna får vara med och bestämma och utveckla. Nordeas Press Officer berättar att Facebook kommer fyllas på med mer allmän- och produktinformation och då kan bli en *light version* av deras hemsida. Kunderna pekar på att ytterligare funktioner i *produktsortimentet*, så som länkar till instruktionsvideor. Richard föreslår att "de skulle kunna ha en liten instruktionsvideo för den äldre generationen som förklarar hur man använder internetbanken och visa att det är inte så svårt."

Nordeas Press Officer menar att *kommunikationen* i framtiden kommer vara i centrum men där valet av kommunikationskanal är mindre viktigt. Han belyser att det är svårt att veta hur teknologin kommer att utvecklas och även hur Nordeas sätt att använda sociala medier kommer att förändras. Detta återstår att se.

Nordeas Press Officer: "Sen vet man inte hur Facebook utvecklas heller. Facebook är en plattform som förändras hela tiden så vi kanske inte är på Facebook om två år, vi kanske är någon helt annanstans då. Då har vi i alla fall alla rutiner och vet hur vi kommer att hantera kundkommunikation online. Klart att vi kommer vara online. Frågan är bara i vilka kanaler vi kommer att vara."

4.1.3 SEB

Cecilia Björnstedt är Channel Manager Social Media på SEB och ansvarar för utvecklingen av sociala medier. Hon berättar att cirka 60 % av SEB:s kunder har facebookkonton och att banken har haft en facebookside sedan hösten 2010. SEB använder sociala medier då banken vill finnas tillgänglig för kunderna och har därför valt att använda Facebook. Syftet med medierna är att kunna hjälpa kunderna i den ekonomiska vardagen och således används Facebook främst som kundtjänst. Idag har facebooksidan cirka 13 000 likes. Syftet är dock inte att samla antal likes utan fokus, menar SEB:s Channel Manager SM, ligger på att växa organiskt genom att kunderna tycker att SEB har något bra att erbjuda.

Det team som besvarar kundtjänstfrågorna består av femton anställda som utgör en del av telefonbanken. I diskussionen kring *kommunikation* menar SEB:s Channel Manager SM att det är viktigt hur teamet formulerar den information som når ut till kunderna. Teamet skriver exempelvis inte att de blivit utsedda till årets mobilbank utan vill istället stödja kunderna med relevant information vid specifika händelser. Är det dags för deklaration eller om det orange kuvertet precis har skickats ut kretsar informationen kring dessa händelser vilket gör att kunderna ser det i sitt facebookflöde. Att banken söker anpassa informationsflödet till olika kundgrupper och på så vis öka *tillgängligheten* upplever bankens kunder som positivt. Att kommunikationen sker snabbt är dock det som kunder upplever som det mest positiva i skapandet av ökad tillgänglighet. Helene menar att "det viktigaste är att det ska vara snabb kommunikation, att man typ kan chatta. Inte att man skriver på Facebook så får man svar några timmar senare. Man vill ju att någon sitter där. Att det är den här snabba tvåvägskommunikationen är viktigt."

Relaterat till *kommunikation* anser SEB:s Channel Manager SM att det är ett hantverk att besvara frågor på Facebook och Twitter. Den sistnämnda utgör en utmaning då endast 140 tecken får användas. Även tonaliteten uppmärksammas. För att anpassa tonaliteten i dialogen tänker SEB på språkbruket. Istället för *det* kan de skriva *d* och användandet av smileys är frekvent. SEB:s Channel Manager SM menar att detta visar att meddelandet är personligt och att inga standardiserade svar skickas ut. Denna idé grundar sig delvis i den strikta bild som många kunder har av banken vilket leder till att de inte vågar ställa vissa typer av frågor. SEB:s Channel Manager SM menar att det är ett problem då "hantverkaren inte vågar gå till banken utan känner att han måste byta om först". För att bemöta detta problem försöker banken vara lite "obankiga" i sociala medier. SEB:s Channel Manager SM delar med sig av ett exempel där en kund frågade om ett billån. Det var vid denna tidpunkt fint väder så en i SEB:s team svarade:

"Jag hoppas det är en cab du ska köpa eftersom det är så fint vårväder".

Den avslappade tonaliteten bemöts med blandad kritik från kunderna. De uppskattar ett personlig bemötande i de sociala medierna men påpekar att tonen måste vara korrekt. Helene menar att "de (SEB) ska bemöta mig trevligt" och att "de ska använda ett akademiskt språk och inte vara för latjo lajban".

Banken vill inte beblanda sig med kundernas privatliv. Här belyser SEB:s Channel Manager SM att det i det initierande stadiet av medierna berörde hur kunderna skulle reagera om banken beblandade sig med informationsflödet kopplat till kundernas privatliv. Dessa frågeställningar leder till diskussionen om integritet och *säkerhet*. SEB:s kunder har en kluven uppfattning till detta. Elsa anser att det känns mer säkert att logga in med sitt digipass på bankens hemsida då detta känns mer privat. Liselotte och David å andra sidan pekar på att de aldrig känner sig osäkra på Facebook. Liselotte menar att "integritet nog är en självklarhet inom alla banker för de har sekretess". David säger att säkerheten inte blir ett problem då han inte får uppge personuppgifter. Han menar att "man aldrig skulle skriva, mitt kortnummer är det här och det här".

Citaten stämmer överens med vad SEB:s Channel Manager SM uppger. Hon menar att banken förhåller sig till vad som står under lagen för elektroniska anslagstavlor och att

banken har policys som de som arbetar med sociala medier måste förhålla sig till. Om en kund uppger ett telefonnummer i medierna går banken in och döljer informationen. När det kommer till Twitter gäller dock inte samma lagar då forumet inte räknas som en elektronisk anslagstavla. Kunderna känner en större osäkerhet kring Twitter då de anser det vara öppnare och där *hashtags* gör det möjligt för mer negativ kritik. Helene menar att: "Twitter skulle jag inte kommentera i för det känns liksom öppnare än Facebook". Hon påpekar även på att vem som helst kan kommentera och göra *hashtags*, vilket gör det lättare att "spinna vidare till konstigheter och fler negativa kommentarer". För att återkoppla till teamet i förhållande till *tillit* menar SEB:s Channel Manager SM att det är kunden som bestämmer och att "det gäller att man har rätt bemötande och inte går in och säljer och trampar folk på tårna". Därför försöker SEB finnas i sociala medier "på kundens premisser". Hon menar även att transparens i kombination med teamets kompetens gynnar *tilliten*. Detta då alla, både internt och externt, kan gå in på Facebook och Twitter och studera svaren och avgöra hur väl teamet lyckas besvara frågorna.

SEB:s Channel Manager SM: "(VD:n) Annika Falkengren sitter ju också och ser vad vi skriver och det gör man ju inte nere på kontoret på hörnan på Sergels Torg. [...] Man måste kunna banktjänsterna och de som svarar har ju suttit och tagit telefonsamtal i flera år. De måste även vara intresserade av sociala medier och vara vana vid att skriva mail för det är inte säkert att alla kan svara rätt på sociala medier."

Den ökade transparensen syns även i svaren där bankens team anger sina namn efter varje svar. De anställda i teamet blir även mer offentliga då de syns i bilder och reklam. Synligheten ska öka känslan hos kunderna av att de tar kontakt med en specifik person på banken. På detta sätt vill banken skapa en personlig kontakt med kunden trots avsaknaden av fysisk interaktion. SEB:s Channel Manager SM menar att kunderna gillar att teamet är personligt och synligt. Hon pekar på kundernas *engagemang* genom ett humoristiskt exempel där "en av killarna i teamet fick ett meddelande där det stod att en tjej ville bli kund i banken om hon fick gifta sig med honom". Relaterat till den personliga kontakten som kunderna efterfrågar menar exempelvis Liselotte att det viktigaste i hennes bankrelation är att den är personlig. Hon berör vikten av *individpassade* erbjudanden då hon vill att banken gör något speciellt för henne och skapar

erbjudanden utifrån hennes specifika behov. Exempelvis skulle banken kunna skicka uppdateringar om en fond som ingår i hennes fondportfölj.

Kopplat till *tillgänglighet* observerar vi att kunderna vill att banken agerar proaktiv. David önskar att banken själva tar kontakt med honom i sociala medier om han exempelvis tagit ut ett stort belopp från sitt konto eller om fonderna behöver omplaceras. Observationer visar ett exempel på hur banken agerar proaktivt när de i en konversation på Facebook lovar ringa upp en kund och återkopplar då banken inte når fram på det angivna telefonnumret (bilaga). SEB:s Channel Manager SM menar å andra sidan att det är svårt att i full utsträckning *individanpassa* meddelanden på Facebook då banken aldrig går in och söker information om kunden. Detta enligt personuppgiftslagen (PuL). Vad banken gör för att ändå rikta meddelanden till specifika kunder är att *tagga* kundens namn i svaret (bilaga). SEB:s Channel Manager SM menar att "vem som helst kan skapa ett konto i någons namn så banken kan aldrig hantera privata ärenden genom de sociala medierna". Vad banken istället gör vid denna typ av ärende är att ber kunden ringa telefonbanken eller skriva i *ring upp mig-rutan* på facebooksidan.

När det kommer till *konflikthantering* berör SEB:s Channel Manager SM hur reaktioner från kunderna bemöts. Detta leder in på bankens interna processer. Här ritar hon upp en "loop" som beskriver hur systemlösningar fångar upp vad som sägs om banken på bloggar och i communities. Att det förekommer negativ kritik är viktigt eftersom banken då får en chans att rädda situationen. "Retention" kallar hon det och pekar på att sociala medier är "en bra tuta" ifall man som kund är missnöjd. Innehållet analyseras sedan där fokus ligger på *vad* som sägs och inte *vem* som säger det. Kunderna håller med om att sociala medier är ett bra forum att uttrycka sitt eventuella missnöje i. Vad de uppmärksammar är dock att banken i dessa forum borde visa på ytterligare *engagemang* och ta kontakt med kunden personligen ifall en konflikt uppstår. Helene ser gärna att banken ringer upp henne för att "de kan inte bara skriva, gå in på hemsidan". Hon poängterar även att "det viktigaste är att det går snabbt".

Inför framtiden menar SEB:s Channel Manager SM att det viktiga inte är vilken kanal banken bestämmer sig för att använda utan att fokus ligger på att engagera sig i kunden

och dess efterfrågan. Hon menar även att organisationens processer måste fungera väl oavsett vilken kanal de väljer att utveckla.

SEB:s Channel Manager SM: "Jag tycker såhär. Det spelar ingen roll om det är Facebook eller Twitter eller Google + [...] utan det viktiga är vår organisation bakom. Man vet vem som gör vad, vem som svarar vem som vidareutvecklar. Har vi det satt och att det fungerar bakom, ja då spelar det ingen roll vilken teknisk lösning kunderna väljer."

4.1.4 Swedbank

Två Business Development Managers arbetar med utvecklingen av sociala medier på Swedbank. De berättar att Swedbank räknar med att 50 % av deras kunder använder Facebook. Banken började med Facebook under hösten 2011 och fick ett uppvaknande då de genomförde en kampanj på Facebook om pensioner. Vad de upptäckte var att kunderna engagerade sig i dialoger men att de flesta frågor inte kretsade kring pension utan snarare om generella synpunkter på banken. Det var då banken förstod att kundtjänst var viktigt. Utvecklandet av sociala medier flyttades då över till Mobilbanken eftersom den avdelningen ansågs fokusera mer på relationsbyggande kanaler än traditionell marknadsföring. Det team som sköter bankens kundtjänst via sociala medier idag beskrivs som ett dedikerat team på sexton anställda. De har en utarbetad strategi för hur de ska använda sociala medier men har ännu inte implementerat den ordentligt. Bankens facebookside har cirka 7000 likes men Swedbanks BD Managers pekar på att antalet likes inte är prioritet. De anser att det är desperat av stora företag att be kunder *likea* dem. I diskussionen kring *engagemang* fokuserar Swedbank istället på att möta kunderna i ett forum där många kunder finns med målet att skapa en tvåvägskommunikation med dessa. Eftersom nästan hälften av alla svenskar har ett facebookkonto utgör detta ett naturligt forum för banken. Swedbanks BD Managers belyser vikten av *engagemang* och att Facebook används för att "skapa en dialog med kunderna" snarare än att använda forumet för att tvinga på dem information. Samtidigt menar de att facebooksidan ska användas som kundtjänstkanal och att banken inte vill "göra någon reklamkanal av den". Detta uppskattas av kunderna.

Johanna: "Jag vill inte ha massa reklam från banken. Det finns det redan tillräckligt av på Facebook."

Swedbanks BD Managers fortsätter med att banken vill möta kunderna i ett forum där många finns men menar även att "det här är egentligen inte en ny kundservicekanal utan bara en förlängning av det vi har idag". När diskussionen leds in på interna processer kopplat till *kommunikation* berättar Swedbanks BD Managers att banken formulerar kommunikationsriktlinjer som teamet måste följa. Det är viktigt att vara lyhörd och hela tiden försöka se om kunden förstår vad banken säger. Detta innebär att teamet ska använda ett enkelt språkbruk när de svarar på frågor och inte inkludera termer som anses vara för *bankiga*. Att lägga sig på samma nivå som kunden är därför ett krav och de som svarar söker forma sina egna personliga svar. Teamet har även fått pressträning för att veta hur de ska kommunicera genom just sociala medier.

Swedbanks BD Manager: "Efter jul frågade Erik oss: Hejsan, varför har jag så lite pengar? Jag önskade mig mer av tomten. Då svarade Tobias: Hej, troligtvis har du inte varit snäll i år. Vi hoppas att det blir bättre nästa år."

Swedbanks BD Manager medger att det kanske inte är lämpligt att svara på detta sätt till alla men att personalen i teamet hade läst av situationen på ett korrekt sätt. Banken har även märkt att ett humoristiskt svar *engagerar* andra kunder, där bland annat ett flertal personer kommenterade på just citatet ovan. Swedbanks kunder anser att språkbruket påverkar *tillförlitligheten* då en formell ton är viktig.

Johan: "Språket ska vara korrekt och man får vara proffsig när man gör det. Man behöver inte vara så käck liksom".

Tillit i sin *kommunikation* menar Swedbanks BD Managers kan skapas genom att banken håller vad de lovar. Detta relateras till det tidsspän inom vilket de lovar att svara kunden. Swedbanks BD Managers säger att de vill svara inom fem minuter men att det inte är något de kommunicerar ut till kunden. De menar att det kan göra att det skapas vissa förväntningar och "om det då tar sex minuter så blir man (kunden) arg. Banken vill snarare att "de ska känna, wow vad fort det gick!".

Swedbanks BD Managers uppfattar inte att det finns så många risker med sociala medier. De menar att en av de främsta riskerna är att de som svarar på frågorna inte svarar på rätt sätt. Därför har banken tydliga rutiner för hur de ska göra ifall något går snett. Exempelvis har de en säkerhetspolicy när det kommer till tekniska problem så som *hacking*. De har även policys för hur olika situationer kan räddas. Ett konkret exempel på *konflikthantering* är att banken går in på användarens profil och ser vilken tonalitet som präglar dess *facebookvägg*.

Swedbank BD Manager: "Det som är bra med Facebook är ju att du kan gå in på personens vägg och se, hur kommunicerar den här killen? Det kan vara lättare att läsa av än ett telefonsamtal. [...] Det var deras största rädsla i början, att vad händer om jag skriver fel? Men då hade vi ett jättestort stöd i den hotline de kunde ringa."

Swedbanks BD Managers ser det som en självklarhet att precis som bankkontoren erbjuda effektiv kundtjänst i sociala medier. De anser även att en fördel med sociala medier är att *kommunikationen* går snabbare och är mer öppen. Detta kan tänkas motverka det banken funnit i tidigare undersökningar, vilka belyser svårigheten att få kontakt med banken. Att erbjuda ytterligare en kanal anses även förbättra hanteringen av konflikter. Detta upplevde banken då de hade problem med sina kontokort. Chefredaktören för en internettidning började nämligen twittra när han stod i mataffären och kunde kontinuerligt uppdatera om hur banken berövat honom möjligheten att köpa middag.

Swedbanks BD Managers: "Att inte finnas tillgänglig och kunna bemöta kritiken gjorde att vi heller inte kunde hjälpa honom. [...] Många frågar sig vad man kan tjäna på att vara på Facebook men att det snarare handlar om vad du kan förlora på att inte vara där."

I det initierande stadiet trodde Swedbank att informationsspridningen skulle innehålla en mängd negativ kritik. Det faktum att de inte längre kan kontrollera vad som sägs har snarare lett till motsatt effekt, där en positiv bild av företaget bildats när någon varit

nöjd. De menar även att de upptäckt att många kunder går in och svarar på andra kunders kritiska frågor. På så vis flyttas *konflikthanteringen* över från banken till kunderna. Detta syns även i observation av bankens facebookside (bilaga).

Swedbanks BD Manager: "Vad vi också har märkt är att kunder går in och svarar på andra kunders meddelande och det är ganska ofta de som är lite gnälliga eller sura får svar av någon annan kund. [...] Då är det någon som tagit oss i försvarsställning vilket är positivt för då har vi ambassadörer. [...] Vi har sett att missnöjda kunder har gått över till Facebook och fått svar och sedan berättat: Vilken bra service jag fick... och på fem minuter dessutom. Det är ju positivt."

När det kommer till *tillit* påpekar Swedbanks BD Managers att det positiva med sociala medier är att det skapas "ett öppet skyltfönster" i hur kundservicen sker eftersom alla kan gå in och titta på vad som sägs: personal, kunder och konkurrenter. Denna form av öppenhet kan dock vara ett problem då kunder lämnar ut information som strider mot banksekretess och PuL. Inför tjänsten får därför alla i teamet genomgå en utbildning om de juridiska reglerna samt lära sig att dölja känsliga inlägg och istället kontakta personen i fråga. Med jämna mellanrum uppmanar de även kunder att inte lämna ut personlig information på facebooksidan, vilket uppskattas av kunderna i form av positiva kommentarer (bilaga). Få kunder menar dock att de skulle lämna ut personuppgifter då de är något bekymrade över *säkerheten* i sociala medier. Alexander menar att "min ekonomi är något mellan mig och min bank och jag skulle aldrig lämna ut några bankuppgifter". Han vill däremot kunna ställa enklare frågor på Facebook, exempelvis gällande växelkurser.

Diskussionen kring Twitter är begränsad. Detta då Swedbank menar att Facebook är det forum som är mest värt att satsa på. Innan utvecklingen gjorde banken en analys där de kom fram till att Twitter inriktar sig mer på mediefolk och därför används som ren kommunikationskanal. De som följer bankens Twitter är främst journalister och bankfolk men inte så många privatpersoner. Utifrån dessa insikter hanterar pressavdelningen *kommunikationen* av bankens Twitterkonto. Twitter används för att informera om bankens status, om eventuella störningar på sajten och risker så som

phishingattacker. Detta uppskattas av kunderna där bland andra Johanna menar att hon vill använda Twitter som informationskanal då informationen blir mer *tillgänglig*. Hon säger att "det går svinsnabbt" och att hon "där får reda på allt först". Fortsättningsvis diskuteras framtiden kring de sociala medierna där Swedbanks BD Managers menar att Swedbank ska gå in i nästa fas. I och med detta vill de skapa *engagemang* i specifika frågor som exempelvis berör jobb till unga och hur man startar eget företag. *Kommunikation* ska främst ske genom dialog kunder emellan där banken kan komplettera med sin expertis. Swedbanks BD Managers menar att "vi ska hjälpa dem (kunderna) i något speciellt intresse och stödja dem och om de tycker att de har fått bra information kanske de kommer till oss". De påpekar även att de sociala mediernas popularitet bland banker troligtvis grundar sig i att "man kan just integrera i en dialog och bygga en relation".

Kunderna uppskattar att banken besitter specifik expertis då de är aktiva i en förtroendebransch. Vad de även poängterar är att informationen i sociala medier gärna får vara individanpassad. Alexander menar att han skulle vilja att banken anpassade flödet av information till specifika kundgrupper så som studenter och föräldrar. Detta då han inte är intresserad av information som inte rör honom och menar att han "som student vill till exempel inte veta vad det är för ränta på ett lån på 6 miljoner. Jag skulle aldrig få låna 6 miljoner". Kopplat till *individanpassningen* menar även kunderna att ett utökat *produktsortiment* på bankens sociala nätverkssida skulle vara positivt. Lovisa skulle till exempel vilja få ett meddelande på Facebook med sitt aktuella saldo och förklarar att hon "skriver in en kod så får jag mitt saldo som svar".

Nedan presenteras den matris som sammanfattar de fyra inomfallsanalyserna och framhäver likheter och olikheter mellan bankerna. Matrisen är utformad efter våra tre teman vilket förbereder oss inför jämförelseanalysen.

| Bank \ Teman | Engagemang | Lojalitet | Kommunikation |
|----------------------|---|--|--|
| Handelsbanken | Bank: Interaktion kunder emellan. Kund: Kontakta via Facebook – personlig notis. | Bank: Försiktig "approach". Kund: Försvargar banken. | Bank: Sakligt och korrekt språkbruk. Kund: Informellt språk minskar tillförlitligheten. |
| Nordea | Bank: Sociala medier som kunskapsbank. Kund: Ökad tillgänglighet underlättar. | Bank: Finnas där för kunderna. Kund: Synligheten skapar förtroende. | Bank: Spridas till tusentals på nolltid. Kund: Korrekt snarare än avancerat. |
| SEB | Bank: Personligt och humoristiskt. Kund: Proaktivt engagemang. | Bank: På kundens premisser. Kund: Sekretess skapar säkerhet. | Bank: Personliga - anpassa tonaliteten till kunden. Kund: Inte för "latjolajban". |
| Swedbank | Bank: Skapa dialog. Kund: Anpassa informationsflödet till specifika kundgrupper. | Bank: Hålla vad de lovar. Kund: Expertis skapar förtroende. | Bank: Inte för "bankiga". Kund: Proffsig och inte för käck. |

Figur 10. Sammanfattning av de fyra inomfallsanalyserna

4.2 Jämförelseanalys av de fyra bankerna och dess kunder

Fokus i detta avsnitt hamnar på att jämföra de fyra bankerna. En jämförelseanalys kompletterar därför inomfallsanalyserna genom att återigen analysera empirin men denna gång med förankring i teorin och de tre teman. De viktigaste insikterna skrivs i kursiv stil och dessa för oss sedan in på den sammanställning av studiens slutsatser och teoretiska bidrag som presenteras i kapitel 5.

4.2.1 Engagemang

Den personliga banken, även i sociala medier

Inledningsvis observerar vi att samtliga banker aktivt arbetar med att öka engagemanget i skapandet av långsiktiga relationer. Detta i enlighet med det Storbacka et al. (1994) benämner som en positiv approach. För samtliga banker är den personliga relationen med kunden viktig och de ser sociala medier som en möjlighet snarare än som ett hinder i stärkandet av den personliga känslan. Detta kan grunda sig i det Dash et al. (2009) påpekar om att kunder tenderar att föredra banker som erbjuder en personlig relation och sociala förbindelser. Detta konfirmeras av kunderna då bland andra Liselotte (SEB) uttrycker att det viktigaste i hennes relation till banken är att den är personlig. Kritiken som Larsson (2009) riktar mot den utvecklade teknologin berör hur företag *distanserar* sig från samhället där antalet personliga möten med kunden minskar. Detta oroar inte bankerna.

SEB:s Channel Manager SM: "Visst är det så att distansen ökar men servicen ökar också. Även om Facebook är ettor och nollor tycker vi att det skapas en relation."

Kunder upplever att distansen har olika stor betydelse vid olika typer av bankärenden. Vid viktigare ärenden, så som frågor om bolån och rådgivning, efterfrågas ett personligt möte eller att kunden kan vara inloggad på sin internetbank. Enklare frågor däremot behandlas gärna i sociala medier, då detta i enlighet med tjänstekvalitet och eSERVQUAL (Yang et al. 2004; Joseph et al. 1999) uppfattas som mer tillgängligt.

Theo (SHB): "Det är jättebra att de finns där (på Facebook) men om man ska ställa de här personliga frågorna vänder man sig till mailen. Man både måste och vill göra det".

Citatet pekar även på att större frågor ofta innehåller känsligare information vilket gör att kunderna hellre vill ha en kortare distans till banken. Berör ärendet en specifik transaktion menar Maria (Nordea) att hon "inte kan fråga sånt på Facebook".

Fortsättningsvis berör *synligheten* hur pass personlig kundrelationen är. Bankerna belyser att de team som arbetar med kundtjänsten på de sociala nätverkssidorna måste vara bekväma med att vara synliga. SEB:s Channel Manager SM menar att det är viktigt att personalen i teamet "vill och vågar exponera sig". De används i bilder och reklam och blir på så sätt synliga för många. Teamet signerar även sina svar och *taggar* kundernas namn så att dessa får en notis om att de fått svar. De andra bankerna vill göra svaren mer personliga och stärka den sociala förbindelsen genom att skriva sin signatur och inleda varje svar med kundens namn (bilaga).

SEB:s Channel Manager SM: "De (i teamet) måste våga vara personliga. Det ska vara en relationsbank. Personligheten ska lysa igenom, inga standardsvar.

Johanna (Swedbank): "Jag tyckte det var jättekul när jag såg att de började skriva sina namn i svaren. Då vet man vem man pratar med. Det är ju som att du skriver ett mail, då vill du också ha en avsändare."

Sociala medier i skapandet av ömsesidigt engagemang

Fortsättningsvis förklarar bankerna att de har reflekterat över valet av *kanal* och att deras sociala nätverkssidor främst används som kundtjänst och inte som marknadsföringskanal. Genom att finnas tillgängliga på kundernas premisser och skapa interaktion snarare än att tvinga på information ämnar bankerna öka engagemanget. Detta går i linje med Dash et al. (2009) som belyser vikten av *ömsesidigt* engagemang, vilket är en grundläggande faktor för att stärka relationer i banksektorn.

Swedbank BD Manager: "Målet är inte att samla antal likes utan skapa engagemang från båda hållen. Vi vill möta kunderna i ett forum där de finns och skapa en dialog med dessa".

För att skapa ett ömsesidigt engagemang menar kunderna att en snabb tvåvägskommunikation är viktig. Helene (SEB) menar att det är "viktigt att det går fort. Att det är den här snabba tvåvägskommunikationen". Om banken dessutom visar att relationen är värdefull och agerar proaktivt ökar kundens upplevda tjänstekvalitet och gör dem mer engagerade i relationen. Dash et al. (2009) diskuterar engagemang och menar att en individ visar på engagemang då denne anstränger sig maximalt för att bibehålla en värdefull relation. Detta syns i observationerna av bankerna där exempelvis SEB, utan kundens uppmaning, återkopplar till en denne då banken inte kunnat få tag på kunden (bilaga). Detta menar kunderna, i enlighet med eSERVQUAL, ökar tillfredsställelsen av den upplevda tjänstekvaliteten.

Mats (SHB): "Jag tycker det är bra när de visar att de bryr sig personligen. Jag kommer ihåg att de skickade ett mail till mig där de misstänkte att mitt kort hade hamnat i fel händer. Det var jättebra att de (Handelsbanken) gjorde så. Tyvärr läser jag inte mailen på internetbanken så ett meddelande på Facebook hade varit bättre."

Vidare möjliggör den interaktiva kundtjänsten att kunderna blir en del i tjänstens värdeskapande process, vilket stödjer Prahalad och Ramaswamys (2004) samt Grönroos (2011) teorier om co-creation. Detta syns tydligast då kunder istället för banken svarar på andra kunders frågor (bilaga). Nordeas Press Officer menar på att "kunder kan förklara och förtydliga svar och dela med sig av egna erfarenheter". Handelsbankens Head of GDC liknar engagemanget vid en "automatiserad kundtjänst" som de hoppas kan utvecklas i framtiden. Vad bankerna även anser positivt med att kunden är med i processen är att de blir en del i bankens konflikthantering. Swedbanks BD Managers menar att deras kunder tar banken i försvarsställning om en annan kund är missnöjd.

Detta stämmer även in på det Handelsbankens kunder menar när det uppger att de kan tänka sig att försvara banken mot irriterade kunder.

Facebook som kunskapsbank

I och med att sociala medier möjliggör för bankkunder att interagera i ett nätverk med banker och andra kunder skapas relationsspecifika tillgångar. Detta benämner Steinfield et al. (2008) som socialt kapital. SEB:s Channel Manager SM anser att det är lättare att fånga upp vad som sägs om banken i sociala medier. Detta analyseras internt och leder till ökad kunskap och "en process av ständig förbättring". Bankens åsikt stämmer överens med Tempest et al. (2004) om att en av fördelarna med socialt kapital är det ökade *kunskapsutbytet*. Detta syns då även andra avdelningar hos bankerna tar till sig av kunskapen, vilket syns hos samtliga banker.

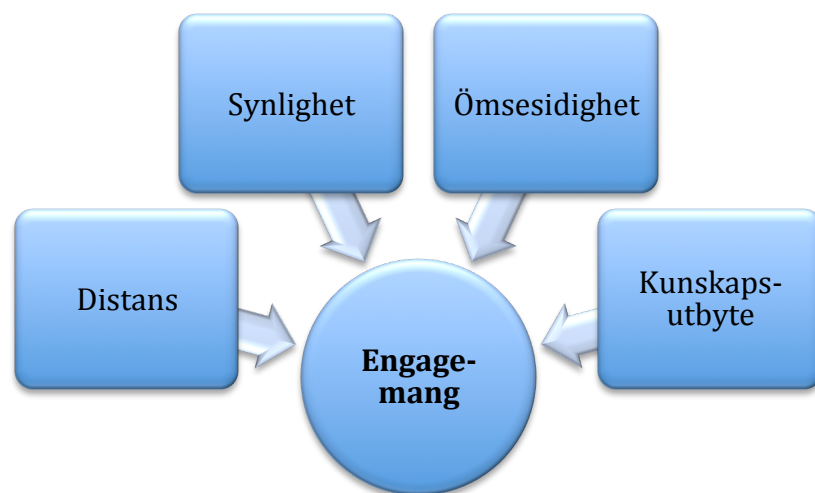
Nordeas Press Officer: "Facebook kan fungera som en kunskapsbank som också ökar kunskapen internt. [...] Vissa avdelningar går självmant in och ser vad som sägs om det de jobbar med och ser hur de kan göra det bättre."

Att bankerna genom dialog och interaktion kan lära sig om kunderna relateras till Gummessons (2004) teori om CRM och skapandet av en kunskapsrelation. För att komma kunderna närmare använder bankerna sociala medier som ett sätt att erbjuda kontinuerlig information och på så sätt underhålla relationen mellan de fysiska mötena. Detta stämmer överens med teorin av Steinfield et al. (2008) om överbryggande kapital. Vad Robinson och Flora (2003) belyser är att även det sammanlänkande kapitalet behövs i en framgångsrik gemenskap. Då det är svårt att bilda starkt emotionella relationer i sociala medier skapas följaktligen överbryggande kapital genom sociala medier medan det sammanlänkande kapitalet formas genom personliga möten. En parallell kan dras till Grönroos (2008) relationsmodell med interaktionsnivåer där sociala medier kan skapa överbryggande kapital mellan aktörerna i en episod. Genom återkommande interaktion med kunden i sociala medier kan banken underhålla relationen. Det är dessvärre viktigt att inte tro att sociala medier kan ersätta personliga kundmöten.

Handelsbankens Head of GDC: "Om man tänker kundens livslängd som en resa så besöker man kontor väldigt glest. Allt vi gör där emellan, Facebook, Twitter, TV eller utskick är för att hålla relationen vid liv. De facto är det så att internetbanken, apparna och allt vi gör i digitala medier är mycket mer frekvent. Så det blir väldigt viktigt för relationsskapandet."

Bankerna ämnar skapa nära förbindelser med kunderna för att genom engagemang få kunskap om kunderna. Kunskapen används i utformandet av de sociala medierna och skapar möjligheter för banken att tillsammans med kunden forma gemensamma mål och underlätta för kunskapsspridande. På så sätt berörs De Carolis och Saporitos (2006) teorier om relationella och kognitiva dimensioner av socialt kapital. Vad bankerna kan göra för att öka kunskapsspridningen är att likt SEB lansera en kunskapsbank baserad på kundernas kunskap.

SEB:s Channel Manager SM: "Vi kommer lansera *Crowd sourcing* som är en web app på Facebook där banken tar hjälp av kunderna eftersom dessa har bra idéer på hur problem kan lösas. Andra företag som Starbucks och Dell har länge bedrivit liknande projekt och i banksektorn har Avanza *Avanza labs* och Danske bank har *Idébanken*."



Figur 11. De faktorer som influerar relationens engagemang

4.2.2 Lojalitet

I diskussionen kring lojalitet är det inledningsvis viktigt att belysa det Alrubaiee och Al-Nazer (2010) menar med att det inte finns en enskild faktor som kan definiera kundlojalitet. I linje med detta arbetar bankerna med ett flertal metoder för att skapa långsiktiga kundrelationer, då alla banker i enlighet med Alrubaiee och Al-Nazer (2010), är överens om att kundlojalitet är en viktig konkurrensfördel. Detta då deras produkter är homogena och då konkurrensen har ökat.

Nordeas Press Officer: "De svenska storbankernas tjänster är i princip likadana och därför blir kundfokus extra viktigt. Det kräver också att banken kan förmedla förtroende och har en nära relation till kunden."

Swedbanks BD Managers: "Service is the new marketing. Vi gör tjänster som hjälper kunden och som bygger en bra bank snarare än att skryta om bra priser. Alla har typ samma priser."

Citaten går att relatera till Vargo och Luschs (2004) service-dominant logic vilket är det viktiga begreppet i definitionen av det nya marknadsföringsparadigmet. Trots att bankerna menar att de erbjuder produkter är det ändå tjänsterna som är i fokus och utgör grunden för hela erbjudandet. Detta vill de även ska synas i deras sociala nätverkssidor.

Snabbare och mer lättillgängligt genom sociala medier

När det kommer till kundlojalitet och svenska banker anser sig en majoritet av kunderna vara lojala sin bank. Den främsta anledningen till varför de är lojala är för att familjemedlemmar varit kunder under en lång tid och då skapat ett långvarigt engagemang. Exempelvis Theo (SHB) anser sig vara lojal eftersom han "ju blivit infödd i den". Han har alltid fått den hjälp han behövt och det är det han kräver. Liselotte (SEB) menar även att valet av bank inte påverkas av att "de har en bra hemsida eller finns på Facebook", utan att den personliga relationen är viktigast. Att alla kunder planerar att behålla sin bank menar Al-Hawari (2011) beror på att lojala kunder befinner sig på ett

högt relationellt plan, vars köpbeteende sällan influeras av utomstående faktorer. Å andra sidan ställer lojala kunder höga krav, där *tillgänglighet* är en viktig faktor i skapandet av lojalitet. Relaterat till detta vill kunderna att banken svarar snabbt på frågorna i sociala medier.

Helene (SEB): "Det viktigaste att det ska vara snabb kommunikation, att man typ kan chatta. Inte att man skriver på Facebook så får man svar några timmar senare. Man vill ju att någon sitter där."

Alla banker förhåller sig internt till en tidsgräns inom vilken de ska svara kunden. SEB och Swedbank har en inofficiell gräns på max fem minuter och Nordea "försöker svara inom en timme". Vad bankerna bör tänka på när det kommer till kundens förväntningar är att liksom Swedbank inte uttala en maxgräns då det finns en risk att "man (kunden) snarare blir arg" om den inte uppfylls. Detta relateras till *the promise concept* som belyser vikten av att bankerna håller vad de lovar i skapande av kundlojalitet (Ndubisi, 2007). När det kommer till tillgänglighet berör både bankerna och dess kunder det positiva med ytterligare en kommunikationskanal online. Relaterat till detta menar Gummesson (2004) att nya kanaler effektiviserar organisationen och att det utgör en del i arbetet med CRM. Nordeas Press Officer påpekar att en ny kommunikationskanal även tillfredsställer kunderna då sociala medier är ett bra alternativ för de kunder som inte är i behov av en fysisk kontakt med sin bank.

Nordeas Press Officer: "Alla vill ju inte ta kontakt med sin bank via ett bankkontor. Vissa har inte behovet av att ha en nära ren fysisk kontakt med sin bank. Online är ju jättebra då."

Vidare poängterar kunderna, i enlighet med Ndubisi (2007), att det är viktigt att bankerna ständigt engagerar sig och erbjuder bra service. Här är tillgänglighet och trovärdig information viktiga faktorer. Maria (Nordea) uppskattar att informationen "blir mer lättillgänglig" i sociala medier och Alexander (Swedbank) belyser att "man snabbt hittar den information man söker". Kunderna menar även att bankerna skulle kunna förbättra servicen ytterligare genom att göra de sociala

nätverkssidorna till en förenklad version av bankens hemsida. Alexander fortsätter och önskar hitta information om exempelvis ett ränteindex eller en kontaktuppgift på Facebook. Karin (SHB) säger att "det är bra att det blir lite som en hemsida. Kanske att man kan kolla valutor och sånt". Theo (SHB) fortsätter och menar att det är bra att det läggs ut information om banken på Facebooksidan och att den då kan fungera som en "light version av hemsidan". Nordeas Press Officer menar att banken, precis som Theo (SHB), vill göra Facebook till just en light version av deras hemsida och "fylla på med allmän- och produktinformation". Vidare ökar Handelsbanken tillgängligheten genom att vara proaktiva och i förväg lägga ut information som de vet att kunderna kommer att efterfråga.

Effektivisering av konflikthantering

Konflikthantering är enligt Ndubisi (2007) den faktor som har mest positiv inverkan på kundlojaliteten. Detta syns även hos bankerna och dess kunder. Enligt bankerna kan konflikthanteringen effektiviseras genom sociala medier där den grundläggande anledningen till detta är att både positiv och negativ kritik blir synlig för en allt bredare publik. Bankerna menar att synligheten och speciella sökfunktioner online gör det lättare att upptäcka negativ kritik. I enlighet med Ndubisi (2007) får bankerna då en ökad möjlighet att undvika potentiella konflikter. Swedbanks BD Managers menar att de på detta sätt ser Facebook som en "temperaturmätare" då banken lätt kan ta del av kundernas åsikter och diskussioner. Relaterat till hantering av konflikter (Ibid.) menar Nordeas Press Officer att konflikthanteringsens ökade synlighet ställer högre krav på banken, vilket gör att de anstränger sig ytterligare i bemötandet av kritik. Kvaliteten på konflikthanteringen kan på så sätt förbättras, vilket kan gynna kundernas upplevda tjänstekvalitet enligt eSERVQUAL (Joseph et al. 1999, Yang et al. 2004). Relaterat till detta menar kunderna att de har höga förväntningar när det kommer till konflikthantering och för att öka tjänstekvaliteten vill de att bankerna bemöter dem mer personligt. Dessa förväntningar influerar enligt Storbacka et al. (1994) kundernas tillfredsställelse av den upplevda tjänstekvaliteten. Helene (SEB) förväntar sig exempelvis att banken ringer upp henne om de ser att hon är missnöjd eller har stött på ett allvarligt problem på de sociala nätverkssidorna.

Helene (SEB): "Då är det viktigt att det går snabbt och att de (SEB) kanske ringer upp mig. De kan inte bara skriva, gå in på hemsidan".

Vad citatet belyser är att banken måste uppmärksamma allvarliga problem, vilka kan vara avgörande för relationens varaktighet. I dessa så kallade kritiska episoder (Storbacka et al. 1994) är det viktigt att ärendet inte behandlas på de sociala närverkssidorna utan att banken tar kontakt med kunden via telefon eller mail. Å andra sidan menar kunderna att om behovet av banken inte är lika stort spelar heller inte kvaliteten på servicen så stor roll. Detta relateras till teorin av Storbacka et al. (1994) om att då kunder inte är engagerade i relationen blir inte heller tillfredsställelsen viktig.

Hedda (SHB): "Med min inkomst och personliga status har jag inget närmre intresse av en relation men jag kommer förmodligen få ett ökat intresse senare i livet när man får en fast inkomst."

I diskussionen kring konflikthantering påpekar Swedbank och SEB dessutom att konflikthanteringen effektiviseras då kunderna fungerar som "ambassadörer" eftersom de hjälper banken att svara på negativ kritik. Kunderna håller med om detta där bland andra Theo (SHB) menar att "man hugger tillbaka om någon snackar skit om banken". Han skulle kanske inte själv skriva i kommentarsfälten online men han har sett att det finns andra som gör det.

Synlighet varar längst

I diskussionen kring tillgänglighet och konflikthantering utgör den ökade *transparensen* i sociala medier en grundläggande faktor i skapandet av lojalitet. Kunderna menar att transparensen gör informationen från banken mer tillförlitlig, där Charlotte (Nordea) säger att "svaret blir mer ärligt" och att svaren blir förtroendeingivande då alla kan se och kritiskt granska dem. Kunderna menar även att transparensen gör att mer information avslöjas vilket ökar kunskapen om banken.

Mats (SHB): "Transparens ger en effekt för att man tar till sig mer information om banken. [...] Om det är något jag tycker är suspekt kollar jag upp det. Ju fler sätt att få information på ökar ju ändå transparensen och det är positivt."

Transparensen ökar inte bara i informationsflödet från bankerna utan även från kunderna. Detta är enligt Kane et al. (2009) möjligt i och med utvecklingen av datakommunikation och fenomenet Web 2.0. Kunderna menar även att det finns den information som kommer från andra kunder ytterst trovärdig. Lovisa (Swedbank) berättar att hon blev orolig när hon såg att en annan kund uppgav att hans kort blivit *scammat* och tog direkt kontakt med banken. Hans (Nordea) menar att han lyssnar på andra kunder i och med att alla "sitter i samma båt". Relaterat till detta belyser Kane et al. (2009) att kunder finner andra kunders information mer trovärdig än den företagen kommunicerar. I banksektorn är detta inte lika påtagligt då bankerna erbjuder en viss expertis som kunderna ständigt efterfrågar. Behovet av expertis stämmer in på Dibb och Meadows (2010) teori om att de komplexa erbjudandena i den finansiella sektorn gör att kunderna gärna tar stöd från personal. Kunderna håller med om att detta där Liselotte (SEB) menar att:

"Jag litar på vad banken säger. Jag kan nog vara med och påverka om jag vill men kan inte så mycket så jag litar på deras råd."

Fortsättningsvis ställer transparensen vissa krav på det team som svarar på kundtjänstfrågor i sociala medier. Nordeas Press Officer menar att det är viktigt att medlemmarna av teamet känner sig bekväma med att allt blir synligt. SEB:s Channel Manager SM belyser vikten av att teamet måste vilja och våga exponera sig. Transparensen gör även teamets kompetens mer synlig, vilket poängteras då "(VD:n) Annika Falkengren sitter ju också och ser vad vi skriver". Kunderna menar att detta utgör ytterligare en faktor som ökar informationens tillförlitlighet då kundtjänsten är övervakad av chefer.

Helene (SEB): "Det är jätteviktigt att de ger sann information. De som jobbar med det här måste ju veta någonting. Man vill ju att någon överordnad kanske kollar igenom om personen har svarat korrekt på frågor."

Transparensen och skapandet av tillförlitlig information visar hur sociala medier ökar kundernas förtroende för banken, något som Ndubisi (2007) kopplar till tillit och skapandet av kundlojalitet.

ROI - Return on Ignore istället för Return on Investment

Bankerna berättar att de är osäkra på hur de ska mäta ROI, det vill säga vad de får tillbaka på sina investeringar i sociala medier. Då investeringar i detta fall relateras till Gummessons (2002) inriktning på individuella kundrelationer hamnar fokus på Return on Relationship (ROR).

Handelsbankens Head of GDC: "Den stora frågeställningen just nu är vad insatsen är kontra det man får tillbaka. Handelsbanken har inte jättemånga följare på Facebook eller Twitter men den personella insatsen är betydande. Det tar tid. Än så länge finns inga beräkningar på vad man faktiskt får tillbaka av den tid och arbete som läggs ner."

Gummesson (2002) menar att några mått som används är *duration*, *retention* och *defektion*. SEB:s Channel Manager SM påpekar att sociala medier är bra verktyg i arbetet med retention då de lättare kan upptäcka negativ kritik.

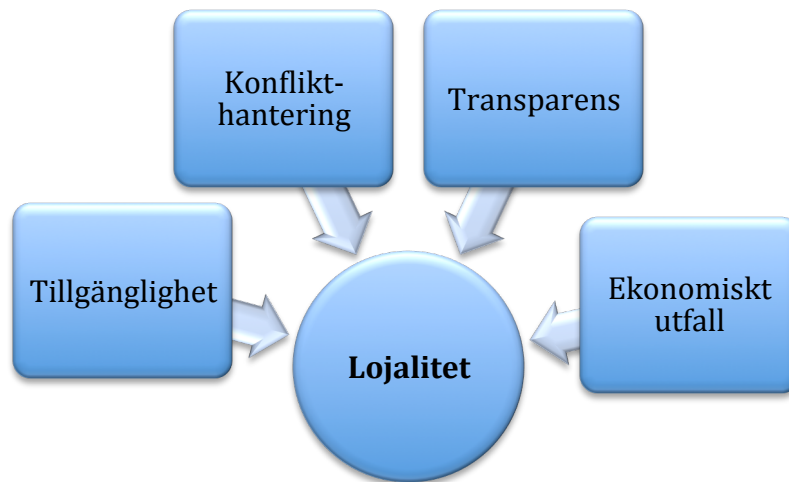
SEB:s Channel Manager SM: "Vi ser ett nytt beteende. Vi kan nå en kund på ett kontor som är väldigt missnöjd, står och väntar, twittar. Kommer fram till kassan och blir taskigt hanterad. Twittrar igen. Jättemycket negativ kritik mot vårt varumärke. Men det är bra för vi får in det och får en andra chans att bemöta den här kunden [...] retention kallar vi det."

SEB:s fokus på retention går i linje med Garland (2002) som menar att ökad retention även ökar lönsamheten. I diskussion kring lönsamhet menar bankerna generellt att när

det kommer till investeringar i sociala medier har inte det *ekonomiska utfallet* högst prioritering. Bankerna fokuserar istället på att de sociala medierna ska stärka relationerna men inte nödvändigtvis söker mäta effekterna av dem. Bankerna menar att skapandet av en positiv känsla är viktigast.

Handelsbankens Head of GDC: "Det känns som att det är värdeskapande så känslomässigt vill vi fortsätta utveckla och bli bättre på social medier."

Swedbank visar på lönsamhetens irrelevans genom att förklara en alternativ form av ROI - Return on Ignore. Begreppet riktar sig till de som frågar vad banken kan tjäna på att finnas på Facebook, där Swedbanks BD Managers menar "att det snarare handlar om vad du kan förlora på att inte vara där". Osäkerheten och den begränsade betydelsen av mätningar av lönsamhet går i linje med Gummesson (2002) som inte tror att det är möjligt att utveckla ett universellt mätninginstrument för relationers lönsamhet.



Figur 12. De faktorer som influerar relationens lojalitet

4.2.3 Kommunikation

Vi observerar att en fråga som tidigt uppkom hos bankerna när det kommer till kommunikation var vilken kommunikationsstrategi de skulle använda i sociala medier. Flera banker genomförde analyser som visade att Twitter och Facebook var de mest naturliga *kanalerna* att använda eftersom flest bankkunder är aktiva

där. Analyserna visade även att Twitter var mest lämpad för envägskommunikation (Larsson 2009) och hanteras därför främst av bankernas pressavdelningar. Detta då de flesta som är aktiva och följer banken på Twitter är opinionsbildare så som journalister och branschfolk. Swedbanks BD Managers menar till exempel att "Twitter inriktar sig mer på mediefolk" och även att det "är mer globalt", medan banken fokuserar mer på den lokala marknaden. Nordeas Press Officer menar att bankens begränsning av Twitter främst förklaras av resursbrist men även av att "det inte är lika stort som Facebook". Följaktligen ligger bankernas fokus på Facebook och bankerna använder sina Facebooksidor främst som kundtjänst. Detta då de upptäckte att kunderna ville ställa frågor till dem och inte uppskattade Facebook som marknadsföringskanal. Swedbanks BD Managers berättar:

"Målet var att skapa en relation genom ett nytt medium". Och så gjorde vi även en pensionskampanj på Facebook. Inte jättelyckad [...] och vad som var tydligt var att de frågor som kom in handlade inte så mycket om pension utan det var mer att man hade synpunkter på banken. Det var ett litet wake up call. Vi använde det då mer som en marknadsföringskanal. [...] Man var mer intresserad av kundservice."

Vi observerar även att kunderna uppskattar att bankerna utformat de sociala medierna som kundtjänst och inte som marknadsföringskanal, bland annat på grund av att bankerna utgör en förtroendebransch.

Liselotte (SEB): "Facebook skall inte användas som marknadsföringskanal. Just banksektorn passar inte i det forumet. Man tänker verkligen till när man byter bank, inte för att de har en bra facebookside."

Elsa (SEB): "Det är bra att de använder det (sociala medier) som kundtjänst. Ja det är bättre än att de använder det som marknadsföringskanal. Jag tycker liksom bankens kundtjänst är det viktiga. Om man har en bra kundtjänst blir det ju marknadsföring också. Det är viktigt för att det är en förtroendebransch."

Handelsbankens Head of GDC poängterar att de traditionellt sätt inte jobbar med massmarknadsföring utan istället lägger fokus på relationsmarknadsföring och lokal marknadsföring. Nordeas Press Officer nämner å andra sidan att de även använder Facebook som marknadsföringskanal. Denna typ av strategi bör behandlas med försiktighet så att det inte uppfattas som att informationen riktas till den stora massan. Anledningen är att majoriteten av kunderna inte uppskattar denna typ av information utan i enlighet med eSERVQUAL (Joseph et al. 1999; Yang et al. 2004) föredrar mer individanpassade meddelanden.

Theo (SHB): "Kundtjänst är bättre än massutskick för man får svar på det man vill ha. De här massutskicken har man ju lärt sig med åren att man ignorerar ju dem. Lite så är det faktiskt, även om det är viktigt information. Alla de här standardiserade grejerna, de är ju inte bra."

I linje med detta belyser Mangold och Faulds (2009) att det är viktigt att bankerna ger plats åt sociala medier i deras kommunikationsstrategier och talar *med* kunderna istället för *till* dem. I denna diskussion berörs även den kunskap som bankernas team besitter. Först och främst menar Handelsbankens Head of GDC i enlighet med Kane et al. (2009) att teamet ska vara frekventa facebookanvändare då detta ökar chansen för att utformningen av sidorna blir mer autentiska. Bankerna menar även att teamen bör ha erfarenhet av kundtjänstfrågor. Det är därför viktigt att kundtjänsten i sociala medier läggs på kommunikationsavdelningen eller internetbanken. Både SEB och Swedbank drog lärdom av SJ:s misstag att låsa sociala medier till marknadsföringsavdelningen. SEB:s Channel Manager SM menar att marknadsföringsavdelningen inte hade den kunskap som krävdes vilket gjorde att SJ "hade rätt mycket problem". Relaterat till detta menar den nordiska skolan (Grönroos, 1998) att bankerna bör sprida ut relationsmarknadsföringen över hela organisationen och inte begränsa den till marknadsföringsavdelningen. Detta förklarar Grönroos (2004) med att alla organisationens medlemmar är "deltidsmarknadsförare" och har delat ansvar i skapandet av relationer. Vi noterar att bankerna upplever det som viktigt att samtliga avdelningar kommunicerar bankernas vision och budskap. Swedbanks BD Managers

menar att deras värden ska genomsyra hela organisationen. Kunderna håller med om detta då de vill känna igen sin bank oavsett forum.

Swedbanks BD Managers: "Precis som att man får bra service på kontoret vill vi att kunden ska svara, Gud va bra ni svarade. Våra värden öppen, enkel och omtänksam ska stämma överens (på Facebooksidan)."

Elsa (SEB): "Om jag går in på bankens facebookside så vill jag känna igen mig. Jag vill ju att det ska kännas att det är SEB."

"När tusentals på nolltid" – den snabba informationsspridningen

I och med förändringen i bankernas kommunikation med kunden har *interaktion* hamnat i fokus. Då bankerna ville skapa en dialog med kunden observerar vi att interaktionens betydelse är en bidragande faktor till att bankerna valt att engagera sig i sociala medier. Samtidigt ser bankerna att kunderna skapar dialog och interagerar med varandra. Kommunikation kunder emellan är det som Mangold och Faulds (2009) menar är unikt med sociala medier. Bankerna ser att kunderna i interaktionen med varandra även delger och sprider information i sociala medier. På så sätt *sprids information* över Internet, vilket går i linje med eWOM (Gruen et al. 2006).

Handelsbanken Head of GDC: "Tittar man långt tillbaka i vår historia så har vi jobbat nästan enbart med mun-till-mun-marknadsföring. Det vill säga, nya kunder har skapats via ryktesvägen och bra relationer. Nu syns det online men jag kan inte kvantifiera det och räkna hur många nya kunder vi fått."

I samband med Web 2.0 och den ökade interaktionen som uppstått i sociala medier är det viktigt att banker inser att eWOM influerar kunderna. Relaterat till eWOM poängterar Nordeas Press Officer hur snabbt informationen sprids där den "när tusentals på nolltid". SEB:s Channel Manager SM kommenterar även detta genom att:

"Det sprider sig ju. Det var en kille som hängde mycket på Twitter och som precis hade startat ett företag och hade problem med något bankintyg. [...] Så hittade vi honom på Twitter och sa att vi kunde hjälpa honom. Han hade

något problem och blev så himla nöjd att han skrev världens blogginlägg om oss.”

Vidare har bankerna liksom Kane et al. (2009) kommit till insikt med att de inte längre kontrollerar informationsflödet. Detta behöver dock inte vara ett problem utan kan ses som en möjlighet, då exempelvis Gruen et al. (2009) belyser att WOM anses vara ett mer effektivt sätt att influera konsumentköp än de traditionella marknadsföringsverktygen. För att skapa positiv eWOM kan bankerna enligt Gruen et al. (2009) stärka faktorerna i MOA-modellen. Figur 7 visar att i kontexten sociala medier ligger inte fokus på faktorn möjlighet. Vi observerar att kunderna inte heller anser att faktorn förmåga påverkar deras aktivitet på Facebook. Detta då de som följer banken på Facebook är vana användare av sociala medier och har god kunskap om hur detta fenomen fungerar. När det kommer till att stärka motivationen menar kunderna i enlighet med eSERVQUAL (Joseph et al. 1999; Yang et al. 2004) att bankerna ska försöka utöka produktsortimentet genom exempelvis diskussionsforum och länkar till ytterligare hemsidor. Dessutom menar vissa kunder att de skulle bli mer motiverade om banken lyckades skapa individanpassade erbjudanden.

Martin (SHB): ”Med den tekniken som finns borde de (Handelsbanken) på ett sätt kunna styra mot de behov som vissa kunder har och skicka sånt som är aktuellt för mig. Jag har ju helt andra behov än de som är 75.”

Samtliga banker menar att önskemålen om individanpassade meddelanden, på grund av PuL och banksekretessen är svåra att tillfredsställa. Vi observerar att bankerna försöker individanpassa informationen genom att rikta den till specifika grupper så som unga företagare (Nordea) och studenter (Handelsbanken). Vi ser även att bankerna kan influera och anpassa diskussionen för grupper med gemensamma intressen. Detta då Gruen et al. (2006) menar att ju mer genuint intresserade kunderna är av en produkt eller tjänst desto högre blir motivationen.

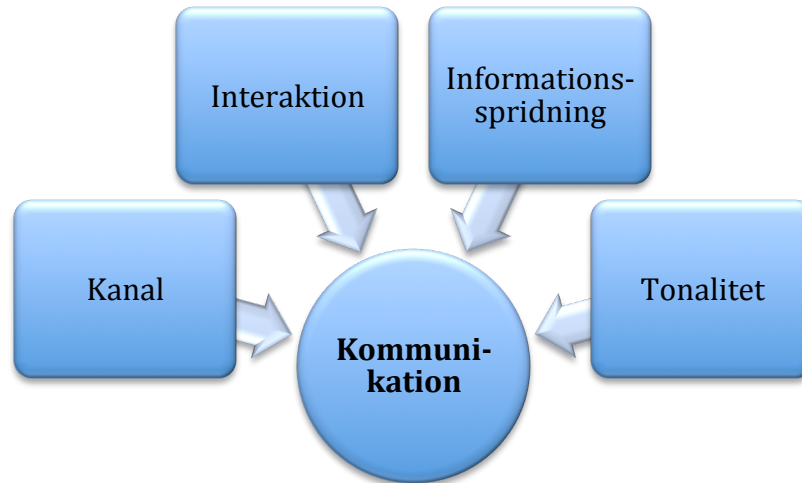
”Tjena Benke!” – en avslappnad relation till kunden

Relaterat till kommunikation i sociala medier noterar vi att både banker och kunder belyser vikten av *tonalitet* och språkbruk. Swedbank, SEB och Nordea vill uttrycka sig personligt vilket relateras till Larssons (2009) organisationskommunikation och personliga budskap. Swedbanks BD Managers menar att de vill använda ett enkelt språk och ”inte vara för bankiga” för att se till att lägga sig på kundens nivå. Detta kan relateras till SEB:s Channel Manager SM som anser att banksektorn har en branschjargong som kan vara svår att förstå. Det gör att de skriver ”betala istället för amortera”. SEB:s Channel Manager SM menar även att ”de som svarar försöker läsa mellan raderna för att läsa av vilken ton de skall använda”. Relaterat till detta menar Nordeas Press Officer att de inte skriver ”Tjena Benke” till vem som helst men menar att sociala medier är ”ett bra verktyg för att få en mer avslappnad relation till kunden”. Medierna är viktiga då banken ämnar ”sudda ut den stelbenta bilden” av dem. Handelsbankens Head of GDC menar att de till skillnad från de andra bankerna vill använda en mer korrekt tonalitet och poängterar att svaren ska vara ”formella och sakliga”. Kundernas attityder gentemot den personliga tonaliteten är mestadels uppskattande. Exempelvis Charlotte (Nordea) tycker att det är bra att banken inte använder ”massa svåra fackmannatermer”. Karin (SHB) gillar att språket inte är ”högtravande” och Johan (Swedbank) uppger att det ”inte får vara för avancerat”. Vissa kunder säger däremot att språket inte får vara för personligt och innehålla grammatiska fel, då detta uppfattas som oprofessionellt. Helene (SEB) menar att:

”[...] då tänker man att det sitter en jönspele, en 15-åring som inte vet vad han gör.”

Samtidigt säger Maria (Nordea) att en bank inte bör skriva ”e istället för är” utan vill att ”det ska vara mer formellt än så”. Bankerna bör uppmärksamma detta då exempelvis SEB:s Channel Manager SM påpekar att de använder ”d istället för det” för att skapa en personlig prägel. Vi observerar att en personlig prägel istället kan skapas genom humoristiska svar, vilket i sin tur ökar engagemanget. Swedbanks BD Managers berättar att flera kunder gett positiva kommentarer på humoristiska inlägg och ger ett exempel från en kund.

Swedbanks BD Managers: "Haha bra svar, klockrent svar, nu växte ni i mina ögon. Lite humor kommer man långt med, sa några kunder. Om man ska göra det här som företag ska man ha ett dedikerat team."



Figur 13. De faktorer som influerar relationens kommunikation

Kapitel 5 - Studiens slutsatser och bidrag

5.1 Studiens slutsatser

Syftet med vår studie har varit att genom kvalitativa intervjuer få förståelse för hur relationer mellan bank och kund influeras av sociala medier. Som kompletterande syfte ville vi dessutom undersöka hur bankerna, i syfte att stärka relationerna, bör utforma sina aktiviteter på de sociala nätverkssidorna. Efter bearbetad analys har ett antal huvudfrågor formulerats som alla utgår från syftet och som kan förankras i våra tre teman. Dessa frågor ämnar vi nu besvara. Ambitionen är att lyfta upp slutsatserna från det specifika till det generella genom att överföra våra insikter till en mer generell kontext. De som kan beröras av våra slutsatser är tjänsteföretag i den finansiella sektorn, då dessa precis som banker inte är erfarna användare av sociala medier, hanterar känslig information samt erbjuder liknande tjänster.

Influerar sociala medier relationen mellan bank och kund genom engagemang?

Vad studien visar är att bankerna ständigt söker skapa ömsesidigt engagemang med sina kunder. Inledningsvis observeras att en personlig relation är viktigast i skapandet av engagemang. Något som tidigare forskning belyst är att den ökade distansen som uppstår när kund och företag kommunicerar genom sociala medier leder till en försvagad personlig relation. Gäller detta för den finansiella sektorn? Enligt studien är den ökade distansen inte ett problem, då personliga möten endast efterfrågas vid viktigare bankärenden. Då kunderna visar begränsat intresse för att diskutera viktigare frågor i ett öppet forum används bankernas sociala nätverkssidor främst som kundtjänst. Vilka konsekvenser följer av ett så pass öppet forum? I och med denna öppnare form av kundtjänst ökar även synligheten vilket influerar den personliga relationen. Då både kunder, konkurrenter och ledning kan se svaren krävs även att det team som arbetar med kundtjänsten vågar och vill vara synliga. Något som uppskattas är när teamet gör sina namn synliga och signerar varje svar. Studien belyser att ett effektivt sätt att engagera kunden i svaret är att återkoppla med en tagg så att svaret meddelas genom en notis på kundens facebookside.

Är valet av kanal viktigt? Studien visar att kanalen är viktig när det kommer till hur sociala medier influerar relationen genom engagemang. Då många företag använder sociala medier som marknadsföringskanal observerar studien att finansiella institutioner snarare bör fokusera på utformandet av ytterligare en kundtjänstkanal. Vikten av kundtjänst stöds av kundernas ökade efterfrågan av snabb tvåvägskommunikation. Positiv återkoppling bör på så vis ske, snarare än en påtvingande form av envägskommunikation, vilket kunderna ofta upplever att reklam utgör. Vad som är positivt för kundrelationen är att kunderna i sociala medier får möjlighet att engagera sig i dialoger med banken och dessutom interagera med andra kunder. Denna form av interaktion leder till den viktigaste insikten med valet av kundtjänst - att kunden blir en del i den värdeskapande tjänsteprocessen. Detta syns när kunderna ibland tar över bankens roll och exempelvis svarar samt förtydligar kundtjänstfrågor. Vissa kunder tar även steget längre och försvarar banken i kritiska situationer.

Leder ökat engagemang även till ökat kunskapsutbyte? Då kundernas engagemang blir mer synligt kan bankerna lättare få en överblick av vad som sägs om banken. Detta ger dem en större inblick i vilka problem som bekymrar kunderna. På detta sätt skapas en ökad kunskap om kundernas behov. Vidare gör de sociala mediernas öppenhet även att samtliga avdelningar på banken kan gå in och ta del av denna kunskap. För att öka kunskapen ytterligare bör finansiella institutioner utforma forum i de sociala medierna där kunderna kan uttrycka och dela med sig av sina åsikter. På så sätt kan de sociala nätverkssidorna utgöra kundtjänst så väl som kunskapsbank. Det ökade kunskapsutbytet i sociala medier möjliggör även för skapandet av socialt kapital då det skapas länkar till kunden trots att fysiska möten uteblir. Det är å andra sidan viktigt att finansiella institutioner inte antar att sociala medier kan ersätta de personliga mötena, då starka emotionella relationer endast skapas i de fysiska mötena.

Kan sociala medier influera kundlojaliteten i en relation?

Många av bankernas kunder anser sig vara lojala men uttrycker vissa krav när det kommer till utformningen av sociala medier. Dessa krav bör i bästa mån uppfyllas då finansmarknaden idag utsätts för hårdare konkurrens vilket lett till ökat fokus på

kundlojalitet. Att finansiella institutioner är tillgängliga och ger snabba svar är två inledande krav. Det är därför viktigt att det formuleras ett tidsspann på högst tio minuter inom vilket kunden ska besvaras. Målet är att hålla denna tidsgräns men inte nödvändigtvis kommuniceras ut denna till kunderna. Detta då risken finns att det skapas missnöje om inte kundens förväntningar uppfylls. Studien visar att även informationen bör vara lättillgänglig och att det bör gå snabbt att finna den information kunden är i behov av. Därför bör finansiella institutioner öka informationsmängden om organisationen och finansmarknaden. På så vis skapas mer lättillgänglig information där målet bör vara att skapa en förenklad version av hemsidan.

Kan sociala medier influera kundlojaliteten på andra sätt? Studien visar att sociala medier även influerar kundlojaliteten genom effektivisering av konflikthanteringen. Som tidigare nämnts ökar synligheten i sociala medier. Genom att använda elektroniska sökfunktioner i medierna kan finansiella institutioner få ökade insikter om vad som sägs om organisationen. Detta gör att de lättare kan undvika potentiella konflikter då de i ett tidigt skede kan ta del av kundernas kritik och diskussioner. Finns några risker med konflikthantering i sociala medier? Studien belyser att synligheten gör att det ställs högre krav på konflikthanteringskvaliteten. Det anses dock inte utgöra en risk då bankerna anstränger sig ytterligare för att göra konflikthanteringen bättre. Vad som bör belysas är att kunderna förväntar sig att bankerna agerar proaktivt och tar personlig kontakt ifall en konflikt eller ett allvarligt problem uppstår. I dessa kritiska situationer är det viktigt att finansiella institutioner inser att konflikten inte kan eller bör hanteras i sociala medier. Studien belyser även att konflikthantering effektiviseras då kunderna blir en del av processen. Detta då de som ser sig själva som lojala kunder ibland använder medierna för att besvara negativ kritik som riktats mot banken.

Studien visar även en annan fördel med sociala medier i skapandet av kundlojalitet. Den ökade transparensen gör att bankkunderna upplever informationen från banken som mer tillförlitlig. En anledning till detta är att kunderna är medvetna om att alla kan se svaren, vilket minskar misstankar kring vinklad information. Kunderna inser dessutom att överordnade kan övervaka

kundtjänsten vilket ökar informationens tillförlitlighet ytterligare. Vad finansiella institutioner därför bör tänka på är att de i teamet måste känna sig bekväma med synligheten. Krav bör även ställas på teamets kompetens då svaren öppet kan granskas. Vidare bidrar transparensen till att kunderna kan sprida och ta del av andra kunders information och åsikter. Tidigare forskning menar att den information som kunderna skapar anses vara mer tillförlitlig än den från företagen. Vad som dock präglar den finansiella sektorn är att det är en förtroendebransch med komplexa erbjudanden, vilket gör att kunderna kommer fortsätta efterfråga branschspecifik expertis. Den kunskap som kunderna får genom andra kunder kommer därför inte ersätta den professionella informationen från finansiella institutioner.

Hos bankerna finns en osäkerhet gällande vad de får tillbaka på sina investeringar i sociala medier. Vad studien belyser är att bankernas fokus i dagsläget inte bör ligga på det ekonomiska utfallet då detta är svårt att mäta. Vad hamnar fokus? Studien visar att finansiella institutioner istället bör anstränga sig för att skapa en positiv känsla i de sociala medierna och kontinuerligt analysera hur medierna stärker kundrelationerna. Studien pekar således på att tillgänglighet, konflikthantering och transparens är faktorer som influerar finansiella institutioners skapande av kundlojalitet i sociala medier. Däremot bör det ges begränsad uppmärksamhet till det ekonomiska utfallet.

Influeras relationen av sättet att kommunicera på i sociala medier?

Först och främst visar studien att valet av kanal är viktigt för att skapa en effektiv kommunikation med kunden. Bankernas kunder använder inte Twitter till lika stor utsträckning som Facebook men de har en positiv attityd gentemot mediet då informationsflödet går mycket snabbare än på Facebook. Idag är det framförallt journalister och opinionsbildare som är aktiva på Twitter. Detta gör att finansiella institutioner bör utveckla Twitter som en kanal för envägskommunikation till just dessa grupper i väntan på aktivitet från fler privatkunder. När det kommer till Facebook pågår desto mer aktivitet med kunderna. Som tidigare nämnts uppskattar inte kunderna att Facebook används som marknadsföringskanal. Studien visar däremot att kunderna

uppskattar när meddelandena och erbjudanden riktas till specifika grupper på bankens facebookside. Vad finansiella institutioner måste vara försiktiga med är att dessa erbjudanden inte utformas så att kunderna uppfattar dem som påtvingande massutskick eller känner sig pressade att köpa någonting. Det är en balansgång som måste hanteras med skicklighet. Den skicklighet som krävs relateras till kompetensen som behövs hos de team som ansvarar för kundtjänsten i sociala medier. Då det är viktigt med en hög kvalitet i svaren måste teamet först och främst besitta de kunskaper som krävs för att besvara just kundtjänstfrågor. Dessutom bör de ha en djup förståelse för fenomenet sociala medier. Utifrån dessa insikter är det vitalt att finansiella institutioner lägger ansvaret för sociala medier på kommunikationsavdelningen eller internetbanken och inte på marknadsföringsavdelningen. Trots att ansvaret tilldelas en specifik avdelning är det viktigt att relationsmarknadsföringen genomsyrar hela organisationen. Samtliga avdelningar bör kommunicera organisationens olika värden och dessa måste förmedlas även i de sociala medierna.

Skapar den nya kommunikationen via sociala medier några möjligheter? Det studien visar är att sociala medier skapar en dialog mellan bank och kund samtidigt som att de möjliggör för interaktion kunder emellan. Detta gör sociala medier unikt. I och med interaktionen sprids även informationen snabbare och kunderna får följaktligen möjlighet att ta del av andra kunders attityder och åsikter. De tar även kontroll över informationsspridningen. Skapar inte detta risker? Studien visar att kunderna idag tar kontroll över informationsflödet men att det inte oroar bankerna utan att de snarare ser det som en möjlighet. Vad finansiella institutioner bör göra är att motivera kunderna för att öka kunskapsutbytet och på så vis skapa en positiv informationsspridning. För att höja motivationen kan de exempelvis utöka antalet funktioner på Facebook. Trots att de hinder som PuL och banksekretess utgör bör finansiella institutioner dessutom söka formulera individanpassade meddelanden och tilltala specifika kundgruppers intressen. Faktorn förmåga, vilket tidigare forskning berört som viktig i positiv informationsspridning i sociala medier, visar studien inte är betydande i den finansiella kontexten.

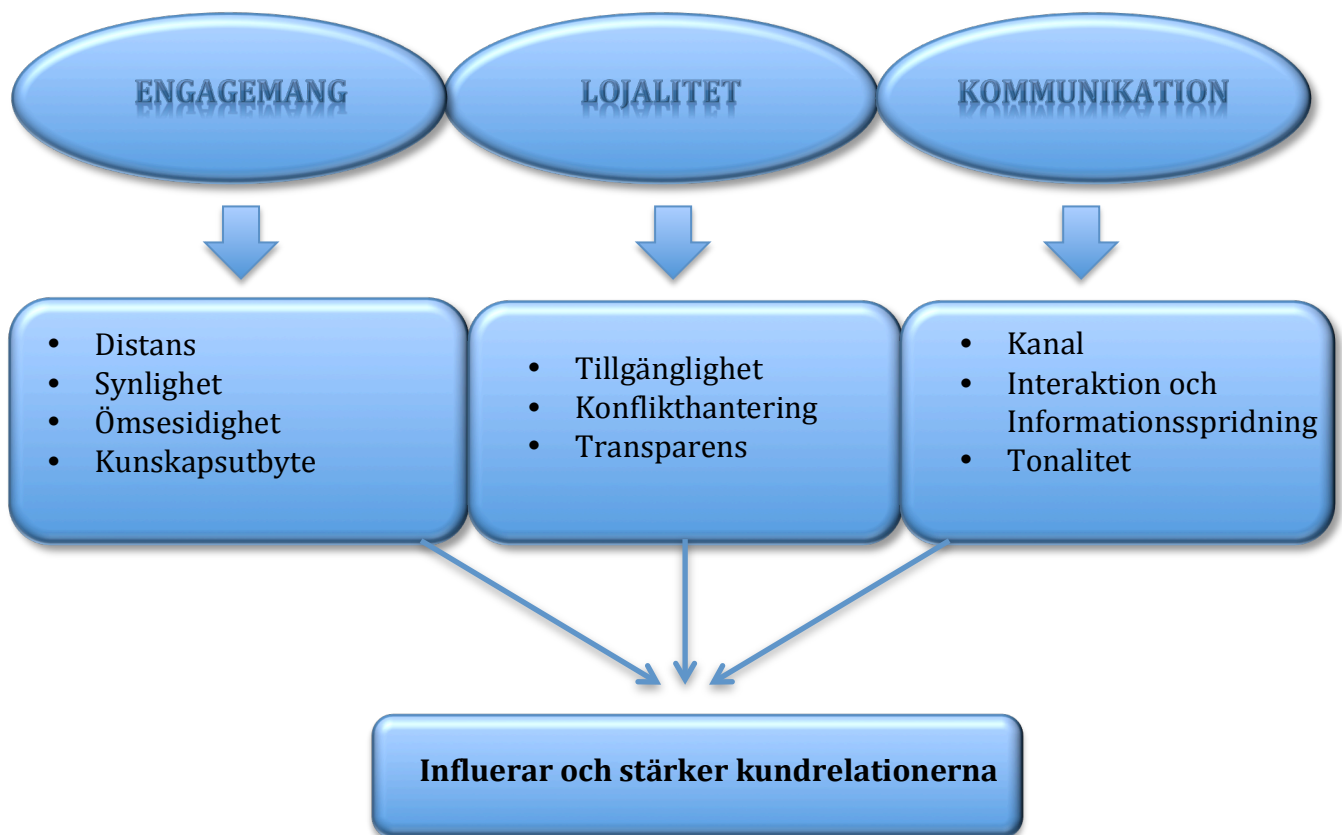
Avslutningsvis belyser studien att även tonaliteten influerar hur effektiv kommunikationen med kunden är. Studien visar att bankerna idag anstränger sig för att

hålla en mer personlig ton till kunderna vilket uppskattas. Något finansiella institutioner bör uppmärksamma är att tonaliteten dock inte bör vara alltför informell då kunderna samtidigt efterfrågar ett korrekt språk. Att använda talspråk och medvetna grammatiska fel i sina kundmeddelanden uppskattas inte och bör därför uteslutas helt. Humor är å andra sidan något som kunderna ser som positivt och ökar engagemanget. Detta har påvisats då humoristiska svar ökar mängden kommentarer från kunderna och således interaktionen mellan bank och kund. Finansiella institutioners språkbruk bör därför utformas personligt, korrekt och stundtals humoristiskt men där den viktigaste aspekten är att kunden blir bemött på ett trevligt sätt.

5.2 Studiens teoretiska bidrag

Med utgångspunkt från insamlad empiri har vi genomfört fyra inomfallsanalyser samt en jämförelseanalys. Den kunskap som generats utifrån teori och empiri har slutligen sammanfattats i vårt teoretiska bidrag. Studien har fokuserats på svenska banker men våra slutsatser kan även överföras till den bredare finansiella sektorn. Detta bidrag går i linje med vår ambition att genom kvalitativa intervjuer först finna mönster och samband i det specifika för att sedan lyfta upp kunskapen till en allmän teori (Trost, 2011). På detta sätt har vårt teoretiska bidrag utformats i en modell som sammanfattar hur sociala medier influerar kundrelationer i den finansiella sektorn samt hur finansiella institutioner bör utforma sina aktiviteter i syfte att stärka relationerna. Modellen utgår från våra tre teman där de viktigaste faktorerna som influerar relationen presenteras.

Sociala medier i den finansiella sektorn



Figur 14. Sociala medier som relationsverktyg i den finansiella sektorn

5.3 Förslag till vidare forskning

Denna studie visar hur svenska bankers och även finansiella institutioners kundrelationer influeras av sociala medier. Vidare belyser studien hur bankerna och institutionerna bör utforma sina aktiviteter för att stärka relationerna. Då urvalet begränsades till de fyra storbankerna skulle framtida forskning kunna inkludera en större mängd banker eller finansiella institutioner. Vidare skulle det vara intressant att utföra en jämförande analys utifrån ett svenskt och ett internationellt perspektiv. I detta fall skulle den amerikanska kontexten vara intressant då sociala mediers popularitet är större samt att amerikanerna länge ansetts sig vara ledande i skapandet av nya

marknadsföringsteorier (Gummesson, 2002). Vår studie avgränsades även till banker och deras relation till privatkunder. Därför skulle ett naturligt forskningsperspektiv fokusera på relationen mellan bank och andra banker eller företagskunder (B2B). Då forskningsområdet sociala medier i en bankkontext är relativt outforskat kan det även vara intressant att anta en kvantitativ ansats. Exempelvis kan mätningar av tjänstekvaliteten genomföras med hjälp av SERVQUAL, likt Han och Beak (2004). Detta för att se om studiens resultat kan bekräftas eller dementeras. Genom att undersöka om resultatet är statistiskt signifikant skulle vår studies slutsatser eventuellt kunna generaliseras till en större population. Avslutningsvis kan det vara intressant för framtida forskning att undersöka kundrelationernas lönsamhet i sociala medier och då se till det ekonomiska utfallet. Detta då Gummesson (2002) menar att det i dagsläget inte finns något mätninginstrument för relationers lönsamhet.

Kapitel 6 - Referenslista och bilagor

Accenture. (2011). *Social Banking The Social Networking Imperative for Retail Banks*.

Tillgänglig: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-social-banking-social-network-imperative-summary.aspx>. (2012-03-19)

Alrubaiee, L. & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 155-174

Ballantyne, D., Williams, J., Aitken, R. (2011). Introduction to Service-dominant logic: From Propositions to Practice. *Industrial Marketing Management*, 40, 179–180

Bonsón, E. & Flores, F. (2011). Social media and corporate dialogue: the response of global financial institutions. *Online Information Review*, 35(1), 34-49

Boyd, D. M. & Ellison N. B. (2008). Social Networking Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:3. Malmö: Liber

Dash S., Bruning, E., Guin, K. K. (2009). A cross-cultural comparison of individualism's moderating effect on bonding and commitment in banking relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 146-169

De Carolis, D. M. & Saporito, P. (2006). Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56

Dibb, S. & Meadows M. (2010). The Application of a Relationship Marketing Perspective in Retail Banking. *The Service Industries Journal*, 21(1), 169-194

DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R., Robinson, J. P. (2001). Social Implications of the Internet. *Annual Review of Sociology*, 27, 307-336

Glynn, C. J., Huge, M. E., Hoffman, L. H. (2012). All the news that's fit to post: A profile of news use on social networking sites. *Computers in Human Behaviour*, 23, 113-119

Garland, R. (2002). What Influences Customer Profitability? Service–Profit Chain Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 233-248

Gruen, T. W., Osmonbekov, T., Czaplewski, A. J. (2006). eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of business research*, 59, 449-456

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301

Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40, 240–247

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20

Grönroos, C. (2010). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 40, 240-247

Grönroos, C. (1998). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Upplaga 3:2. Malmö: Liber Ekonomi

Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22

Guignon, C. (2012). Becoming a person: Hermeneutic phenomenology's contribution. *New Ideas in Psychology*, 30, 97-106

Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, 36(3), 325-339

Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148

Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Upplaga: 3:1. Kristianstad: Liber Ekonomi

Gupta, M. P. & Shukla, S. (2002). Learnings from customer relationship management (CRM) Implementation in a bank. *Global Business Review*, 3(1), 99-122

Huberman, A. M. & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. London: Sade publications ltd

Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611

Joseph, M. McClure, C. & Joseph, B. (1999). Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing*, 17(4), 182-191

Kane, G. C., Fichman, R. G., Gallaugh, J., Glaser, J. (2009). Community Relations 2.0 - With the rise of real-time social media, the rules about community outreach have changed. *Harvard Business Review*, 87(11), 45-50

Kaplan, A. M. & Haenlein, M., (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. 14th edition. Essex: Pearson

Larsson, L. (2009). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Upplaga 3:2. Malmö: Studentlitteratur AB

Liu, Y. & Shrum, L. J. (2002). What Is Interactivity and Is It Always Such a Good Thing? Implications of Definition, Person, and Situation for the Influence of Interactivity on Advertising Effectiveness. *The Journal of Advertising*, 31(4), 53-64

Länsförsäkringar. (2012). *Kundrösten - Bankkundens syn på den svenska bankmarknaden*. Ansvarig utgivare: Rikard Josefson

Mangold, W. G., Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52, 357-365

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

Perin, M. (2009) Twitter me this, Twitter me that. *Law Enforcement Technology*, 36(9), 80-84

Prahalad C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9

Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78

Robinson, L. J. & Flora, J. L. (2003). The Social Capital Paradigm: Bridging Across Disciplines. *American Agricultural Economics Association*, 85(5), 1187-1193

Schön, L. (2011). *En modern svensk ekonomisk historia – tillväxt och omvandling under två sekel*. Upplaga 2. Stockholm: SNS Förlag

- Shih, C. (2009). *The Facebook Era*. 2nd edition. Boston: Prentice Hall Direct
- Statens Offentliga Utredningar. (2004:52). *Samhällets behov av betaltjänster, Delbetänkande från Post och Kassaserviceutredningen*. Stockholm: Elander Gotab AB
- Steinfeld, C., Ellison, N. B., Lampe, C. (2008). Social capital, self-esteem, and the use of online social network sites. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29, 434-445
- Storbacka, K. (1994). *The Nature of Customer Relationship Profitability*. Helsingfors: Skrifter utgivna vid svenska handelshögskolan
- Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38
- Tempest, S., McKinlay, A., Starkey, K. (2004). Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries. *Human Relations*, 57(12), 1523-1545
- Thompson C. J., Pollio H. R., Locander W. B. (1994). Spoken and the Unspoken: A Hermeneutic Approach to Understanding the Cultural Viewpoints That Underlie Consumers' Expressed Meanings. *Journal of Consumer Research*, 21, 432-452
- Trost J. (2011). *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 4:3, Lund: Studentlitteratur AB
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *The Journal of Marketing*, 68(1), 1-17
- Wagner, S. M. (2011). Supplier development and the relationship life-cycle. *Int. J. Production Economics*, 129, 277-283
- Wang, H. Lee, M. K. O., Wang, C. (1998). Consumer privacy concerns about Internet Marketing. *Communications of the ACM*, 41(3)

Yang, Z., Jun M., Peterson, R. T. (2004). Measuring customer perceived online service quality Scale development and managerial implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1149-1174

Bilaga 1 - Intervjuguide

Banker

Demografi/generella frågor: Namn, avdelning, tjänst, bank?

Engagemang

Vad betyder kundrelationen för er?

Hur gör ni för att bygga/bibehålla relationen till era kunder?

Hur kan kunderna komma i kontakt med er?

Hur engagerar ni er i relationen?

Har relationen förändrats när ni inte längre träffar kunden C2C lika ofta?

Hur integrerar ni med era kunder via sociala medier?

Varför är det viktigt för er?

Hur har sociala medier påverkat interaktionen med kunden?

Har ni märkt att sociala medier skapat interaktion kunderna emellan? Hur?

Är detta viktigt? Skapar det värde för er?

Lojalitet

Vad är betydelsen av lojalitet för er?

Hur får man lojala kunder?

Hur skapar ni förtroende/tillit?

Kan man skapa förtroende via sociala medier?

Hur kan kundens integritet påverka relationen?

Kommunikation

Har ni en facebook-sida? Varför?

Har ni ett twitterkonto? Varför?

Vad har ni haft i åtanke när ni utformat era facebook- och twitterkonton?

Vilken funktion ska facebook-sidan och twitterkontot ha?

Vad finns det för fördelar/nackdelar med sociala medier?

Vilket värde skapar sociala medier för er?

Hur ska det skapa värde för kunderna?

Varför möta kunderna i sociala medier istället för på kontor?

Vilka hinder finns? Negativt med sociala medier?

Kunder

Demografi/generella frågor: Namn, ålder, civilstånd, bank, använda banktjänster, konto på vilka sociala medier, rådgivare?

Engagemang

Hur är din relation till din bank?

Hur gör du när du tar kontakt med din bank?

Hur engagerar du dig i relationen?

Vad känner du att banken gör för att stärka er relation?

Hur vill du att banken ska engagera sig i er relation?

Vilket är det mest effektiva sättet att få information om din bank?

Hur fungerar effektiviteten i att få svar och information då du kan nå din bank via sociala medier?

Lojalitet

Känner du förtroende för din bank? Varför?

Är du en lojal kund? Varför?

Känner du att dig osäker i sociala medier?

Skulle du kunna ställa en fråga eller kommentera i ett öppet forum så som Facebook?

Kommunikation

Använder du sociala medier? Vilka? Hur?

Kontaktar du/söker du information om din bank via Facebook/Twitter?

Vad finns det för för- och nackdelar med sociala medier?

Vilket värde skapas av att du kan nå din bank via sociala medier?

På vilket sätt är sociala medier värdeskapande för er relation?

Hur sprids rykten/positiva upplevelser om din bank?

Har interaktionen ökat?

Har du kommenterat någons inlägg på din banks facebookside?

Integrerat du med andra kunder? Kan ni utbyta information?

Vad vill du finna på en Facebook/Twitter sida? Vilka funktioner/tjänster?

Varför just dessa funktioner? Hur är de värdeskapande för dig?

Vad vill du finna på din banks Facebookside? Vilka funktioner? Vilka tjänster?

Vilka funktioner, vilken information ska finnas på Twitter?

Bilaga 2 - Observationer av bankernas sociala nätverkssidor

SHB Handelsbanken shared a link.
11 April

Är du intresserad av att arbeta med kunder och service på bankkontor eller med att utveckla morgondagens teknik inom IT? Då ska du titta närmare på den här sidan.

See translation



Handelsbankens studentprogram 2012
www.handelsbanken.se

Like · Comment · Share 1

37 people like this.

Martina Margothsdotter Helgesson Om man inte är student men intresserad, vad gör man då?/ inte längre student
11 April at 16:37 · Like

SHB Handelsbanken Hej Martina! Kul att du är intresserad av att jobba på banken! Jag föreslår att du går in på <http://www.handelsbanken.se/karriar>. Där finns bland annat länkar till lediga tjänster och så kallade spontanansökningar. // Sverker
11 April at 16:46 · Like

Martina Margothsdotter Helgesson Tack, det ska jag kolla!
11 April at 17:14 · Like

Anna Lange Bästa arbetsgivaren, enl säker källa:)
11 April at 19:01 · Like · 1



Makida Barbour

Hej! Jag har köpt två stycken flygbiljetter med mitt visa-kort i förgår, men jag kan inte se att några pengar har dragits från mitt konto än. Det står inte heller som resererat belopp. Hur kan det komma sig? Jag har redan fått biljetterna. Mvh Makida

Like · Comment · 19 hours ago

Makida Barbour likes this.

SEB Sverige Hejsan! Det låter lite märkligt tycker jag. Kan jag ringa dig kanske så att jag kan titta närmare på det? I så fall ber jag dig skicka ditt telefonnummer till socialmedia@seb.se så ringer jag upp dig.//Camilla
18 hours ago · Like

SEB Sverige Makida, tack för ditt meddelande. Har försökt ringa det nummer som du uppgav men kommer inte fram. Jag har svarat på ditt meddelande, så skriv gärna igen. Vill gärna hjälpa dig :) Om jag inte får tag i dig, klicka gärna på Ring upp mig knappen här ovanför så kontaktar mina kollegor på Telefonbanken dig.//Camilla
17 hours ago · Like

SEB Sverige Jonas Gustafsson Kanske ett hot mot Europa men ett jätteflyt för pensionerna hos krabbfiskarna i Norge! (om de nu går att äta vilket jag i ärlighetens namn inte vet, men det får man väl anta?) :-)
Mvh
Jens
16 March at 15:50 · Like · 1

SEB Sverige Hej Peter Gregorics! Frågan går dessvärre inte att svara på eftersom jag varken vet vilka fonder som ingår i din kapitalförsäkring eller vilken ränta du har på dina bolån. Avvägningen mellan amortering och sparande generellt är ganska svår och jag tycker man ska försöka göra lite av båda. Särskilt om man har väldigt höga bolån i förhållande till marknadsvärdet på huset är det viktigt att amortera för att minska sårbarheten vid t.ex. ett husprisfall.

Vänliga hälsningar,
Jens
16 March at 15:56 · Like · 1

SEB Sverige Hej David Enarsson,

Skagen har under flera år varit framgångsrik i sin förvaltning bland annat via sin fond Kon-Tiki. Flera av fonderna har också hög rating hos Morningstar. Hur de kommer att utvecklas framöver är dock svårt att uttala sig om.

För att göra affärer via daytrading krävs det verkligen att man har rejält med tid och ett stort intresse. Ofta tenderar man att ta ganska hög risk vilket innebär att ett misstag kan få stora konsekvenser. Även om vi räknar med att riskviljan successivt återvänder i marknaden kan det komma snabba och kraftiga bakslag. Det måste man vara beredd på.

Hälsningar

 **Lars Lazze Persson** ▶ Swedbank Sverige
22 January

Jag förstår inte riktigt det här: Jag får en avgift på 500 Kr för att jag har bank via internet. Jag sköter alla betalningar, överföringar och annan administration av mina konton själv. JAG gör det jobbet hemma som banktjänstemän gjorde på banken tidigare. Varför ska jag betala för det? Jag VILL HA BETALT 500 Kr/år för det arbete jag utför åt banken!

Om du som läser det här tycker lika dant – klicka på gilla!

Like · Comment 👍 6 🗨️ 7

👍 6 people like this.

 **Aarno Orell** Verkar vara olika beroende på vilket kontor man tillhör, gratis i Karlshamn med den "motiveringen" att de inte kan ta betalt för sådant som kunden utför själv!
22 January at 21:15 · Like · 1

 **Leif Gustavsson** Internetbank kostar 175:-/år. Du har nog företagsinternet 500:-/år. Är man som privatkund Nyckelkund slipper du de 175:-/år utan internet ingår bland mycket annat i konceptet som kostar 39:-/mån.
23 January at 00:58 · Like

 **Bo Laurin** Internetbanken ska givetvis vara gratis. Det finns alternativ till Swedbank, Sveriges dyraste bank. Nyckelkundsbluffen hoppas jag de flesta genomsådar där man får betala ännu mer för tjänsterna. Man har bakat in sina betaltjänster i en massa tjänster som ändå är gratis. Swedbank har till och med mage att säga att deras internetbank är "i grunden gratis". ...men ska du betala räkningar, vilket de flesta har internetbanken till, då kostar det. Man vet inte om man ska skratta eller gråta...
23 January at 01:29 · Like



Swedbank Sverige

11 April

Eftersom en del av våra kunder har uppmanats att lämna ut kortuppgifter eller koder vill vi bara uppmärksamma alla om att aldrig lämna ut personliga uppgifter till obehöriga. Swedbank efterfrågar aldrig information på detta vis och vi uppmanar de kunder som fått mejl om detta att slänga det.

Har ni några frågor eller funderingar kring detta är ni välkomna att kontakta närmaste bankkontor eller telefonbanken som har öppet alla dagar klockan 07:00–23:00.

Önskar alla en fortsatt trevlig kväll så ses vi i morgon igen!
/Teamet Swedbank Sverige

See translation

Like · Comment · Share

20

81 people like this.

View all 8 comments



Jonas Hedström Swedbank, från sparbank till pensionblåsare utan ränta på lönekontot. Tömna lönen ur bankomaten varje löning, jada...

11 April at 22:58 · Like



Ihssan Jahjah Tack för er uppmärksamma gärning swedbank bättre app finns inte.. För alla som får dessa email svara inte ens på dem för det räcker med er ip-adress för att eventuellt ta över er dator eller Android mobiler.. genom detta sätt kan dem ändå få reda på era personliga uppgifter.. så var alltid uppmärksamma på konstiga mail som kommer från även era nära och kära..



Helmuth Heilig · Swedbank Sverige

7 March

Hej, jag skulle behöva få min norska lön insatt på mitt svenska konto men jag behöver ett nr? Vet inte riktigt hur detta går till? Och vad är kostnaden för att föra över norska pengar till mitt konto?

Like · Comment

18



Mikael Rotlös Kjell Fråga din Swedbank om vilket IBAN-nummer du behöver ange till chefen så att han kan ange detta på sin bank. Min dåvarande personalchef i Norge bad mig göra så, och då löste det sig utan bekymmer. Minns dock inte vad det kostade, men det var nog inte mycket.

7 March at 17:03 · Like



Helmuth Heilig Men vilket är IBAN nr då?

7 March at 17:05 · Like



Mikael Rotlös Kjell Skaffar du ett norskt Swedbank-konto så får du en gratis överföring per månad, men då kanske överföring spelar någon roll längre :P

7 March at 17:06 · Like



Helmuth Heilig Hittade det! Fan vad nice...tusen tack igen! Du kan juh detta amigo!!

7 March at 17:06 · Like



Mikael Rotlös Kjell Minns inte, och vet inte heller om de oliak bankerna (Swedbank) har olika.

7 March at 17:07 · Like

Maj 2012

Finansliv

Facebook helps you connect and share with the people in your life.



"Engagemang, lojalitet och kommunikation är de viktigaste områdena att beröra i hanteringen av relationer i sociala medier"

SÅ STÄRKER SOCIALA MEDIER BANKERS KUNDRELATIONER

LUND - En ny studie visar hur banker bör anpassa sina aktiviteter i sociala medier för att på ett framgångsrikt sätt stärka sina kundrelationer.

Svenska banker har på senare tid skapat både facebooksidor och twitterkonton. Det har visats sig att medierna influerar bankernas kundrelationer. Därför måste nu banker förhålla sig till sociala medier och inkludera dessa i deras verksamhet.

En studie från Ekonomihögskolan i Lund presenterar att sociala medier influerar bankernas kundrelationer. Undersökningen belyser att engagemang, lojalitet och kommunikation är de viktigaste områdena att beröra i hanteringen av relationer i

sociala medier. Studenterna som genomfört studien menar att banker först och främst bör reflektera över hur de kan engagera sina kunder i relationen, för på så vis skapa ett ömsesidigt engagemang. De menar även att en personlig prägel är viktig för att lyckas i skapandet av engagemang. "Vi upptäckte att kunderna gärna vill se vem avsändaren är - även på Facebook". Banker kan lyckas med detta genom att göra sitt team mer synligt i medierna samt skapa humoristiska budskap och personlig tonalitet. Bankerna måste även vara taktiska och

dra nytta av det kunskapsutbyte som sker i sociala medier. Genom att övervaka och analysera kundernas dialoger kan bankerna skaffa sig kundinsikter bortom vad traditionella marknadsundersökningar kan ge. Bidra med ökad information om banken och länka till andra finansiellt relaterade websidor är fortsättningsvis något kunderna gärna vill se i framtiden.

Att det långsiktiga målet är att skapa kundlojalitet är ingen hemlighet i banksektorn.

Like Us On
facebook 

Nu kan du "likea" bankerna på Facebook.



Sociala medier möjliggör för interaktion kunder emellan.



Idag kan sociala medier fungera som ett relationsverktyg för svenska banker.

Studenterna menar att banksektorn är en förtroendebransch och därför blir kundlojalitet vitalt. I skapandet av kundlojalitet genom sociala medier visar studien att det är viktigt att bankerna alltid håller vad de lovar. Samtidigt måste de leva upp till de förväntningar som skapas. Vad som fortsättningsvis bör uppmärksammas är att konflikthanteringen och bemötandet av kritik håller hög kvalitet. Detta då transparensen bidrar till ökad offentlig granskning.

En insikt som studien lägger stor vikt vid är att bankerna bör använda sina sociala nätverksidor som kundtjänst och inte som marknadsföringskanal. Detta grundar sig i det faktum att bankerna måste finnas tillgängliga på kundernas premisser. "Kunderna gjorde det klart för oss att det var viktigt för dem att kunna föra en dialog med sin bank och att de inte vill se någon reklam i de sociala

medierna". Om bankerna lyssnar till detta kan interaktionen öka och följderna blir att kunderna delar med sig av kunskap och information både till banken och även till andra kunder. Denna ökade informationsspridning har bankerna ingen kontroll över men de bör försöka influera informationsflödet och dra nytta av denna nya typ av kommunikation. Ett effektivt sätt är att skapa diskussionsforum och utforma meddelanden som är så individanpassade som möjligt. Det positiva är att sociala medier möjliggör för en automatiserad kundtjänst och effektiviserad konflikthantering. Detta då vissa kunder svarar på varandras frågor och försvarar banken i kritiska lägen. På så vis blir kunderna en del i den värdeskapande processen. Om bankerna spelar sina kort rätt kan sociala medier alltså vara ett effektivt och framgångsrikt relationsverktyg.

Text: Johannes Axelsson

ATT TÄNKA PÅ



- * Fokus på sociala medier som kundtjänstkanal, inte som marknadsföringskanal.
- * Individanpassade meddelanden trots banksekretess och personuppgiftslagen.
- * Skapandet av långsiktiga relationer i fokus, inte relationens lönsamhet.
- * Personlig tonalitet men inte ett informellt språk.
- * Tillgänglig på kundens premisser.