



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Dags att reflektera över det digitala rådgivningsmötet Utmaningar och möjligheter inom bankbranschen

Maja Sandberg  
Annie Nilsson

Antal ord: 13 882

Gruppenr: 79

Handledare:  
Britt Aronsson

Examensarbete  
VT 2021

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka samtliga intervjupersoner för deras medverkan i vår studie, utan dem hade studien inte varit möjlig att genomföra. Sedan vill vi tacka vår handledare Britt Aronsson för hennes bidrag med expertis och värdefulla insikter genom hela vår arbetsprocess. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till varandra för ett utmärkt samarbete under arbetets gång.

Tack!

Maja Sandberg och Annie Nilsson 2021-05-27

---

**Titel:** Dags att reflektera över det digitala rådgivningsmötet - utmaningar och möjligheter inom bankbranschen.

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** KSMK65: Examensarbete för kandidatexamen, 15 HP, VT 2021

**Författare:** Maja Sandberg och Annie Nilsson

**Handledare:** Britt Aronsson

---

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie är att synliggöra vilka utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala rådgivningsmötet i bankbranschen som en del av branschens digitala transformation. Studien vill bidra till att tydliggöra hur relationen mellan bank och kund påverkas sett ur ett bankperspektiv. Frågeställningar som utformats för att uppnå studiens syfte är: Vilka utmaningar och möjligheter kan identifieras i det digitala rådgivningsmötet utifrån ett bankperspektiv? Och hur påverkar det digitala rådgivningsmötet möjligheten att skapa och bibehålla goda kundrelationer?

De teoretiska perspektiv studien grundar sig i är; digital transformation, Customer Relationship Management, kundinteraktion i rådgivningsmötet och värdeskapande. Med hjälp av en kvalitativ metod har det empiriska materialet samlats in i form av semistrukturerade intervjuer. Dessa har sedan tillsammans med teorin analyserats på ett nyanserat sätt för att komma fram till studiens slutsatser. I slutsatserna har bland annat utmaningar för organisationer gällande kunskap, beredskap, processer och resurser synliggjorts till följd av det digitala rådgivningsmötet. Även möjligheter till följd av det digitala rådgivningsmötet så som effektivitet och flexibilitet har synliggjorts. Dessa utmaningar och möjligheter har visat sig påverka bankens arbete med att skapa och bibehålla kundrelationer, till följd av att exempelvis kunna möta kundens behov i olika situationer och kontexter.

**Nyckelord:** Bankbranschen, digital transformation, Customer Relationship Management, kundinteraktion, kundrelationer, värdeskapande.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledande bakgrundsbeskrivning</b>	<b>1</b>
1.1 Problemdiskussion	4
1.2 Syfte och frågeställningar	6
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>7</b>
2.1 Digital transformation	7
2.2 CRM- Customer Relationship Management	9
2.3 Kundinteraktion i rådgivningsmötet	12
2.4 Värdeskapande	13
2.5 Teorins applicerbarhet i analysen	15
<b>3. Metod</b>	<b>17</b>
3.1 En kvalitativ studie	17
3.2 Ett abduktivt tillvägagångssätt	17
3.3 Urval	17
3.4 Insamling av empiriskt material	19
3.4.1 Intervjuguide	19
3.4.2 Semistrukturerade intervjuer	20
3.5 Etiska beaktanden	21
3.6 Bearbetning av material	22
<b>4. Analys av insamlad empiri</b>	<b>24</b>
4.1 Bankens digitala transformation	24
4.1.1 Kunskap och beredskap	24
4.1.2 Processer och resurser	26
4.1.3 Effektivitet i rådgivningsmötet	28
4.2 Bygga och bevara kundrelationer i det digitala rådgivningsmötet	30
4.2.1 Rådgivarens engagemang	30
4.2.2 Strukturerat engagemang i kunderna	32
4.2.3 Förväntat engagemang	34
<b>5. Slutsats och diskussion</b>	<b>37</b>
5.1 Slutsats	37
5.2 Diskussion	39
5.3 Framtida forskning	40
Bilaga 1: Informationsblad	45
Bilaga 2: Intervjuguide	46

# 1. Inledande bakgrundsbeskrivning

*“Digitalisering avser en process där användning av digital teknik implementeras eller ökar i en organisation, ett företag eller samhälle”* (Larsson & Viitaoja, 2017, s. 859).

Digital teknologi har skapat en kompression i tid och rum. Eftersom digital teknik snabbt sprider sig inom olika branscher, i ekonomin och i samhället är det en av de viktigaste utmaningarna för samtida företag (Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020). Till följd av digitaliseringen är det idag möjligt att snabbt skapa och upprätthålla kontakter oavsett var i världen människor befinner sig. Möjligheten att kommunicera via digitala kanaler har nämligen skapat nya sätt för företag att arbeta. Detta kräver dock förmågan att hantera utvecklingar med hjälp av rätt kompetens. Organisationer behöver därför främja och möjliggöra innovation för att ge utrymme för de nya och kreativa digitala lösningarna att utnyttjas. Schuchmann och Seufert (2015) menar att på individnivå behöver också enskilda medarbetare utbildas och lära sig att använda innovationer i de dagliga arbetsprocesserna. Utmaningarna handlar nämligen sällan om tillgången till själva tekniken utan problematiken kopplas ofta till medarbetarnas förmåga att snabbt utveckla och implementera dessa digitala affärsmodeller i organisationen (Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020). Detta indikerar att företag behöver utveckla kompetenser och strategier för att utnyttja de möjligheter den digitala teknologin kan medföra, oavsett vilken bransch företaget verkar inom.

Inom bankbranschen är digitalisering inget nytt fenomen. En del i den digitala transformationen och bankernas framväxt är utvecklingen av internetbanker som har funnits sedan slutet av 1990-talet (Svenska Bankföreningen, 2016). Internetbankerna kräver färre resurser från tjänsteleverantören, samtidigt som de kan bidra till ökad upplevd kvalitet från kundens perspektiv. Telekommunikation, som grundar sig i mobilteknik, och just internetbanker är två exempel på serviceprocesser som genererar hög tjänstekvalitet till kunderna samtidigt som de sänker kostnaderna (Grönroos, 2015). Idag är det möjligt för bankkunder att till stor del sköta privatekonomin via sin internetbank vilket innebär att det nu går att genomföra exempelvis betalningar och investeringar utan att fysiskt besöka ett bankkontor (Raza, Umer, Qureshi & Dahri, 2020).

Trots att den digitala transformationen har bidragit till ett flertal möjligheter och fördelar från både bankens och kundens perspektiv, står bankbranschen också inför ett flertal utmaningar för att kunna optimera verksamheterna. Genom ett tidigt erkännande att förändring behöver ske, noggranna utvärderingar av banken och branschen, samt förberedelser får bankerna chansen att möta den digitala transformationen branschen genomgår (Schuchmann & Seufert, 2015). Organisationens förmåga att lära sig är en viktig förutsättning för att kunna förnya sitt arbetssätt. För att kunna uppnå ett lyckat samarbete trots avsaknad av fysiska möten krävs det ny kunskap i företagen (Meinert, Riemer & Schellhammer 2019). Genom att utveckla nya strategier och genomföra proaktiva handlingar som förhåller sig till skiftet från fysisk till digital kundkontakt kan företag möjliggöra fortsatt gynnsamma kundrelationer (Schuchmann & Seufert, 2015). Samtidigt som kunder vill ha en frihet i att kunna utföra banktjänster själva utanför bankens öppettider vill de också ha en djupare relation till deras bankman (Larsson & Viitaoja, 2017).

Nationalencyklopedin (2020) definierar en relation som “två eller fler personer har ett förhållande med varandra som bygger på känslor”. I ett affärsmässigt sammanhang menar dock Grönroos (2015) att det är mer komplext att definiera en relation, men genom att säga att en relation bygger på en attityd kan det underlätta förståelsen för hur denna skapas. Det går inte att känneteckna en relation endast utifrån en kunds köpbeteende; det måste även finnas en mental eller känslomässig koppling mellan parterna. Genom att behandla kunder på ett visst sätt kan företaget förtjäna att en relation skapas, men det förutsätter att det finns interaktioner eller kommunikation som möjliggör för relationen att skapas. När en långsiktig affärskontakt har skapats kan det även kännetecknas att en relation har uppstått. För en tjänstebaserad verksamhet är målet att underlätta värdeskapande för kunden, vilket i gengäld även ger företaget möjlighet att få ut värde av relationen (Grönroos, 2015).

Eftersom kunden utgör en central del i en framgångsrik verksamhet har flera företag också uppmärksammat vikten av kundernas belåtenhet och säkerställandet av en god kundrelation. Därför arbetar många företag också med Customer Relationship Management (CRM). Ullah, Iqbal och Shams (2019) förklarar att CRM omfattar hantering av kunder och kundrelationer i ett företag. För att bygga och bevara goda kundrelationer kan olika CRM-system användas som stöd. Relationen mellan företag och kund handlar om att tillfredsställa kundens behov samtidigt som det skapar värde för företaget i form av bland annat lönsamhet (Ullah, Iqbal & Shams, 2019).

I kundmötet finns det en möjlighet för medarbetare att utveckla en långvarig och värdeskapande kundrelation menar Söderlund (2012). Kundmötet är centralt för hur kundens syn på företaget kommer utfalla. Människor är särskilt uppmärksamma på information som kommer från andra människor i förhållande till information som kommer från andra källor (Söderlund, 2012). En medarbetare som interagerar med en kund i ett kundmöte har därför möjlighet att påverka kunden, på så sätt blir kundmötet centralt för att skapa kundnöjdhet. Det kan skapa ett värde och påverka attityden till företaget, oavsett om mötet sker ansikte mot ansikte eller digitalt (Söderlund, 2012). Hur rådgivningsmötet går till inom bankverksamheten är därför intressant att undersöka närmare eftersom det är i detta mötet mellan kund och privatrådgivare det kan bli centralt att bygga värdefulla kundrelationer. Interaktionen i dessa möten är ofta djupare vilket ger privatrådgivaren förutsättningar att bygga en välfungerande kundrelation. Mötet blir således en central del i värdeskapande-processen, oavsett i vilket format det hålls.

### *Covid-19*

Den 11 mars 2020 deklarerade World Health Organisation att Covid-19 var en pandemi. Det har lett till restriktioner som syftar till att minska smittspridningen. Målet med restriktionerna har varit att minska fysisk kontakt mellan människor och tydliga riktlinjer har rådit den svenska befolkningen att stanna hemma. I samband med restriktionerna har det blivit nödvändigt för företag att anpassa sin verksamhet. För att det operativa arbetet trots det skall kunna fortgå krävs åtgärder, och krishantering har varit nödvändig (Folkhälsomyndigheten, 2020). Till följd av den pågående pandemin har företag tvingats till implementering av digitala arbetssätt för att kunna fortgå sin verksamhet, inte minst bankverksamheter.

Sammantaget i en värld där det digitala kundmötet blir allt vanligare blir det viktigt att kunna skapa nya samt bibehålla de goda och lojala kundrelationer som funnits tidigare. Banker behöver därför anpassa sina tjänsteerbjudanden i kundmötet och följa den ständiga digitala utvecklingen för att vara konkurrenskraftiga. För att kunna tillmötesgå stigande kundförväntningar på digitala tjänster har allt fler banker genomgått en kraftig digital transformation. Trots att internetbanken bidragit till ett flertal möjligheter och fördelar står bankbranschen inför en hel del utmaningar för att optimera sin digitala verksamhet.

## 1.1 Problemdiskussion

Redan 2003 var digitalisering enligt Comegys och Brennan (2003) ett fenomen som var aktuellt inom flera olika branscher. Forskningen visar bland annat hur branscher påverkats av transformationen att gå från fysiska till digitala kundkontakter. För att se hur denna transformation har skapat möjligheter och utmaningar för andra branscher än bankbranschen går det att se till retailbranschen. Fördelar som Comegys och Brennans (2003) forskning visar är att online-handel medför; bekvämlighet, tidsbesparing och i många fall även bättre priser.

Comegys och Brennans (2003) forskning lyfter även fram retailbranschens utmaningar med att gå från fysisk till online-handel. Den visar bland annat att det finns en oro gällande hur säkert det är att skicka information över internet. Det finns också en avsaknad av upplevd glädje gällande att handla i butik, bland annat då det inte går att se och känna på produkten fysiskt innan den konsumeras.

Vidare visar Liu, Burns och Hou (2013) hur särskilt återförsäljare av lyxprodukter möter utmaningar i denna digitala övergång. Detta eftersom tillit är en central faktor för konsumenten i valet att handla fysiskt eller online. I dessa exklusivare köp är det vanligtvis stora summor pengar som spenderas och det är därför viktigt med en stark tillit och goda kundrelationer för att motivera konsumenter att handla online (Burns et al., 2013). Den upplevda risken som är relaterad till oron och osäkerheten att handla av ett företag online grundas i att ansikte- mot ansikte- interaktionen går förlorad. Till följd av oron menar Wang, Wang och Wang (2006) att attityden till att handla från olika företag påverkas. Deras forskning visar att konsumenter reagerar olika, vilket gör det intressant att även undersöka hur medarbetarna reagerar på denna transformation. Servicemedarbetarnas tillgänglighet och digitala närvaro är faktorer som kan förbättra kundens uppfattning om kvalitet vid shopping via en digital plattform förklarar Wang, Wang och Wang (2006). Detta kan således få direkta fördelar sett till kundlojalitet och relationer vilket kan resultera i ekonomisk vinning. Eftersom produktkvaliteten är densamma blir servicemötet en avgörande roll i kundens värdeskapande (Wang, Wang & Wang, 2006). Följaktligen sett till presenterad forskning kring utmaningar och möjligheter gällande retailbranschens digitala transformation blir det intressant att se vilka utmaningar och möjligheter som finns inom bankbranschen.

Forskning som finns kring digital transformation inom såväl retailbranschen som andra branscher tenderar att ha ett fokus utifrån kundens perspektiv. Den mänskliga servicen kan



vara det mest relevanta kriteriet för kundnöjdhet. Zouari och Abdelhedi (2021) menar att människor gillar mänsklig interaktion och litar mer på den än på teknik, även om kunderna interagerar allt mer med tekniken. Bankkundernas attityder till den mänskliga servicen kan därför påverka bankens transformation, bättre upplevelser handlar inte bara om bättre teknik. Även den mänskliga faktorn har stor betydelse i relationen mellan kund och bank då den genomsyrar tillit och engagemang. Genom att engagera sig och erbjuda fysiska kundmöten förenklas möjligheten att uppfylla kundens förväntningar. Zouari och Abdelhedi (2021) menar att det följaktligen ur ett kundperspektiv är viktigt att erbjuda lämplig teknik men ännu viktigare att vara engagerad och fokuserad i interaktionen med kunden. Det motiverar behovet av vidare forskning gällande vilka möjligheter det digitala kundmötet har att uppfylla dessa förväntningar. Särskilt eftersom sviterna av Covid-19 påskyndat denna förändring.

Utifrån tidigare forskning som presenterats ovan går det att se hur digitala transformationer har påverkat exempelvis retailbranschen. Den visar på några av de utmaningar och möjligheter för relationen mellan kund och företag som medföljer en sådan förändring. Ovan presenteras även tidigare forskning som gjorts inom banksektorn om vilka upplevelser och förväntningar som finns avseende relationen mellan kunden och banken. Det visar också hur dessa tenderar att granskas utifrån kunden. Hur interaktionen mellan kunden och rådgivaren, det vill säga tjänsteleverantören fungerar får en direkt påverkan i samskapandet av värde förklarar Kristensson, Gustafsson och Witell (2014). Det gör det aktuellt att studera denna förändring även utifrån bankens perspektiv. Denna studie går därför vidare inom detta ämne genom att inneha ett organisationsperspektiv.

Till följd av de skarpa restriktionerna som Covid-19 inneburit tvingas samtliga branscher att anpassa sig och bli mer digitala. Detta motiverar till ytterligare undersökningar som ökar förståelsen för hur djupgående kundrelationer inom bank påverkas av en digital transformation. Vidare studier motiveras därför för att bidra till forskning gällande hur värdeskapande och kundrelationer påverkas vid en digital transformation av rådgivningsmötet. Vid digitala rådgivningsmöten kommer främst videomöten vara den digitala plattformen som blir aktuell att undersöka närmare inom bankbranschen.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att synliggöra vilka utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala rådgivningsmötet i bankbranschen som en del av branschens digitala transformation. Studien vill bidra till att tydliggöra hur relationen mellan bank och kund påverkas sett ur ett bankperspektiv. Därför belyses privatrådgivares syn på denna förändring och relationen de skapar med sina kunder. Resultatet av studien blir användbart för att öka förståelsen för ett lyckat rådgivningsmöte i den digitala världen. Utifrån studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Vilka utmaningar och möjligheter kan identifieras i det digitala rådgivningsmötet utifrån ett bankperspektiv?
- Hur påverkar det digitala rådgivningsmötet möjligheten att skapa och bibehålla goda kundrelationer?

## **2. Teoretisk referensram**

Den samhällsvetenskapliga forskningen påverkas av och bygger på redan befintliga teorier (Bryman, 2018). Därav utgör den teoretiska referensramen en bakgrund till denna samhällsvetenskapliga studie. Följande kapitel redogör för fyra huvudsakliga forskningsområden. Dessa kommer bli centrala för att studera bankbranschens utmaningar och möjligheter i det digitala rådgivningsmötet samt vilka effekter det har på bankens kundrelationer. Teorier inom de aktuella områdena kommer behandlas för att ge en insyn i vad tidigare forskning har visat. Inledningsvis behandlas forskning om bankens digitala transformation för att sedan lyfta forskning kring arbete för goda kundrelationer, kundinteraktion och värdeskapande arbete i organisationer. Med hjälp av den teoretiska referensramen kommer det empiriska materialet analyseras på ett nyanserat sätt för att uppnå studiens syfte och besvara de upprättade frågeställningarna.

### **2.1 Digital transformation**

Till följd av den snabbt spridande digitala teknologin i vårt samhälle som påverkar olika branscher idag blir det allt mer nödvändigt att skilja mellan olika fenomen som dyker upp. När de fysiska och virtuella världarna möter varandra går det således enligt forskningen som bedrivs av Saarikko, Westergren och Blomquist (2020) att åtskilja tre digitala domäner gällande skala och omfattning; digitisering, digitalisering och digital transformation. De tre domänen är starkt kopplade till varandra, i synnerhet; digitisering och digitalisering. Däremot menar Saarikko, Westergren och Blomquist (2020) att digital transformation är en något mer välanvänd term idag då den tenderar att ta paraply-roll över de två andra som beståndsdelar. Vidare kommer paraplybegreppet digital transformation att behandlas i denna studie när bankens övergång till det digitala kommer att analyseras.

Definitionen av en digital transformation tenderar att vara mycket komplex, otydlig eller allmän i sin beskrivning. Det finns olika definitioner beroende på faktorer som expertis och intresseområde hos den som definierar. Enligt Savić (2020) är de flesta i samspel gällande att denna typ av transformation representerar storskaliga förändringar av affärsprocesser och andra komponenter i en organisation. Vidare antyder Savić (2020) att en digital transformation kan innebära många möjligheter för ett företag vilka inkluderar; kundnöjdhet, effektivisering av processer, nya affärsmöjligheter, lönsamhet och ökade intäkter. För att ta del av dessa möjligheter krävs ny teknik och ett kundorienterat tillvägagångssätt. Genom att

sätta kunden i fokus när beslut fattas kan transformationen leda till kundtillfredsställelse och förbättrade produkter och tjänster (Savić, 2020). Sanchez-Franco (2009) föreslår att bankkunder som erbjuds onlinetjänster får större möjlighet för tillfredsställelse då de har utökad tillgång till information samt kan erbjudas skräddarsydda tjänster utifrån vilka behov de har. Det bör dock beaktas att kunderna kan uppleva ökad risk eftersom tilltron till finansiella onlinetjänster är lägre än till fysiska tjänster.

Den nya teknik som spelar en avgörande roll i den digitala transformationen inkluderar ökad användning av exempelvis mobila applikationer, artificiell intelligens, analyser och mycket mer. Tekniken används inte bara för principens skull, den används som ett hjälpmedel för att uppnå affärsstrategier och mål hävdar Savić (2020). Inom bankbranschen är service en storskalig komponent i kunderbudandet. Digitala hjälpmedel så som internet och annan informationsteknik har skapat många möjligheter för denna serviceprocess (Diener & Spacek, 2021). Däremot påstår Halpern, Mwesiumo, Suau-Sanchez, Budd och Bråthen (2021) i sin forskning att det finns en direkt koppling mellan digital förändring och organisatorisk beredskap. Resultatet i deras studie tydliggör hur den digitala transformationen kan bli problematisk om organisationen inte är redo för den. Forskarna menar på att det krävs intern kapacitet i form av digitala färdigheter och resurser för att implementeringen ska lyckas. På individnivå behöver följaktligen den enskilda medarbetare utbildas och lära sig att använda innovationer i de dagliga arbetsprocesserna (Schuchmann & Seufert, 2015).

Vidare lyfter Diener och Spacek (2021) att digital transformation inom bankbranschen idag blir allt mer ett krav än ett sätt att sticka ut från sina konkurrenter. Den digitala förändringsprocess som branschen står inför idag kräver innovationer och anpassning av samtliga inblandade och är således en process som är förknippad med många hinder (Diener & Spacek, 2021). Aktörer och faktorer som blir centrala är många; ledning, teknik, kunskap, regleringar, kunder och anställda är några av de mest centrala. Företag behöver hitta en balans mellan dessa faktorer för att lyckas med en framgångsrik digital transformationsprocess (Diener & Spacek, 2021).

Kopplat till den digitala transformationen är bristande system och förändringar i kundens upplevelser några utav de synliga riskerna och utmaningarna. Således blir enligt Malar, Holmström och Arvidsson (2019) flexibilitet och användarvänlighet viktiga aspekter att beakta i denna process. Teknologi och servicesystem behöver anpassas noggrant till de behov

som finns hos kunderna i olika dimensioner för att möjliggöra värdeskapande (Malar, Holmström & Arvidsson, 2019). Det kan utifrån Liu, Chen och Chou (2011) forskning bli framgångsrikt för banker att börja med en utvärdering av resurser för att möjliggöra skapandet av konkurrensfördelar utefter vad som passar den enskilda organisationen.

En organisatorisk transformation definieras enligt Liu, Chen och Chou (2011) som stora förändringar som ofta sker under en kortare tidsintervall. Den digitala transformationsprocessen innefattar däremot flertalet omfattande aktiviteter såsom en strategisk plan, struktur och resursfördelning och kan ses som en mycket komplex process. En process som är kontinuerlig och tenderar därför sträcka sig under en längre tidsintervall. En viktig förutsättning för att lyckas med en digital transformation är att organisationen förstår exakt hur denna skall fungera. Organisationen behöver besitta rätt kompetens och teknik för att dra nytta av den digitala förändringen (Liu, Chen & Chou, 2011). Halpern et al. (2021) menar däremot att teknik och kunskap inte är enskilt avgörande byggstenar för en lyckad transformation. Deras forskning visar på att organisationer även behöver skapa en kultur som uppmuntrar till samarbete och tydliga riktlinjer som går i led med strategiska mål inom företaget. Sanchez-Franco (2009) belyser att en väl genomförd digital transformation blir av stor vikt i skapandet av engagerade och tillfredsställda kunder. Denna forskning visar även hur kundengagemanget länkas starkare till banken när kunden har en omfattande erfarenhet av väl fungerande digitala tjänster.

## **2.2 CRM- Customer Relationship Management**

Customer Relationship Management (CRM) är ett brett begrepp med flera olika förklaringar. Enligt Ullah, Iqbal och Shams (2019) beskriver en del forskare det som teknologi, andra som relationsmarknadsföring medan en del definierar det som en tillämpning av flera olika processer. Dessa processer behandlar alla typer av kontaktmöjligheter mellan företaget och kunden. Vidare lyfter Ullah, Iqbal och Shams (2019) att syftet med CRM är att inneha en bättre kundnöjdhet och utvinna konkurrensfördelar. Värdet av en produkt eller tjänst utgör en central del i hur kundnöjdheten ter sig och värdet i sin tur säkerställer en förbättrad relation mellan företaget och kunden. Genom att tillämpa ett välutvecklat CRM-arbete kan företag bygga långvariga kundrelationer med både befintliga och nya kunder. Antagandet av CRM i det organisatoriska arbetet hjälper nämligen företaget att få förståelse för kunders olika behov och beteenden hävdar Ullah, Iqbal och Shams (2019).

Ett effektivt arbete med CRM bli viktigt inte minst för bankbranschen. Då branschen är kopplad till finansiella tjänster är det extra viktigt att skapa förtroende mellan inblandade parter och arbeta för goda kundrelationer. Sanchez-Franco (2009) antyder i sin forskning att kundernas förtroende kan föreställas som ett tillstånd som baseras på positiva förväntningar på beteenden hos den andre parten. Flera forskare är överens om att förtroende är av högre vikt i onlinekanaler jämfört med traditionella servicekanaler (Sanchez-Franco, 2009; Fassnacht & Köse, 2007). Detta ses specifikt inom bankbranschen eftersom det i hög grad handlar om säkerhet då finansiell information delas (Sanchez-Franco, 2009). CRM blir därför en särskilt viktig byggsten i upprättandet och bevarandet av kundrelationer för att uppnå lojala kunder inom bankverksamheten.

Via kommunikation förser kunden banken med kunskap om dennes behov och önskemål. Hur denna kunskap hanteras blir sedan avgörande för huruvida företaget ska kunna identifiera och differentiera sina kunder menar Gopalsamy och Gokulapadmanaban (2021). Med hjälp av CRM-system kan banker segmentera sina kunder för att anpassa rätt produkter efter kundernas förväntningar och behov. Efter detta arbete behöver sedan banken erbjuda produkter och service av hög kvalitet för att på så sätt öka förtroendet, först då skapas en möjlighet till kundlojalitet (Gopalsamy & Gokulapadmanaban, 2021). Det ligger dock en utmaning i att kundens förväntningar inte alltid är tydligt formulerade. När förväntningarna är otydliga blir det svårt för medarbetaren att fastställa kundens behov och säkerställa en optimal interaktion (Larsson & Viitaoja, 2017). Hade alla kunder haft samma behov hade det varit betydligt enklare för företagen i deras kundmöten. I takt med en ökning av olika produkter och en ökad grad av flexibel teknologi blir kundernas behov allt mer olika. Det blir ytterligare en anledning för företagen att arbeta med kund Anpassning för att öka sin förmåga att utveckla skräddarsydda erbjudanden för den enskilda kunden (Söderlund, 2012).

Enligt Ullah, Iqbal och Shams (2019) forskning är det flertalet banker som antar ett CRM-arbete i sin verksamhet för att kunna erbjuda bättre service. Deras resultat visar på att det kan vara ett av de mest effektiva redskapen för att bygga långvariga kundrelationer. CRM kan enligt Stevanović och Gavrilovićs (2018) forskning användas som en databas som tillåter banken att använda kundinformation för att anpassa tjänster för varje enskild kund. För att uppnå en optimal interaktion med kunden är det viktigt för företagen att övertyga kunden att använda de digitala tjänsterna. CRM kan också utgöra en övergripande företagsstrategi för

banker, det krävs både finansiella investeringar i teknologi och uppträning av personal för att kunna arbeta med CRM. För att strategins utfall ska bli till både företagets och kundens fördel är det viktigt att arbeta för att skapa ett förtroende mellan kunden och företaget. När förtroendet finns kan man skapa lojala och långvariga kundrelationer (Stevanović & Gavrilović, 2018).

### *Olika komponenter inom Customer Relationship Management*

Då det råder olika uppfattningar om hur CRM förklaras, finns det även olika uppfattningar om vilka komponenter arbetet ska innehålla menar Ullah, Iqbal och Shams (2019). Alla företag är olika och har olika behov. Det finns därför inte ett enskilt framgångsrikt sätt att implementera CRM- arbete. Vilka komponenter ett företags CRM innehåller skiljer sig därför mellan olika företag. Det kan exempelvis handla om alla kundfokuserade aktiviteter och vilka verktyg som krävs för en framgångsrik marknadsföring, försäljning och kundsupport (Stevanović & Gavrilović, 2018).

Ytterligare ett förslag för implementering av CRM är via IDIC-modellen presenterad av Peppers och Roger (2004). Den innehåller fyra komponenter eller steg för att på ett framgångsrikt sätt bedriva CRM i företaget. De fyra stegen är; 1) identifiera kunder, 2) differentiera kunder, 3) interagera med kunder och 4) anpassa erbjudandet. Genom att arbeta med dessa fyra stegen kan företaget möta individuella behov och etablera passande relationer (Peppers och Roger, 2004; Stevanović & Gavrilović, 2018). När olika kunder identifieras och differentieras från varandra kan företag se vilka behov varje kund har inför leveransen av tjänsten. Det handlar om att lära känna sina kunder och bli ett kundorienterat företag. Det är viktigt att med hjälp av den insamlade kundinformationen skapa och erbjuda differentierade värdeerbjudanden, annars finns risken att kunden vänder sig till en konkurrent. Effektiva interaktioner med kunden ger insikt i vilka behov kunden har och hur företaget ska kunna skapa värde. De fyra komponenterna av IDIC-modellen kan sedan brytas ner till två större komponenter; analys och handling. Att identifiera och differentiera kunderna blir en del av ett analytiskt arbete för att kunna utföra värdeskapande handlingar i interaktionen och arbetet med kundanpassade tjänsteerbjudanden (Peppers & Rogers, 2004). Detta bekräftas av Gopalsamy och Gokulapadmanaban (2021) då de belyser vikten av att se till vad kunderna efterfrågar och anpassa tjänsteerbjudandet efter den kunskapen kunden lämnar till företaget. Oavsett vilka processer ett företag tillämpar i sitt CRM-arbete är det slutgiltiga målet att skapa värde för kunden samtidigt som företaget är lönsamt (Stevanović & Gavrilović, 2018).

## 2.3 Kundinteraktion i rådgivningsmötet

Ett av sätten för banker att interagera med sina kunder är genom ett rådgivningsmöte. Handelsbanken (u.å) definierar ett rådgivningsmöte som ett personligt möte där kundens behov gällande ekonomi analyseras. Det är ett sätt att få rådgivning vid större ekonomiska beslut gällande exempelvis köp av bostad eller upplägg av sparande. Under ett rådgivningsmöte ställs frågor gällande kundens ekonomi och livssituation för att kunna möta kundens behov på bästa sätt. Det finns flera olika delar i ett rådgivningsmöte beroende på vad kunden efterfrågar (Handelsbanken, u.å).

Hamidi och Safareeyeh (2019) förklarar att kundinteraktion kan definieras som en delad skapandeprocess mellan företaget och kunden. Det blir därför viktigt för tjänstemannen att i rådgivningsmötet arbeta för att bygga upp ett förtroende för att möjliggöra lojala kunder. Hamidi och Safareeyeh (2019) beskriver hur olika kunder går in med olika förväntningar och mål av kundmötet. Om dessa mål och förväntningar uppfylls av tjänstemannen kan mötet möjliggöra skapandet av en djup och stark kundrelation. På liknande sätt diskuterar Söderlund (2012) detta genom att beskriva en av egenskaperna i kundmötet som målorienterat. Rollerna är ofta tydligt definierade i mötet och tillsammans skapar de värde för varandra. För en privatrådgivare är förståelsen kring vilka faktorer som bidrar till att kunder är trogna till den specifika banken viktig då det bidrar till en ökad lönsamhet (Larsson & Viitaoja, 2017). Relationen mellan rådgivaren och kunden blir därför viktig för att kunna upprätta en ekonomisk hållbar verksamhet. Genom att digitalisera allt fler tjänster med hjälp av expansionen av internet blir det nu möjligt för företag att kommunicera med sina kunder på flera olika sätt (Larsson & Viitaoja, 2017). Med hjälp av de nya kommunikationskanalerna gäller det för privatrådgivaren att fortsatt förstå sina kunder.

Söderlund (2012) presenterar fenomenet mjuka värden. Mjuka värden är medmänskliga beteenden som exempelvis att medarbetaren hälsar på kunden, medarbetaren lyssnar på kunden och är intresserad av kunden. Dessa beteenden bildar en positiv förbindelse samt möjliggör ett samförstånd med en annan människa. Att bilda en förståelse för kunden blir viktigt i byggandet av kundrelationer vilket mjuka beteenden kan främja (Söderlund, 2012). Ett av de mjuka medmänskliga beteendena är även att medarbetaren fysiskt berör kunden. Flera studier visar på hur fysisk beröring genom exempelvis en lätt beröring på armen genererar flera positiva effekter och ett gott tycke för det representerade företaget skriver



Söderlund (2012). I det digitala kundmötet går en del av de mjuka värdena att genomföra, dock går det inte att fysiskt beröra kunden. Det digitala kundmötet leder därför till förändringar i kundens upplevelser, denna förändring behöver banken beakta och möta med flexibilitet, något som Malar, Holmström och Arvidsson (2019) belyser som en stor utmaning.

Moghavvemi, Lee och Lee (2018) visar i sin forskning att upplevd servicekvalitet tenderar att påverkas av de förväntningar kunden har på sin bank och mötet med sin banktjänsteman. Denna forskning hävdar att kunder upplever att banker med lokala kontor i större utsträckning levererar mer personliga möten samt en bekvämlighet gällande tillgänglighet. Dessa är faktorer som anses viktiga för kunden för att uppnå bättre kvalitet både inför och under servicemötet (Moghavvemi, Lee och Lee, 2018). Således går det att se att förväntningarna av ett rådgivningsmöte med banken skiljer sig mellan olika typer av banker. Det är därför viktigt att sätta sig in i kundens förväntningar för att tillgodose de behov som finns. Detta gäller även när rådgivningsmötet övergår till det digitala för att kunden även i detta mötesformat ska kunna skapa värde.

## **2.4 Värdeskapande**

Uppfattningen om vad som skapar värde är föränderlig beroende på faktorer som kontext och situation menar Kristensson, Gustafsson och Witell (2014). Det som går att fastställa är att värde kan uppstå vid användningen av en vara eller tjänst. För att förstå värdets förändring över tid behöver förståelsen sträcka sig längre än fokus på bara själva erbjudandet eller den tekniska lösningen i sig. Företaget måste även förstå kundens värdeskapande-process vilken är beroende av den specifika situationen och kontexten. Interaktionen mellan kund och företag är av stort intresse för att förstå hur kunden samskapar värde (Kristensson, Gustafsson & Witell, 2014).

Värde för kunden är enligt Grönroos (2015) något som skapas av kunden själv, så kallat bruksvärde. Det är endast möjligt för företaget att leverera ett potentiellt värde genom exempelvis service, sedan är det upp till kunden att bruka detta värde. Ur ledningens synpunkt är det därför viktigt att tydligt definiera vad kunden, respektive tjänsteleverantören gör i denna process. Det är kunden som är drivande och även den part som styr över värdeskapande-processen. Detta eftersom det är kunden som erhåller makten om

tjänsteleverantören ska bjudas in i processen för att möjliggöra gemensamt värdeskapande. Inget gemensamt värde kommer äga rum om kunden väljer att inte kommunicera och samarbeta med leverantören påpekar Grönroos (2015).

Tam (2007) argumenterar för hur effektiv hantering av kundernas förväntningar inte bara ökar sannolikheten för köp av en finansiell tjänst. Det kan också påverka kundnöjdheten och kundens relation till tjänsteleverantören. Utifrån medarbetarens synvinkel kan förväntningar förärbettas genom att locka rätt kunder och på så sätt enklare möta deras förväntningar. För att uppnå framgång i utvecklandet av relationer med kunder blir arbetet med att förstå och hantera kundernas förväntningar således centralt. Tam (2007) ger i sin forskning exempel på ett sätt att underlätta kundens värdeskapande. Det är genom att tillhandahålla kunden med kunskap och lärande om finansiella produkter. På så sätt blir kunden mer benägen att uppskatta värdet av tjänsten. Tam (2007) antyder även att värdet ofta kan hämtas utanför den specifika finansiella tjänsten. Genom att minska osäkerheten och öka medvetenheten kring ekonomi och olika tjänster kan kunden lättare uppskatta den service företaget tillhandahåller.

Grönroos (2015) synliggör ytterligare ett sätt att se på värdeskapande vilket är genom servicelogiken. Detta är en syn på värdeskapande som används som ett hjälpanvändande koncept eller instrument. Således går det att på ett tydligare sätt förstå tjänsteleverantörens och kundens respektive roll och mål i processen. Servicelogiken förutsätter dock att företaget känner kunden så pass väl att denne ska kunna stödja kundens processer på ett framgångsrikt sätt. Det är företagets uppgift att tillgodose kunden med hjälp för att nå sina mål i den mån det går. Det krävs att företaget erhåller processer och aktiviteter som är kundorienterade genom hela verksamheten för att förbli meningsfulla för kunden (Grönroos, 2015).

#### *Värdeskapande processer, aktiviteter och ramverk*

Lindman, Pennanen, Rothenstein, Scozzi och Vincze (2016) beskriver en process som en uppsättning aktiviteter som är ömsesidigt beroende av varandra med mål att uppnå ett definierat resultat. På samma sätt blir företagets aktiviteter ett steg i processen för att skapa potentiellt värde för kunden. För att förstå värdeskapande-processen har det utvecklats flertalet ramverk och modeller. Perspektiv och omfattning av dessa ramverk varierar men de baseras på två huvudsakliga värdeskapande dimensioner; upplevt värde av kund och värdekällor (Lindman et al., 2016).

Smith och Colgate (2007) presenterar ett ramverk som identifierar fyra huvudtyper av värde som kan skapas av organisationer; Funktionella/instrumentella värden, erfarenhets/hedoniskt värde, symboliskt/uttrycksfullt värde och kostnads/offert värde. I denna studie kommer främst två av de identifierade huvudtyperna bli centrala; Funktionellt/instrumentellt värde och erfarenhets/hedonistiskt värde då dessa blir mest relevanta för det undersökta området i denna studie. Funktionellt/instrumentellt värde handlar om huruvida varan eller tjänsten som erbjuds av företaget innehar önskade egenskaper, funktioner eller om den överhuvudtaget är användbar för kunden. Många företag strävar efter att erbjuda funktioner som innebär kundfördelar såsom servicestöd, kvalitet eller anpassade egenskaper specifikt för kunden (Smith & Colgate, 2007).

Om samtliga företag inom branschen erbjuder snabb service och låga priser kan det vara svårt att utmärka sig från konkurrenterna. Babin, James, Camp, Jones och Parker (2019) betonar hur det hedonistiska värdet kan kombineras med värdet som uppstår via de funktioner och egenskaper produkten innehar. Detta kan öka möjligheten till värdeskapandet och tillfredsställelse hos kunden som särskiljer ett företag från ett annat. Vidare refererar erfarenhets/hedonistiskt värde till hur en produkt eller tjänst skapar lämpliga erfarenheter och känslor för kunden. Beroende på vilken bransch ett företag verkar inom utspelar sig denna typ av värde på olika sätt. Smith och Colgate (2007) exemplifierar ett sätt att arbeta med det; genom att fokusera på värdet i sociala relationer via exempelvis personlig interaktion eller utveckla förtroende och engagemang. Detta fokuset kan vara relevant för företag inom professionella serviceföretag där förtroende är en viktig byggsten i värdeskapandet. Sanchez-Francos (2009) forskning visar hur ett ömsesidigt förhållande mellan parterna i en relation genererar både värde men också lojalitet för sina åtaganden. I forskningen hävdas även att sådana åtaganden ofta leder till långsiktiga samarbeten, relationer och en högre grad av tillfredsställelse.

## **2.5 Teorins applicerbarhet i analysen**

I enlighet med presenterad tidigare forskning finns det flera studier gällande skapandet och bibehållandet av kundrelationer. Forskning lyfter även olika processer, utmaningar och möjligheter som medföljer den digitala transformationen i organisationer. Genom att presentera forskning inom; digital transformation, Customer Relationship Management, kundinteraktion i rådgivningsmötet och värdeskapande i generella termer och olika branscher

bildas betydelsefull kunskap. Denna kunskap går sedan att applicera på bankens utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala rådgivningsmötet för att sedan se vilken påverkan detta har på privatrådgivarnas relationer med deras kunder.

Då det slutliga målet för ett företag är att skapa värde för kunden och samtidigt öka företagets lönsamhet är det viktigt att förstå vilka processer företaget bör tillämpa (Stevanović & Gavrilović, 2018). Flexibilitet och användarvänlighet är exempel på viktiga aspekter som tidigare forskning belyser i en lyckad digital transformation. Företag kan använda olika CRM-processer för att möta kundernas olika behov och på så sätt bidra till värdeskapande. När företag förstår sina kunder kan de också tillmötesgå de behov som uttrycks och på så sätt möta kundens förväntningar (Larsson & Viitaoja, 2017). Detta visar på sambandet mellan CRM och värdeskapande. För att sedan analysera hur detta tas i uttryck inom bankbranschen följer av den digitala transformationen blir tidigare forskning om digital transformation och kundinteraktion i rådgivningsmötet centrala. Dessa aspekter blir därför intressanta att vidare använda i analysen när rådgivarnas perspektiv på det digitala rådgivningsmötet belyses.

Följaktligen finns det teorier som täcker studiens grundläggande område. Däremot sträcker sig tidigare forskning inte tillräckligt långt när det kommer till djupgående kundrelationer inom bank i förhållande till det digitala rådgivningsmötet. Vidare studie motiveras därför för att bidra till forskning gällande vilka utmaningar och möjligheter det digitala rådgivningsmötet medför samt hur det värdeskapande och goda kundrelationer. Utifrån ramverk, modeller och andra slutsatser som presenterats tidigare kommer således det insamlade empiriska materialet analyseras som grundas i privatrådgivares perspektiv.

### **3. Metod**

*Följande kapitel presenterar den valda metoden för studien. Nedan beskrivs studiens tillvägagångssätt, urval, insamling av empiri, vilka beaktanden som gjorts i form av etiska förhållningssätt, samt hur insamlad empiri har bearbetats för att uppnå studiens syfte.*

#### **3.1 En kvalitativ studie**

I kvalitativ forskning utgörs oftast forskningsstrategin av ord snarare än siffror vid insamling och analys av data skriver Bryman (2018). Syftet med denna studie är uppdelad i två delar, den första handlar om att bidra till förståelse för de utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala rådgivningsmötet. Den andra delen av syftet handlar om att tydliggöra hur relationen mellan bank och kund påverkas av detta sett ur ett bankperspektiv. Kvalitativ metod är lämplig för att uppnå studiens syfte eftersom utgångspunkten i denna undersökning är deltagarnas perspektiv. Med hjälp av insamlad data och framtagna teorier har ett abduktivt tillvägagångssätt antagits vid behandling av insamlad empiri och teoretiskt material

#### **3.2 Ett abduktivt tillvägagångssätt**

Utgångspunkten för denna studie är abduktiv. Detta då tendenser går att utläsa från de båda tillvägagångssätt Bryman (2018) presenterar som induktiv och deduktiv. Eftersom studien är kvalitativ går det att se likheter i ett induktivt arbetssätt eftersom det innebär att teorin blir resultatet av forskningsinsatsen. Men eftersom behovet uppstod att komplettera med ytterligare teori efter att vi genomförde den teoretiska reflektionen kring insamlad data för att synliggöra vilka teorier som förblev aktuella, blev det vad Bryman (2018) beskriver som ett abduktivt tillvägagångssätt. Vid en abduktiv process grundas den teoretiska förståelsen utifrån de kontexter eller människor som studeras. De perspektiv som de studerade uttrycker bildar den teoretiska förståelsen (Bryman, 2018). Då denna studie utgår från privatrådgivares perspektiv och synsätt på digitala rådgivningsmöten blev en abduktivt utgångspunkt lämpligt för att få en förståelse av dessa.

#### **3.3 Urval**

Eftersom denna studie utgår från personer som är kopplade till bankbranschen utfördes i första steget ett urval av organisationer. Ahrne och Svensson (2015) redogör för hur val av organisationer ofta är lättare än val av individer vid första steget i en samhällsvetenskaplig

studie som syftar till att ha utgångspunkt i organisationer. Följaktligen blev nästa steg i urvalsprocessen att välja individer. I detta steg har inga begränsningar avseende kön eller ålder gjorts. Urvalet representerar de individer som arbetar som privatrådgivare och besitter erfarenhet inom branschen. Samtliga intervjupersoner arbetar på en stor eller mellanstor bank som erbjuder både fysiska och digitala rådgivningsmöten. För att kunna besvara studiens frågeställningar har vi vänt oss till banker som varit verksamma under en längre tid och innehar erfarenhet av den digitala transformationen av rådgivningsmötet.

Med anledning av ovan nämnda kriterier på intervjupersonerna har vi använt oss av det som Bryman (2018) beskriver som ett stratifierat målstyrt urval. Denna typ av urval baseras på bakomliggande strategier om hur urvalet kommer att göras och är en teknik som är vanlig inom kvalitativ forskning. Detta eftersom tekniken syftar till att hjälpa forskare att skapa en förståelse för sociala företeelser (Bryman, 2018). Det blev således lämpligt eftersom studiens analys baseras på olika privatrådgivares perspektiv på sociala företeelser i form av social interaktion och relationsskapande med kunder. Bryman (2018) förklarar att målstyrda urval som baseras på strategiska faktorer för att möjliggöra mer djupgående och användbara svar inte ses som ett sannolikhetsurval. Det betyder att studiens resultat baseras på ett icke-sannolikhetsurval och blir därför inte representativt för hela branschen.

För att få fram potentiella deltagare till intervjuerna behövde olika organisationer som uppfyller kriterierna för vårt urval kontaktas. Därefter blev det mest logiskt att slumpmässigt kontakta någon i organisationen som hänvisade oss vidare till specifika intervjupersoner. Ahrne och Svensson (2015) belyser risken med att personer i ledningspositioner tenderar att hänvisa till individer som de tror kommer ge en positiv bild av verksamheten. Men eftersom information gällande både individens och organisationens anonymitet tydliggjordes redan från första kontakt med samtliga organisationer anser vi att risken till detta beteende varit minimalt och därför obetydlig att ta ytterligare hänsyn till.

Nedan (se tabell 1) presenteras en översikt av studiens intervjuer. Med hänsyn till de etiska beaktanden (se ytterligare beskrivning i avsnitt 3.5) om respondenternas konfidentialitet är intervjupersonerna anonymiserade och kommer vidare i studien benämnas; intervjuperson 1-9. Däremot presenteras i tabellen antal år av erfarenhet som privatrådgivare, vilken kategori banken där respektive intervjuperson arbetar tillhör, utfärdat datum av intervjun, tillvägagångssätt och hur länge intervjuerna varade.

Tabell 1: Intervju-översikt

Intervjuperson	Antal år som privatrådgivare	Kategorisering av bank	Datum	Tillvägagångssätt	Tid h:min:sek
Intervjuperson 1	3 år	Mellanstor bank, Lokalkontor 1	2021-04-20	Telefonintervju	0:58:09
Intervjuperson 2	2 år	Mellanstor bank, Lokalkontor 2	2021-04-22	Fysiskt möte	1:04:49
Intervjuperson 3	1,5 år	Mellanstor bank, Lokalkontor 1	2021-04-26	Teams (online)	0:59:28
Intervjuperson 4	6 år	Mellanstor bank, Lokalkontor 2	2021-04-26	Teams (online)	0:59:57
Intervjuperson 5	15 år	Storbank 1 Lokalkontor	2021-04-26	Telefonintervju	1:12:48
Intervjuperson 6	½ år	Mellanstor bank, Lokalkontor 3	2021-04-27	Teams (online)	1:09:15
Intervjuperson 7	29 år	Mellanstor bank, Lokalkontor 2	2021-04-27	Teams (online)	1:12:35
Intervjuperson 8	2 år	Storbank 2 Lokalkontor	2021-04-27	Teams (online)	1:07:10
Intervjuperson 9	7 år	Storbank 3 Lokalkontor	2021-05-12	Teams (online)	1:19:45

### 3.4 Insamling av empiriskt material

#### 3.4.1 Intervjuguide

En kvalitativ intervju innehåller inga frågeformulär då intervjupersonen ska ha frihet att välja vilka delar inom det studerade området denne vill ta upp skriver Trost (2010). I denna studie utformades en intervjuguide enligt Brymans (2018) grundläggande råd; skapa ett visst mått av ordning i de aktuella temana, formulera frågor som underlättar svar på studiens frågeställningar, använda ett förståeligt språk, inte ställa ledande frågor och slutligen att

notera bakgrundsfakta. Detta eftersom det är viktigt för att sätta intervjupersonens svar i ett sammanhang.

För att skapa ett visst mått av ordning i de aktuella temana utformades intervjuguiden efter studiens struktur i form av de tematiseringar som har utförts i den teoretiska referensramen. Det skapade en ordning i intervjuguiden som gick i linjen med strukturen av vår studie. Bryman (2018) poängterar dock att det är viktigt att frågorna inte bara kretsar kring studiens teman utan även att de ska ske utifrån de perspektiv intervjupersonerna har. Vid utformandet av intervjuguiden diskuterades vilka frågor som behövde besvaras för att uppnå studiens syfte. Därför skapades frågor som underlättade svar på studiens frågeställningar men intervjuguiden innehöll inga ledande frågor. Slutligen arbetade vi med Brymans (2018) sista grundläggande råd; att notera bakgrundsfakta. Intervjuguiden inleddes därför med tre inledande frågor för att sätta intervjufrågornas svar i ett sammanhang. I Brymans (2018, s.566) modell om hur frågor i en intervjuguide formuleras lyfts det hur frågor omformuleras efter utformningen av en pilotguide. I denna studie genomfördes en pilotintervju med det första utkastet av intervjuguiden. Efter denna intervju omformulerades en del av frågorna vilket ledde till den slutgiltiga intervjuguiden (se bilaga 2).

### **3.4.2 Semistrukturerade intervjuer**

Det empiriska materialet har samlats in via nio semistrukturerade, kvalitativa intervjuer (se tabell 1). Det totala materialet uppgår till drygt tio timmar. Sex av intervjuerna hölls via det digitala verktyget Microsoft Teams där både ljud och bild uppdagades. Två av intervjuerna genomfördes via telefon och en genomfördes fysiskt. Vid intervju som genomförs via telefon belyser Bryman (2018) att det bör beaktas att intervjupersonens kroppsspråk och minspel går förlorat. Således genomfördes endast två av intervjuerna i denna studie via telefon. Detta till följd av begränsningar av teknisk utrustning vid de två tillfällena. Samtliga nio intervjupersoner har varit delaktiga i beslutet om i vilket format intervjun skulle hållas i. Med beaktande av den rådande pandemin blev det därför enligt önskemål från intervjupersonerna mest aktuellt att genomföra dessa på distans.

Bryman (2018) belyser möjlighet till besparing av tid vid online- eller telefonintervjuer vilket medför underlättande att få intervjupersoner att medverka. Detta har varit till vår fördel eftersom de åtta intervjuer som genomförts online eller via telefon har skett då intervjupersonen har deltagit i intervjun på arbetstid. Ett fysiskt möte hade således tagit upp



mer av intervjupersonens tid och riskerat att inte samtliga privatrådgivare kunnat medverka. Utöver de möjligheter gällande besparing av tid och minskad smittspridning har även begränsningar beaktats vid genomförandet av intervjuer på distans. Bryman (2018) nämner att teknologiska problem och kvalitetsförsämring är vanligt vid digitala intervjuer. Detta är däremot inget som påverkat denna studie då tekniken fungerade utan komplikationer vid samtliga intervjuer.

En fördel med kvalitativa intervjuer är att strukturen på intervjun kunde anpassas efter vilken riktning intervjun tog. Ahrne och Svensson (2015) menar att detta ger en bredare bild med fler nyanser än vad ett standardiserat frågeformulär hade utmynnat i. Då studien utgick från ett abduktivt synsätt var det viktigt att samla in nyanserade svar. På så sätt gav intervjuerna en bredare bild av rådgivarnas synsätt på det digitala rådgivningsmötet och dess påverkan på bankens kundrelationer. I den kvalitativa intervjun har forskaren en frihet att ställa nya frågor och hitta nya angreppssätt under intervjuens gång (Ahrne & Svensson, 2015). Detta blev värdefullt för denna studie då de olika intervjupersonerna lyfte olika delar och infallsvinklar av det digitala rådgivningsmötet. Det gjorde att intervjuerna tog olika riktningar beroende på intervjupersonens individuella svar.

### **3.5 Etiska beaktanden**

Samhällsvetenskaplig intervjuforskning innehåller en rad olika etiska frågor som behöver beaktas redan från början i genomförandet av studien. Viljan att erhålla kunskap får nämligen inte överta den etiska omsorgen. Etiska frågor uppstod därför bland annat i planeringen av hur studien skulle genomföras. Den etiska problematik som uppstår i planeringen handlar om att säkerställa konfidentialiteten i det materialet som ska samlas in. Även att erhålla det informerade samtycket till att delta i studien från intervjupersonerna blir en viktig etisk fråga att hantera (Kvale och Brinkmann, 2014). Under intervjun behövde en övervägning göras gällande vilka de personliga konsekvenserna blir för de personer som intervjuas. Exempel på detta är hur deras självuppfattning kan påverkas av intervjun. Kvale och Brinkmann (2014) menar att intervjuaren står inför ett etiskt dilemma gällande att ta del av djupa och inträngande svar utan att intervjupersonen kränks. En risk som medförs då intervjun genomförs på ett allt för respektfullt sätt är att intervjuaren endast får ta del av ytligt empiriskt material. Då riskeras det att förloras värdefull kunskap som hjälper till att uppnå studiens syfte (Kvale och Brinkmann, 2014). I transkriberingen av intervjun behöver

intervjupersonernas konfidentialitet säkras, materialet behöver då anonymiseras och skrivas ut på ett sätt där det är lojalt mot deras muntliga uttalanden.

Vidare utgick vi också från kraven på samtycke och konfidentialitet. Informerat samtycke innebär att intervjupersonerna informeras om den studie de medverkar i skriver Kvale och Brinkmann (2014). Det innebär att det informeras om det allmänna syftet med undersökningen och upplägget av intervjun. Det innebär även att deltagandet ska vara frivilligt med möjlighet att avbryta vid alla tidpunkter. För att säkerställa ett informerat samtycke upprättades ett informationsblad (se bilaga 1) som skickades ut till våra intervjupersoner. Informationsbladet upprättades med beaktandet av att inte dela all information gällande undersökningen. Kvale och Brinkmann (2014) menar nämligen att det finns en risk att intervjupersonerna skulle styras till specifika svar om de hade en för bred kunskap om studiens utformning.

Ytterligare ett beaktande som gjordes var intervjupersonernas konfidentialitet. Konfidentialitet innebär att det som sägs inte kommer föras vidare menar Trost (2010). Det utgör olika överenskommelser mellan forskarna och deltagarna huruvida den insamlade empiriska datan kommer behandlas. Konfidentialitet handlar om hur privat data som identifierar intervjupersonerna ska anonymiseras för att skydda deras personliga integritet och vem den insamlade informationen ska vara tillgänglig för (Kvale & Brinkmann, 2014). Trost (2010) poängterar däremot att anonymitet och konfidentialitet inte är synonymtill varandra. Konfidentialitet innebär att ingen ska få reda på vem som har sagt vad. Eftersom intervjupersonen inte varit anonym för oss intervjuare har det empiriska materialet med noggrannhet behandlats med respekt för intervjupersonens integritet. Inget av det offentliga empiriska materialet kan härledas till en individuell person för att skydda deras integritet.

### **3.6 Bearbetning av material**

Samtliga intervjuer har spelats in efter samtycke från intervjupersonerna. Efter intervjuerna påbörjades bearbetningen av det insamlade materialet i form av transkribering och anonymisering. För att motverka vad Rennstam och Wästerfors (2015) kallar kaosproblemet som innebär att materialet är i oordning har materialet även sorterats. Detta eftersom det kan underlätta bearbetningen av materialet eftersom semistrukturerade intervjuer tenderar att skifta mellan olika teman (Rennstam & Wästerfors, 2015). Sorteringen gav oss en överblick

av materialet med syfte att kunna analysera det på ett nyanserat sätt. Den gjorde det möjligt att förstå det empiriska materialets olika beståndsdelar för att sedan sätta dem i ett sammanhang. Detta underlättade det fortsatta arbetet med analysen av materialet. Genom att utläsa olika samband mellan intervjupersonernas svar och de inhämtade teorierna samt markera dem förberedde vi materialet för studiens analysdel.

Allt empiriskt material kunde inte användas i studien då mängden blev för obehändig. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att en del av det analytiska arbetet handlar om att välja bort material som inte är användbart för att besvara studiens syfte. Studiens empiriska material har därför reducerats för att bli en mer hanterlig mängd. Rennstam och Wästerfors (2015) diskuterar vikten av att reducera det insamlade materialet vid bearbetningen eftersom det är viktigt att skilja på vanliga antaganden och empiriska fynd. Reducering var således aktuell för denna studien då intervjupersonerna ibland kom in på sidospår som bidrog till bra samtal men som inte blev relevant för att uppnå studiens syfte och besvara frågeställningarna.

Efter sortering och reducering av materialet påbörjades en argumentering av materialet. Detta gjordes genom en teoretisering för att enklare relatera empirin till tidigare kunskap inom digital transformation samt arbete med kundrelationer. Rennstam och Wästerfors (2015) hävdar att argumentering är ett viktigt steg i bearbetningen av det empiriska materialet då det hjälper studien att få fram sitt budskap med undersökningen, samt ställa den i relation till tidigare kunskap.

## 4. Analys av insamlad empiri

*Följande kapitel har för avsikt att analysera det insamlade empiriska materialet. De två huvudtemana; bankens digitala transformation och bygga och bevara kundrelationer i det digitala rådgivningsmötet, följt av underteman kommer med hjälp av presenterade teorier från tidigare forskning hjälpa oss förstå och begripliggöra det insamlade materialet. På så sätt kan den insamlade empirin analyseras på ett nyanserat sätt. Detta blir således användbart för att besvara studiens syfte och tidigare utformade frågeställningar. För att etiska principer ska uppfyllas kommer intervjupersonerna att benämnas som just intervjupersoner, följt av siffran 1-9 för att särskilja dem. Inga namn eller annan information som kan kopplas till personerna nämns.*

### 4.1 Bankens digitala transformation

Samtliga nio intervjupersoner uttrycker att de arbetar i organisationer som genomgår en digital transformation för att följa den digitala förändring branschen genomgår idag. För att förstå denna förändring blir det viktigt att inte bara se till tekniska resurser. Denna del av analysen kommer även tydliggöra för andra viktiga faktorer såsom rådgivarens kunskap, organisationens beredskap, processer, resurser och slutligen vilken effektivitet det kan medföra i rådgivningsmötet. Utifrån detta blir tre underteman centrala; *kunskap och beredskap, processer och resurser, effektivitet i rådgivningsmötet.*

#### 4.1.1 Kunskap och beredskap

Den direkta kopplingen mellan digital förändring och organisatorisk beredskap som lyfts av Halpern et al. (2021) har även blivit tydlig i analysen av det insamlade empiriska materialet. Bland annat intervjuperson 3 förklarar hur kraven ökar på rådgivarens tekniska kunskap när ett rådgivningsmöte går från fysiskt till digitalt.

*“Det ställs högre krav tror jag när man sköter det digitalt, även jag som rådgivare måste ju vara mer tekniskt kunnig, jag ska ju kunna visa dem samma sak via skärm som jag hade kunnat göra i ett fysiskt möte.” (Intervjuperson 3)*

Citatet visar alltså att det ställs högre krav på medarbetarens tekniska kunskap. Det gör även resultatet i forskningen av Halpern et al. (2021) som tydliggör hur den digitala transformationen kan bli problematisk om organisationen inte är redo för den. Forskarna

menar att det krävs intern kapacitet i form av digitala färdigheter och resurser för att implementeringen ska lyckas. Intervjuperson 9 förklarar att samtliga nyanställda privatrådgivare i hans organisation genomgår en lång utbildning där de bland annat lär sig att hantera möten, både fysiskt och digitalt. Vikten av utbildning är även något som Schuchmann och Seufert (2015) lyfter fram. De konstaterar att enskilda medarbetare behöver utbildas och lära sig att använda de nya innovationerna i den dagliga arbetsprocessen. Om det inte finns någon kunskap för de tekniska innovationerna som implementeras finns det också risk att de inte används på ett fördelaktigt sätt. Ett problem med utbildning framkommer i vår studie. Intervjuperson 7 berättar hur arbetet med utbildning om digitala kundmötesplattformar har varit bristfällig i det företag hen arbetar för. Intervjuperson 7 förklarar även att hen tror att rätt utbildning och hjälp hade lett till en mer optimal användning av de tekniska funktioner som de digitala plattformarna tillhandahåller. Exempel på en digital plattform som används i intervjupersonernas organisationer för att hålla det digitala rådgivningsmötet är Microsoft Teams och Skype. Om det inte finns en organisatorisk beredskap är det lätt att nya produkter och tjänster misslyckas när de ska implementeras i organisationen (Halpern et al., 2021; Schuchmann & Seufert, 2015).

Intervjuperson 7 nämner att hen ibland undviker eller åsidosätter vissa steg i rådgivningsmötet när det hålls digitalt. Detta eftersom hen hävdar att hen inte besitter den tekniska kunskap som krävs för att använda alla funktioner som finns tillgängliga. Det kan kopplas till personens inställning av nya tekniska lösningar på ett privat plan. Om det finns en osäkerhet i användningen av nya tekniska lösningar som privatperson blir det även svårt att anamma dessa som yrkesperson uttrycker intervjuperson 7. Även intervjuperson 3 hävdar att hans inställning till det tekniska mer handlar om överlevnad. Det handlar om att våga förändra sitt befintliga arbetssätt och ha en mer positiv inställning till de utmaningar som finns i det digitala rådgivningsmötet.

*“Utbudet av produkterna i samband med bra, kompetenta, duktiga medarbetare... ibland stoppar vi oss själva där måste man våga tänka nytt och få ett annat mind-set och det tror jag är något som utmanar oss och man måste jobba på hos varje individ.”* (Intervjuperson 3)

Begränsningar som gör att medarbetare inte vågar förändra ett befintligt arbetssätt medför en utmaning för implementering av innovationer. Halpern et al. (2021) visar hur en organisation

behöver skaffa en kultur som uppmuntrar till samarbete och tydliga riktlinjer för att främja och ta sig an innovationer. Den mer positiva inställningen på ett privat plan som uttrycks av ett flertal av intervjupersonerna (1, 2, 5, 8 & 9) visar sig också i deras yrkesroll. De uttrycker en mer positiv inställning till arbetet med de tekniska lösningar som företaget tillhandahåller dem med.

Sanchez-Francos (2009) studie visar att kundengagemanget är länkat starkare till banken när kunden har en omfattande erfarenhet av väl fungerande digitala tjänster. Vår studie visar dock att det ibland finns brist på erfarenhet av väl fungerande digitala tjänster. Likt detta förklarar intervjuperson 1 att hen upplevt en hel del tekniskt strul i de digitala kundmötena. Hen uppskattar att i cirka 40 procent av de genomförda digitala mötena har det uppstått strul med tekniken. Detta har lett till att flera onlinemöten har fått övergå till telefonmöte, något som har bidragit till missnöjde för både kunden och intervjuperson 1. Även intervjuperson 2 berättar om liknande erfarenheter av tekniskt strul i det digitala rådgivningsmötet. Förväntningen innan mötet om att kunna se sin rådgivare mynnar således ut i ett missnöje när de tvingas övergå till ett möte över telefon förklarar intervjuperson 2. Detta blir en utmaning för banken eftersom kundens engagemang för banken riskerar att skadas och bli ett hinder för goda kundrelationer. En väl genomförd digital transformation blir därför av stor vikt i skapandet av engagerade och tillfredsställda kunder (Sanchez-Franco, 2009).

#### **4.1.2 Processer och resurser**

Studiens intervjupersoner delar med sig av olika erfarenheter i vilka processer och resurser de har att tillgå i det digitala rådgivningsmötet. Intervjuperson 4 förklarar att organisationen hen arbetar för inte kommit tillräckligt långt i den digitala transformationen för att kunna genomföra ett smidigt, digitalt rådgivningsmöte. Hen förklarar att medarbetarna inte tillgodoses med de rätta resurserna för att kunna genomföra och färdigställa ett helt ärende direkt i det digitala rådgivningsmötet. Intervjupersonen förklarar därefter att trots en förkortad mötestid för kunden till följd av minskat småprat i det digitala mötet blir arbetet för rådgivaren detsamma. Det beror på att en stor del av det administrativa arbetet såsom producering av handlingar som sedan skickas ut till kunden per post sker efter att mötet är slut. Flera av intervjupersonerna (1,2,3,4,6 & 7) förklarar att till exempel digital signering är en teknisk resurs som organisationerna de arbetar för inte ännu implementerat.

Malar, Holmström och Arvidsson (2019) belyser hur servicesystem och teknologi behöver anpassas till kundernas behov i olika dimensioner för att möjliggöra värdeskapande. Däremot visar Diener och Spacek (2021) att det behöver finnas en balans mellan faktorer som teknik, ledning, kunder och anställda. Finns det inte en balans mellan dessa faktorer kan den digitala förändringsprocessen bli misslyckad. Utifrån citatet nedan från intervjuperson 1 blir det tydligt att det saknas en balans mellan teknik och anställda i organisationen hen arbetar för.

*“Om man bara hade haft lite bättre tekniska lösningar så hade man kanske haft en annan syn på de digitala mötet. Alltså om man hade kunnat göra allting i det digitala mötet för oss och haft lite enklare att hämta in information och få signerade avtal och så, så kanske man hade varit mer pro med onlinemötet.”*

(Intervjuperson 1)

Intervjuperson 1 uttrycker i citatet svårigheten med att ha en helt positiv inställning till onlinemötet när inte detta möte går att genomföra på ett smidigt sätt. Intervjuperson 9 däremot, arbetar i en organisation där övergången till mer digitala rådgivningsmöten pågått under flera års tid. Hen beskriver att organisationen tillhandahåller medarbetarna med mer än tillräckligt av både tekniska och kunskapsmässiga resurser för att ett onlinemöte ska kunna genomföras på ett lyckat sätt. Liu, Chen och Chou (2011) menar att en organisatorisk transformation är en omfattande och komplex process och därför tenderar en sådan transformation att ta tid innan den blir väl implementerad i organisationen. Det kan tyda på att tid och erfarenhet har varit betydelsefullt för att hitta balansen mellan teknik och anställda. Banken som intervjuperson 9 arbetar för använder sig av både digital signering och andra hjälpmedel där det exempelvis enkelt går att dela bilder och funktioner med kunden på ett smidigt sätt. Detta kan bli tidsbesparande både för kunden och för medarbetaren och således innebära att det skapas värde för båda parterna. Kristensson, Gustafsson och Witell (2014) förklarar att hur väl interaktionen mellan kund och tjänsteleverantören fungerar får en direkt påverkan i samskapandet av värde. Det tyder på att intervjuperson 9 har goda möjligheter att samskapa värde med kunden i det digitala rådgivningsmötet.

För att kunna dra nytta av den digitala förändringen förklarar Liu, Chen och Chou (2011) att det är en förutsättning att organisationen förstår vilken kompetens och teknik som behövs med anledning att i sin tur kunna skapa de rätta processerna för den specifika organisationen. Bristande system som saknar användarvänlighet skapar ett hinder för den digitala

transformationen menar Malar, Holmström och Arvidsson (2019). Utifrån detta perspektiv blir det därför en utmaning för bankerna att säkerställa välfungerande system som möjliggör framgångsrika digitala rådgivningsmöten. Intervjuperson 5 beskriver utifrån erfarenheter att övning ger färdighet och ser potentialen i det digitala rådgivningsmötet. Då organisationen hen arbetar för bara har aktivt arbetat med att digitalisera rådgivningsmötet under det senaste året finns det fortfarande mycket kvar att lära.

Som Liu, Chen och Chou (2011) pekar på i sin forskning är den digitala transformationen en process som är kontinuerlig och tenderar att sträcka sig under en längre tidsintervall. På liknande sätt går det att utläsa i det empiriska materialet att ju fler år en organisation har arbetat med att implementera det digitala rådgivningsmötet, desto mer har den kunnat anpassa sina processer och resurser. På så sätt kan det bli värdefullt för både för kund och medarbetare och minska svåra processer som Diener och Spacek (2021) menar är förknippat med den digitala förändringsprocessen.

#### **4.1.3 Effektivitet i rådgivningsmötet**

Nedan följer några citat från de intervjuade privatrådgivarna som visar på möjligheten till effektivisering i det digitala rådgivningsmötet. Detta pekar på effektivitet som är en av de positiva effekter som Savić (2020) menar att digital transformation kan medföra. Forskningen visar däremot på att det krävs ny teknik och ett kundorienterat tillvägagångssätt för att ta del av denna möjlighet.

*“Om man jämför med ett fysiskt möte är ett onlinemöte mycket mer effektivt. Det kanske inte är lika trevligt (skratt) om man säger så, det blir mindre snack om annat, det blir lite mer att man fokuserar på det man vill ha gjort.”*

(Intervjuperson 1)

*“Det blir inte så mycket kallprat och såna saker när man tar det digitalt.”*

(Intervjuperson 5)

*“Det blir inte mycket kaffesnack och väder och vind utan det är oftast rakt på sak.”*

(Intervjuperson 9)

Citaten pekar på att det digitala rådgivningsmötet har blivit ett mer effektivt mötesformat för kunderna vilket har skapat både utmaningar och möjligheter. Som går att utläsa från citat av



intervjupersonerna 1, 5 och 9 tenderar ett digitalt rådgivningsmöte att utelämnas det småprat som annars är en del av det fysiska mötet. Genom att se till servicelogiken som ett hjälpande koncept blir det enklare att förstå tjänsteleverantören och kundens respektive roll och mål i värdeskapande-processen (Grönroos, 2015). Banken behöver erhålla processer och resurser som är kundorienterade genom hela verksamheten för att de ska bli meningsfulla för kunden (Grönroos, 2015). Till följd av att småpratet försvinner och mötet blir kortare och mer rakt på sak kan det dock tillkomma utmaningar för rådgivaren. Servicelogiken förutsätter nämligen att företaget känner kunden så pass väl att denne kan stödja kundens processer (Grönroos, 2015). När småpratet försvinner kan det bli svårare för rådgivaren att skapa en bra kemi, något som intervjuperson 1, 4 och 6 exemplifierar. Småpratet hjälper rådgivarna att sälja in sig själva, skapa en djupare relation och få en bredare bild av kunden. Till följd av att pratet runt omkring bankärendet går förlorat i det digitala mötet blir det således en utmaning för rådgivaren att ge samma upplevelse till kunden och skapa djupa kundrelationer i en online som en fysisk kontext. Intervjuperson 6 lyfter att det så kallade kallpratet runtomkring blir särskilt viktigt vid intag av en ny kund när en kundrelation ännu inte är upprättad. Larsson och Viitaoja (2017) menar att förståelsen kring vilka faktorer som bidrar till lojala bankkunder är viktiga för en ökad lönsamhet. När småpratet försvinner kan således en viktig del av interaktionen i rådgivningsmötet gå förlorat. Detta kan få direkta konsekvenser för upprättandet av goda kundrelationer och på så sätt påverka lönsamheten negativt.

Däremot kan effektiviteten till följd av det digitala rådgivningsmötet även utläsas sett till tidsbesparingar och smidigheten runtomkring. Kunden behöver inte ta sig in till kontoret, ordna barnvakt eller ta ledigt från jobbet för att få professionell bankrådgivning. Intervjuperson 9 exemplifierar att det blir värdefullt för kunden att kunna boka in ett rådgivningsmöte under tiden kunden pendlar eller slippa lämna sin arbetsplats. Genom att erbjuda olika mötesformat ger organisationen fler valmöjligheter till kunden. Något som kan likna det Grönroos (2015) beskriver som att erbjuda potentiellt värde till kunden men som sedan är upp till kunden att avgöra om denne vill bruka eller inte. Väljer kunden att bruka värdet skapar det en möjlighet för kundnöjdhet och långvariga kundrelationer. Just kundnöjdhet är också en av de möjligheter som Savić (2020) menar att en digital transformation kan medföra.

Effektiviseringen av rådgivningsmötet möjliggör inte bara värde för kunden. När interaktionen mellan kund och företag blir mer effektiv menar intervjuperson 2 att det blir ett

sätt för banken att skapa lönsamhet som en del av affärsmålet. Det överensstämmer med Saviés (2020) forskning kring hur företag kan använda tekniken som ett hjälpmedel för att uppnå affärsstrategier och mål. Genom att bespara tid i rådgivningsmötet kan rådgivarens arbetstid utnyttjas på ett mer fördelaktigt sätt. Intervjuperson 2 uttrycker att detta således blir värdeskapande eftersom resurserna är begränsade i form av arbetstid och medarbetare. Därför blir interaktionen mellan kund och företag av stort intresse för att förstå hur värde samskapas mellan kund och medarbetare (Kristensson, Gustafsson & Witell, 2014).

## **4.2 Bygga och bevara kundrelationer i det digitala rådgivningsmötet**

Det empiriska materialet visar att det digitala rådgivningsmötet har bidragit till förändringar i privatrådgivares arbete med att bygga och bevara bankens kundrelationer. Forskning upprättad av Ullah, Iqbal och Shams (2019) belyser att företag kan bygga långvariga kundrelationer genom att arbeta med att förstå kunders olika behov och beteenden. För att tydliggöra olika faktorer som utifrån privatrådgivarnas perspektiv påverkar kundrelationerna till följd av digitala rådgivningsmöten kommer de tre underteman; *rådgivarens engagemang, strukturerat engagemang i kunderna och förväntat engagemang* bli centrala.

### **4.2.1 Rådgivarens engagemang**

Egenskaper en framgångsrik privatrådgivare inom banken bör inneha är; pedagogisk, kunnig, serviceinriktad, människokännare, vara en god lyssnare och vara förtroendeingivande. Detta är ett urval av egenskaper baserat på samtliga nio intervjupersoners beskrivning av vilka egenskaper en framgångsrik privatrådgivare inom banken bör inneha. Dessa egenskaper visar på medmänskliga beteenden, något som intervjuperson 8 anser viktigt eftersom det är i interaktionen som rådgivaren kan knyta starka band med sina kunder och upprätta lojalitet. Intervjuperson 3 och 8 uttrycker vidare sin medvetenhet gällande enkelheten att byta bank idag. De menar att det bara är ett knapptryck bort, vilket ökar kraven på privatrådgivaren att arbeta med dessa mänskliga beteenden. Om en kund inte är nöjd med bemötandet i rådgivningsmötet kan de enkelt vända sig till en konkurrent. Sett till dessa förutsättningar behöver privatrådgivare skapa en förståelse för vad som kan ses som en värdekälla för kunden. Lindman et al. (2016) beskriver värdekällor som en av de huvudsakliga värdeskapande dimensionerna. Enligt Zouari och Abdelhedi (2021) gillar människor mänsklig interaktion vilket gör det till en viktig värdekälla som inte kan ersättas med teknik.

Vikten av mänsklig interaktion kan vidare kopplas till intervjuperson 8 som förklarar att banken hen arbetar på redan hade varit helt digital om det var den strategi de ansåg mest framgångsrik. Enligt Söderlunds (2012) forskning är det i det fysiska kundmötet möjligt att förmedla mjuka mänskliga beteenden såsom fysisk beröring vilket har visat på positiva effekter då kunden får en bättre bild av medarbetaren och det representerade företaget. Intervjuperson 9 uttrycker att det kan vara komplicerat för den långvariga relationen att endast arbeta med digitala rådgivningsmöten. Privatrådgivaren tror starkt på den mänskliga kontakten som uttrycks i citatet:

*“Nej men jag tror mycket på den mänskliga kontakten, alltså att sitta mittemot varandra, att kunna skaka hand, att kunna liksom se någon i ögonen och sitta och prata. Jag tror det gör det mycket. Det finns mycket fördelar med det digitala men jag tror inte alltid att det är ett bättre alternativ.”* ( Intervjuperson 9)

I citatet uttrycks en del av de mjuka medmänskliga beteendena. Det finns dock andra mjuka beteenden såsom att medarbetaren lyssnar och är intresserad av kunden vilket Söderlund (2012) hävdar vara bidragande till samförstånd mellan två personer. Detta är viktigt i byggandet av relationer. Flera av intervjupersonerna (2, 4, 6, 7 & 8) betonar upprepade gånger vikten av att lyssna på sina kunder för att få en bred bild av kunden och förstå dennes behov. Enligt Smith och Colgates (2007) ramverk är det genom anpassade egenskaper i tjänsteerbjudandet för den specifika kunden som det funktionella/instrumentella värdet kan uppstå. Genom att rådgivaren är engagerad i kunden och dennes specifika behov går det således att anpassa dessa. Söderlund (2012) hävdar däremot att en ökad grad av flexibel teknologi leder till att kundernas behov blir allt mer olika. Det visar på utmaningen som privatrådgivare står inför i takt med den ökade digitaliseringen. I nedan citat beskriver intervjuperson 2 att förståelsen för en kunds behov är viktigt för att behålla relationen:

*“Varje kund har ju ett liksom specifikt behov, alla har ett enskilt behov, där måste man hitta och träffa rätt, vad är denna kundens behov för att behålla en relation. Så där är det ju upp till individen som jobbar eller medarbetaren att vara bra på sitt jobb och kunna identifiera behov och anpassa sig efter dem.”*  
(Intervjuperson 2)

Vad som uttrycks av intervjuperson 2 pekar på att medarbetarens engagemang är viktigt för att skapa kundnöjdhet. Ett engagemang från rådgivaren kan då ge kunden goda möjligheter att skapa förtroende för medarbetaren och företaget i stort. Precis som Smith och Colgate (2007) belyser i sin forskning är förtroende och engagemang något som möjliggörs främst i den sociala interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör. Till följd av det allt mer digitaliserade rådgivningsmötet kan däremot förtroendet bli allt mer utmanande att bygga upp. Detta är något intervjuperson 6 visar exempel på genom att berätta om en situation där kunderna inte ville dela med sig av finansiell information online. Kunderna satt i en ekonomisk känslig situation och behövde hjälp att få ordning på sin ekonomi. Intervjuperson 6 erbjöd ett digitalt möte men kunderna stod på sig att de ville komma in på ett fysiskt möte. Intervjupersonen förklarar hur hen antog att det beror på en osäkerhet i att dela med sig av personlig information online. Det kan kopplas till det Sanchez-Franco (2009) belyser att kunder kan uppleva en ökad risk i användningen av digitala online-tjänster inom den finansiella sektorn. Detta då tilltron till dessa är lägre i jämförelse med fysiska tjänster.

#### **4.2.2 Strukturerat engagemang i kunderna**

Customer Relationship Management presenterades tidigare som ett sätt för företag att aktivt arbeta för goda och långvariga kundrelationer. Ett förslag för att säkerställa ett aktivt CRM-arbete är genom att arbeta efter IDIC-modellen presenterad av Peppers och Rogers (2004). Intervjuperson 6 förklarar att hen anser att en god kundrelation har uppstått när kunden har fått sina behov tillfredsställda, men även fått kompletterat med en produkt eller tjänst de inte visste att de behövde. På så sätt kan likheter dras utifrån citat av intervjuperson 8 och 9 till de två första stegen i IDIC-modellen. De handlar om att identifiera och differentiera sina kunder.

*“Vi har ju omsorgsplikt och försöker hjälpa kunder med deras ekonomi och tänka som sagt framåt [...] Vi måste säga, vad skulle hända om du blev sjuk eller du driver ett eget företag, vad skulle hända om du skadar din axel [...] du kanske ska ha en sjukvårdsförsäkring så du får hjälp dagen efter liksom lite såna grejer. Och på så sätt skapa mervärde.”* (Intervjuperson 8)

*“Jag försöker alltid ge kunden någonting mer än vad dem kom in för. Behöver inte vara att de får någon produkt mer utan en tankeställare eller någonting som gör att det är värt och komma in på banken istället för att vända sig till en robot”*

(Intervjuperson 9)

Citaten visar på att när rådgivaren utför ett aktivt analysarbete av kunden kan produkten eller tjänsten anpassas efter den specifika kunden. Rådgivaren kan därefter erbjuda ett differentierat erbjudande. Intervjuperson 9 beskriver dock svårigheten att identifiera och differentiera när det gäller nya kunder i ett onlinemöte. Intervjupersonen menar att både hen och kunden uppskattar att få ett ansikte på varandra fysiskt istället för via en skärm för att känna sig mer bekväm. Ett onlinemöte beskrivs därefter som en bra lösning för att vidare utveckla relationen med kunden. Intervjuperson 9 fortsätter berätta att hen har jobbat inom bankbranschen i nio år och menar att erfarenhet är det som genererar kunskap och möjliggör att förstå en kund och dennes behov på detaljnivå. Onlinemöte är dock ett nytt arbetssätt för åtta av nio intervjupersoner som inte förrän det senaste året har börjat arbeta aktivt med det digitala rådgivningsmötet. Det finns därför en avsaknad av erfarenhet att interagera med kunden i ett digitalt rådgivningsmöte. Då det digitala rådgivningsmötet även leder till förändringar i kundens upplevelse är det viktigt att banken beaktar denna förändring med flexibilitet menar Malar, Holmström och Arvidsson (2019).

Gopalsamy och Gokulapadmanaban (2021) beskriver hur hanteringen av kunskapen från kunden är avgörande för hur ett företag ska kunna identifiera och differentiera sina kunder. Intervjuperson 8 och 9 berättar att det analytiska arbetet med kundens behov sträcker sig längre än att lyssna på de behov som kunden berättar om. Det går även ut på att identifiera behov som inte kunden visste att den hade. Detta skapar mervärde för kunden när rådgivaren ser till kundens livsstil och kommer med förslag på produkter kunden kan ha användning för, både nu, och om något skulle hända i framtiden. Därefter kan de två sista stegen i Peppers och Rogers (2004) IDIC-modell påbörjas då rådgivaren interagerar med kunden för att sedan erbjuda rätt produkt eller tjänst.

Med hjälp av IDIC-modellen presenterad av Peppers och Rogers (2004) kan bankernas strukturerade arbetet för goda kundrelationer synliggöras. Genom att se till detta arbete kan privatrådgivarna enklare möjliggöra värdeskapande för individen och etablera passande relationer för deras olika kundgrupper. Huruvida det digitala rådgivningsmötet påverkar det

strukturerade arbetet med kundrelationer råder det däremot olika uppfattningar om. Flera intervjupersoner (1,2,3,5 & 7) förklarar att det visuella i form av att kunna ha kamera på särskiljer ett online-möte från ett telefonmöte. Denna funktion anser de vara viktig för att kunna genomföra en lyckad identifiering av kundens behov då ansiktsuttryck och kroppsspråk inte går förlorad. Som tidigare nämnts visar empirin att det finns väsentliga skillnader mellan hur rådgivarna arbetar för goda och långvariga relationer med befintliga kunder jämfört med nya. Detta visas i citatet nedan:

*“Det är kanske framförallt de kunderna vi riktar oss till i det digitala mötet idag där man redan har en befintlig relation och isåfall kan fokusera på att göra det snabbt , göra det enkelt för kunden istället för att fokusera på att bygga upp ett förtroende för att det finns redan.” (Intervjuperson 2)*

Där en befintlig kundrelation redan finns kan ett rådgivningsmöte ske i ett digitalt format eftersom förtroendet mellan företag och kund redan är etablerat. Sanchez-Franco (2009) belyser hur ett redan etablerat förtroende är av större vikt i användandet av onlinekanaler. Inom bankbranschen delas finansiell information vilket kräver säkerhet i de digitala systemen. För att kunder ska våga dela med sig av sitt engagemang i de digitala kanalerna kan det därför vara väsentligt att bygga upp ett förtroende först. Stevanović och Gavrilović (2018) belyser i sin forskning hur förtroendet är en byggsten i uppbyggandet av lojala och långvariga kundrelationer, inte minst i den digitala världen.

#### **4.2.3 Förväntat engagemang**

När intervjupersonerna fick frågan huruvida det räcker att erbjuda ett bra pris för att en kund skall bli nöjd var svaren enhetliga. Samtliga intervjupersoner menar på att i de flesta fall är det inte tillräckligt med ett lågt pris. En del kunder, så kallade prisjägare förväntar sig bara ett bra pris, men de allra flesta som vänder sig till en traditionell bank idag förväntar sig mer än så, detta exemplifierar intervjuperson 5:

*“För att en kund ska bli nöjd så måste både de hårda värdena och de mjuka värdena funka. Hårda värden är ofta pris på bolån. Vilka kostnader finns det för kund. De mjuka värdena är liksom service, bemötande, hur smidigt är det. Är det trevlig personal man har att göra med? Har de bra lösningar, hur funkar det är det liksom praktiskt? Man kan aldrig göra en kund nöjd med bara det ena.”*

(Intervjuperson 5)

Citatet visar på att både hårda och mjuka värden bör beaktas för att göra en kund nöjd. I ett läge där samtliga företag inom en bransch erbjuder snabb service och låga priser blir det svårt för företag att utmärka sig från konkurrenterna. Det kan kopplas till forskningen av Babin et al. (2019) som pekar på att det hedonistiska värdet i kombination med värdet som uppstår i produktens funktioner och egenskaper kan vara det som särskiljer ett företag från ett annat. I citatet ovan framgår funktionella värden i form av pris och smidighet, vidare utläses hedonistiska värden som service och bemötande. Således hävdar även intervjuperson 5 att kunden inte blir nöjd vid bara det ena värdet, det är kombinationen som utgör det bästa tjänsteerbjudandet. För att kunna erbjuda kombinationen av både hårda och mjuka värden kan det krävas att privatrådgivaren ser till vilka förväntningar den enskilda kunden har på rådgivningsmötet. Enligt forskning upprättad av Moghavvemi, Lee och Lee (2018) framgår nämligen att servicekvalitet i stor grad påverkas av kundens förväntningar. Dessa förväntningar tenderar att skilja sig mellan banker beroende på faktorer såsom ifall banken erbjuder lokal service på kontor i jämförelse med de banker som inte erbjuder personlig kontakt i samma utsträckning. Det är dock svårt att hitta ett samband i intervjupersonernas svar gällande vad kunderna har för förväntningar inför kundmötet. Samtliga intervjupersoner förklarar på olika sätt att det handlar om att lära känna varje individ i den specifika situationen och ärendet eftersom varje kund har olika behov.

När förväntningarna från kunden är otydliga hävdar Larsson och Viitaoja (2017) att det är svårare för medarbetaren att förstå kundens behov och få en optimal interaktion. Samtliga intervjuade privatrådgivare arbetar i organisationer som erbjuder ett brett utbud av produkter och tjänster, både i form av olika mötesformat och vilka produkter som kan erbjudas i mötet. Ett brett utbud av produkter ställer enligt Larsson och Viitaoja (2017) ännu högre krav på medarbetarnas förmåga. Det blir mer utmanande att vara flexibel och skräddarsy erbjudandet efter den specifika situationen. Nedan förklarar intervjuperson 2 vilka förväntningar hen tror att kunderna har på rådgivaren inför ett möte:

*“De vill ju att jag visar förtroende, de vill ju att jag ska kunna hjälpa dem genom min kunskap, åter till det. Ehm... ja och sen så kanske de förväntar sig ett visst besked som jag kanske inte kan ge i alla fall. Så de har väl förhoppningar och förväntningar som kanske inte alltid stämmer överens med verkligheten, men det är ju där vi möts och försöker mötas på mitten.” (intervjuperson 2)*

Innebörden av citatet är inte unikt jämfört med de andra intervjuades beskrivningar. De menar att många kunders förväntningar är mycket diffusa och svåra läsa av och tolka. Detta gäller särskilt i företag som erbjuder ett brett utbud av produkter och tjänster. Således handlar det om att ställa rätt frågor till kunden för att försöka förstå dessa och kunna ta fram ett lämpligt erbjudande där det går att mötas på mitten. Likt vad Hamidi och Safareeyeh (2019) föreslår är det upp till tjänstemannen att i mötet möjliggöra att en stark relation uppnås genom att läsa av den enskilda kundens förväntningar. Gällande förväntningar förklarar exempelvis intervjuperson 1 att det ofta i mötesbokningen framgår en kort beskrivning om vad kunden har för önskemål inför det bokade mötet. I enlighet med Tams (2007) argument är det viktigt att förarbeta kundens förväntningar för att göra det enklare att uppfylla dessa i mötet. När företaget erbjuder utökade tjänster i form av service på flera olika plattformar kan ytterligare utmaningar uppstå vad gäller att möta dessa förväntningar.



## **5. Slutsats och diskussion**

Syftet med denna studie var att synliggöra vilka utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala rådgivningsmötet i bankbranschen. Studien ville även bidra till ett tydliggörande av hur relationen mellan bank och kund påverkas sett ur ett bankperspektiv. Detta har undersökts genom att förstå privatrådgivarens perspektiv på det digitala rådgivningsmötet och hur det påverkat relationen med kunderna.

### **5.1 Slutsats**

Studien visar på vikten av att inneha rätt teknisk kunskap för att ett digitalt rådgivningsmöte skall kunna genomföras framgångsrikt. Utmaningar har visat sig kunna uppstå i de bankorganisationer som inte har tillräcklig teknisk kunskap. Detta eftersom funktionerna i det digitala rådgivningsmötet riskerar att gå förlorade och få en negativ påverkan på kundens upplevelse. Vidare kan det utläsas ett samband mellan privatrådgivarens inställning till tekniska lösningar på ett privat plan och som yrkesperson. Det är genom ett öppet sinne som många möjligheter skapas eftersom medarbetarna då är öppna för att ändra sitt befintliga arbetssätt. När företaget hittat balansen mellan bland annat kunskap, teknik och medarbetare kan det digitala rådgivningsmötet leda till en interaktion där värde kan samskapas mellan företag och kund. Detta skapar vidare möjlighet för banken att vara lönsamma då det finns ett samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet.

Det har visat sig att erfarenhet och organisatorisk beredskap är två viktiga faktorer för en privatrådgivare att kunna genomföra ett lyckat digitalt rådgivningsmöte. En saknad av resurser visade sig vara en utmaning för att kunna genomföra ett effektivt och värdeskapande digitalt möte för både rådgivaren och kunden. Ledningen behöver därför tillgodose rådgivaren med väl fungerande system för att de mer effektivt skall kunna utnyttja sin arbetstid. Baserat på vad det empiriska materialet pekade på gällande effektivitet i det digitala rådgivningsmötet finns det en möjlighet att både spara tid och möjliggöra större flexibilitet för kunden. Detta till följd av mindre småprat och att kunden själv kan välja plats för rådgivningsmötet. Däremot blir det inte alltid samma effektivitet för rådgivaren då utmaningar synliggjorts gällande det administrativa som kvarstår efter mötets slut till följd av bristande system och arbetsprocesser.

Utifrån intervjupersonernas svar kan det fastställas att det digitala rådgivningsmötet har lett till förändringar i hur rådgivaren behöver arbeta för att skapa och bibehålla goda kundrelationer. Det har visat sig att rådgivarens engagemang är viktigt eftersom det är genom engagemang som rådgivaren kan visa på förtroende samt utläsa kundens enskilda behov. Till följd av att möjligheten till fysisk beröring försvinner uppstår utmaningar eftersom denna mänskliga kontakt har visat sig vara viktig, främst när det handlar om att bygga relationer med nya kunder i banken. Denna utmaning visar sig dock inte vara lika angelägen sett till att bevara redan befintliga kundrelationer. Det är nämligen inte direkt avgörande med fysisk beröring för att kunna tillgodose kunden med dennes behov och vara förtroendeingivande i befintliga relationer. Detta tack vare att många av de andra mjuka beteendena fortfarande går att förmedla i det digitala rådgivningsmötet.

Genom ett strukturerat arbete för goda kundrelationer har privatrådgivarna i denna studie visat att det är möjligt att identifiera den specifika kundens behov. Det strukturerade arbetet i form av exempelvis CRM kan möjliggöra erbjudandet av differentierade produkter och tjänster, även när ett möte hålls online. Möjligheter visade sig då finnas även i det digitala mötet att med hjälp av differentierade produkter eller tjänster kunna erbjuda ett potentiellt värde för kunden. Genom att inneha tekniska resurser som möjliggör att använda sig av kamera i onlinemötet kan rådgivaren identifiera kundens behov eftersom kundens ansiktsuttryck och kroppsspråk inte går förlorat. Däremot har utmaningar visat sig i studien till följd av diffusa förväntningar inför ett digitalt rådgivningsmöte. När det tillkommer ytterligare ett mötesformat ställs det nämligen ännu högre krav på medarbetarnas förmåga att tillmötesgå kunden.

Studiens empiriska material har visat att ett bra pris i de flesta fall inte räcker för att uppfylla en kunds förväntningar. Funktionella värden i form av pris och smidighet bör kombineras med hedonistiska värden som service och bemötande. Det är kombinationen av dessa som ökar möjligheten till kundnöjdhet. Om rådgivaren kan tillmötesgå kunden med bra pris, smidighet, god service och ett trevligt bemötande i det digitala rådgivningsmötet skapar det goda möjligheter för ett möte som kan bli både effektivt och värdeskapande. När utmaningen med tekniskt strul går att undvika länkas kundengagemanget starkare till banken. Detta eftersom erfarenhet av väl fungerande digitala tjänster tyder på bidragande faktorer till lojala kundrelationer.

## 5.2 Diskussion

En av studiens slutsatser visar på att det finns en utmaning när rådgivaren inte har stöd av teknik och kunskap. I övergången till det digitala tyder det på att medarbetare i organisationer förmodligen kan behöva stöd i denna förändring. Precis som Halpern et al. (2021) visar finns det nämligen en direkt koppling mellan digital förändring och organisatorisk beredskap. Det pekar på att det kan vara minst lika viktigt att investera i kunskap som i teknik. Detta kan vara väsentligt i en digital övergång såväl som andra storskaliga förändringar i organisationer. Det tyder på att en organisation som arbetar med digitala möten skulle kunna främjas av att personalen får rätt utbildning så att den tekniska kompetensen stärks.

Ytterligare en slutsats som går att utläsa utifrån studien belyser vikten av privatrådgivarnas engagemang. Detta får en påverkan på kundrelationen vilket pekar på vikten av att engagera sina medarbetare. Studien tyder på att det kan vara en poäng att organisationer som vill få välfungerande kundrelationer i en digital miljö bör satsa på sin personal för att göra de engagerade. Precis som Larsson och Viitaoja (2017) belyser är nöjda och trogna kunder bidragande till ökad lönsamhet vilket visar på att kundnöjdhet är viktigt. Sammantaget kan det tyckas viktigt för organisationer som vill få välfungerande kundrelationer i en digital miljö att satsa på sina medarbetare. Ett sätt att göra detta kan vara satsningar på utbildning och stöd gällande både tekniska färdigheter och engagemang hos medarbetarna. Å ena sidan kan det däremot vara dyrt med utbildning, men å andra sidan verkar det kunna bli lönsamt i längden. Detta eftersom återigen, nöjda kunder genererar ökad lönsamhet (Ullah, Iqbal och Shams, 2019; Larsson & Viitaoja, 2017).

Ett område som tidigare studier har intresserat sig för är bland annat digital transformation inom retailbranschen. Denna studie har däremot gjorts inom bankbranschen i Sverige, med utgångspunkt i ett organisatoriskt perspektiv. Studien har visat på likheter i de fördelar som Comegys och Brennans (2003) forskning visar inom onlinehandel. Bekvämlighet och tidsbesparing är utifrån deras forskning två faktorer som går att likna även till bankbranschen. Dock bör det belysas att kunder upplever en ökad risk i användningen av digitala online-tjänster inom den finansiella sektorn. Detta eftersom tilltron till dessa tjänster är lägre i jämförelse med fysiska tjänster (Sanchez-Franco, 2009). Bankbranschen är en förtroendebransch vilket ställer högre krav på både medarbetare och tekniska resurser. Zouari och Abdelhedi (2021) menar att människor gillar mänsklig interaktion och litar mer på den än

teknik. Det kan därför tyckas att organisationer inom den finansiella sektorn har ett större behov av mänsklig interaktion än andra branscher, exempelvis retailbranschen. Slutligen eftersom denna studie har en kvalitativ utgångspunkt är den visserligen inte generaliserbar, men eftersom vi har sett en avsaknad av kvalitativ forskning inom det studerade ämne utifrån ett organisationsperspektiv har det ändå varit intressant eftersom det givit en fördjupad förståelse.

### **5.3 Framtida forskning**

Denna studie har bidragit till en förståelse för de utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala rådgivningsmötet från organisationens perspektiv i ett antal svenska banker. Intressant hade varit att vidare göra en komparativ studie mellan banker där både fysiska och digitala rådgivningsmöten erbjuds jämfört med nischbanker som endast erbjuder rådgivningsmöten digitalt. Eftersom denna studie endast haft utgångspunkt i privatrådgivarnas erfarenhet av digitala rådgivningsmöten, hade det även blivit intressant att vidare studera ledningens perspektiv på denna typ av kundinteraktion. Framtida forskning hade vidare kunnat bedrivas i andra länder då denna studie endast har berört den svenska bankbranschen. Detta eftersom det kan antas att inte bara tekniska resurser och kunskap skiljer sig åt mellan olika länder, även utvecklingen av bankbranschen i helhet. Denna studie belyser bankbranschens digitala transformation och kundrelationer, slutligen hade liknande studier varit intressant att bedriva i andra servicebranscher som också genomgår förändrade arbetssätt till följd av ett allt mer digitaliserat samhälle.

## 6. Källförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Stockholm:Liber.

Babin, BJ, James, KW, Camp, K, Jones, RP & Parker, JM (2019). Pursuing personal constructs through quality, value, and satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, pp. 33–41. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.05.021.

Comegys, C. & Brennan, M. L. (2003). Students' Online Shopping Behavior: A Dual-Country Perspective, *Journal of Internet Commerce*, 2(2), p. 69. doi: 10.1300/J179v02n02\_05.

Diener, F. & Špaček, M (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change, *Sustainability*, 13(2032), p. 2032. doi: 10.3390/su13042032.

Fassnacht, M. & Köse, I. (2007). Consequences of Web-based service quality: Uncovering a multi-faceted chain of effects, *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), pp. 35–54. doi: 10.1002/dir.20084.

Gopalsamy, S. & Gokulapadmanaban, S. (2021). Does Implementation of Customer Relationship Management (CRM) Enhance the Customer Loyalty? An Empirical Research in Banking Sector, *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), pp. 401–417.

Grönroos, C. (2015) *Service Management och marknadsföring : kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 3., [utök. och uppdaterade] uppl., Stockholm: Liber

Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T. & Bråthen, S (2021). Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports, *Journal of Air Transport Management*, 90. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101949.

Hamidi, H. & Safareeyeh, M. (2019). A model to analyze the effect of mobile banking adoption on customer interaction and satisfaction: A case study of m-banking in Iran, *Telematics and Informatics*, 38, pp. 166–181. doi: 10.1016/j.tele.2018.09.008.

International Publishing : Imprint: Springer, 2019.

<https://link-springer-com.ludwig.lub.lu.se/book/10.1007%2F978-3-319-94487-6>

Kristensson, P., Gustafsson, A. & Witell, L. (2014) *Tjänsteinnovation*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. and Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 [reviderade] uppl., Lund: Studentlitteratur.

Larsson, A. & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking : A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), pp. 858–877. doi: 10.1108/IJBM-08-2016-0112.

Lindman, M., Pennanen, K., Rothenstein, J., Scozzi, B., Vincze, Z., (2016). The value space: how firms facilitate value creation, *Business Process Management Journal*, 22(4), pp. 736–762. doi: 10.1108/BPMJ-09-2015-0126.

Liu, D-Y., Chen, S-W, & Chou, T-C. (2011). Resource fit in digital transformation : Lessons learned from the CBC Bank global e&hyphen;banking project, *Management Decision*, 49(10), pp. 1728–1742. doi: 10.1108/00251741111183852.

Liu, X., Burns, A. C. & Hou, Y. (2013). Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), pp. 885–900. doi: 10.1108/IJRDM-01-2013-0018.

Malar, D. A., Holmström, J. & Arvidsson, V. (2019). Digital Transformation in Banking: Exploring Value Co-Creation in Online Banking Services in India, *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), pp. 7–24.

Meinert, M., Riemer, K., & Schellhammer, S., (2019). *Collaboration in the Digital Age: How Technology Enables Individuals, Teams and Businesses*. Uppl. 1. Cham:Springer

Moghavvemi, S., Lee, S.T, & Lee, S.P (2018) Perceived overall service quality and customer satisfaction: A comparative analysis between local and foreign banks in Malaysia, *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), pp. 908–930. doi: 10.1108/IJBM-06-2017-0114.

Peppers, D., Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships*. Hoboken : Wiley

Raza, A.S., Umer, A., Qureshi, A.M. & Dahri, S.A. (2020). Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: the modified e-SERVQUAL model, *The TQM Journal*, 32(6), pp. 1443–1466. doi: 10.1108/TQM-02-2020-0019.

Saarikko, T., Westergren, U. H. & Blomquist, T. (2020) Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm, *Business Horizons*, 63(6), pp. 825–839. doi: 10.1016/j.bushor.2020.07.005.

Sanchez-Franco, M. J. (2009). The Moderating Effects of Involvement on the Relationships Between Satisfaction, Trust and Commitment in e-Banking, *Journal of Interactive Marketing*, 23(3), pp. 247–258. doi: 10.1016/j.intmar.2009.04.007.

Savić, D. (2020). From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management , *Grey Journal (TGJ)*, 16(1), pp. 28–33.

Schuchmann, D. & Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), pp. 31–39. doi: 10.3991/ijac.v8i1.4440.

Smith J.B & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), pp. 7–23. doi: 10.2753/MTP1069-6679150101.

Stevanović, S. & Gavrilović, Z. (2018). Effects of the Application of the Crm Concept to Profitability of the Banks, *Economic Themes*, 56(3), pp. 283–299. doi: 10.2478/ethemes-2018-0017.

Söderlund, M. (2012). *Kundmötet* (1. uppl.). Malmö: Liber.

Tam, J. L. M. (2007). Managing customer expectations in financial services: Opportunities and challenges, *Journal of Financial Services Marketing*, 11(4), pp. 281–289. doi: 10.1057/palgrave.fsm.4760049.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ullah, A., Iqbal, S & Shams, S.M. R (2020). Impact of CRM adoption on organizational performance : Moderating role of technological turbulence, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(1), pp. 59–77. doi: 10.1108/CR-11-2019-0128.

Wang, S., Wang, S. & Wang, M. T. (2006). Shopping Online or Not? Cognition and Personality Matters, *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 1(3), pp. 68–80.

Zouari, G. & Abdelhedi, M (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), pp. 1–18. doi: 10.1186/s13731-021-00151-x.

### **Webbsidor**

Folkhälsomyndigheten. (2020) *Covid-19*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/> (2021-03-29)

Handelsbanken (u.å). *Rådgivning i Handelsbanken*.

<https://www.handelsbanken.se/sv/privat/spara/borja-spara/radgivning-i-handelsbanken/> (2021-04-27)

Nationalencyklopedin (u.å), *relation*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/relation/> (2021-05-03)

Svenska Bankföreningen (2016). *Flera initiativ kring digitalisering*.

<https://www.swedishbankers.se/repository/bankfokus/bankfokus-nr-4/flera-initiativ-kring-digitalisering/> (2021-04-05)



## **7. Bilagor**

### **Bilaga 1: Informationsblad**

Hej xxx (namn på intervjuperson)!

Tusen tack för att du har gett samtycke att delta som intervjuperson i vår kandidatuppsats. Arbetet handlar om utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala kundmötet och även hur relationen mellan kund och bank påverkas av denna förändringen. Frågorna i intervjun kommer därför handla om privatrådgivarnas erfarenheter/synpunkter på denna förändring och hur de arbetar för att skapa och bibehålla relationer med deras kunder, intervjun beräknas ta cirka 45-60 minuter. Du kan välja att avbryta intervjun när du vill då denna intervju är helt frivillig att delta i. Vi vill informera dig om att intervjun kommer spelas in och sedan transkriberas. Materialet kommer att anonymiseras och behandlas konfidentiellt innan det används och analyseras i studien. Intervjumaterialet kommer endast att användas till vårt examensarbete och inga obehöriga kommer ha tillgång till materialet. Efter färdigställandet av examensarbetet kommer det publiceras offentligt på Lunds universitets hemsida.

Vid frågor är du varmt välkommen att kontakta oss.

Vi ser fram emot att träffa dig på avtalad tid i det formatet du föredrar.

Tack på förhand.

Annie och Maja.

## **Bilaga 2: Intervjuguide**

Denna studie vill bidra till förståelse för de utmaningar och möjligheter som medföljer det digitala rådgivningsmötet som en del av den digitala transformationen inom bankbranschen. Syftet är att tydliggöra hur relationen mellan bank och kund påverkas sett ur ett bankperspektiv. Studien belyser privatrådgivares syn på denna förändring och relationen de skapar med sina kunder. Resultatet av studien blir användbart för att öka förståelsen för ett lyckat kundmöte i den digitala världen.

Frågorna utgår från ett djupgående rådgivningsmöte och inte gällande snabba avstämningar mellan kund och bank. Vi vill även informera att intervjun inte kretsar inte kring Corona-pandemin, även om det bidragit till att ämnet blivit mer aktuellt.

### **Inledande frågor**

- Hur länge har du arbetat inom bankbranschen och på det företag du arbetar idag?
- Hur länge har du arbetat som privatrådgivare?
- Vad ser du som viktiga egenskaper hos en privatrådgivare?

### **Mellanliggande frågor**

#### *Allmänt om företaget*

- Beskriv företaget du arbetar för, hur ser er marknads- och konkurrensposition ut?
- Beskriv en typisk kund i er bank; ex ålder, bostadsort/form och yrke.

#### *Covid-19*

- På vilket sätt anser du att företaget vidtagit lämpliga åtgärder avseende Covid-19?

#### *Kundinteraktion i rådgivningsmötet*

- I vilka format/plattformar erbjuder ni rådgivningsmöten med era kunder?
- Beskriv ett typiskt rådgivningsmöte. Hur länge varar dem? Skillnad tidsmässigt beroende på mötesformat?
- Beskriv svårigheter i att förstå en kunds behov utifrån kroppsspråk osv när man inte träffas fysiskt.
- Vilka förväntningar har du på kunden inför ett rådgivningsmöte? Förberedelser etc.

- Vilka förväntningar ser du att kunden har på dig som rådgivare inför mötet? Skiljer sig dessa beroende på mötets format?
- Räcker det att erbjuda bra pris för att göra en kund nöjd?
- Om nej...vad behövs mer än ett bra pris för att tillfredsställa kunden?
- Ett digitalt möte kräver en hel del resurser (teknik, kunskap etc). Hur tillgodoser företaget er med de rätta resurserna för ett "lyckat" möte?

### *Bankens digitala transformation - tänk bort smittorisk avseende Covid-19*

- Privat, vad har du för inställning nya tekniska lösningar? Varför/på vilket sätt?
- Hur föredrar du (plattform/format) att hålla ett djupgående möte med dina kunder? Varför just den?
- Hur länge har ni arbetat mot att digitalisera era kundmöten?
- Hur kommer det sig att mötet blir digitalt eller fysiskt, vad är den drivande faktorn?
- Vilka är de största skillnaderna mellan ett fysiskt och digitalt/telefon möte?
- Hur hanterar du eventuellt strul i tekniken vid ett möte? Hur påverkar det utfallet?
- Beror tekniskt strul oftast på dig eller kunden? Handhavandefel eller systemproblem?
- Föredrar du att hålla i ett möte fysiskt eller digitalt? Skype/telefon? Utveckla.
- Vilka möjligheter ser du med det digitala rådgivningsmötet med ett fysiskt?
- Vilka utmaningar ser du med det digitala kundmötet jämfört med ett fysiskt?
- Hemarbete har blivit en större del av arbetslivet till följd av Corona. Hur upplever du att det påverkar ditt arbete och möjligheten att prestera goda kundmöten?

### *CRM och värdeskapande*

- Hur definierar du en god kundrelation?
- Hur definierar du en mindre bra kundrelation?
- Hur arbetar du för att uppnå kundens förväntningar och tillfredsställa dessa?
- Vad anser du bidra till värdeskapande?
- Hur hanterar du eventuella avslag på kundens förfrågan av en produkt? exempelvis utökat lån.
- Hur arbetar du för att kunden ska skapa förtroende för dig och företaget?

- Hur arbetar ni med att bibehålla relationen med era kunder?
- Hur har det digitala kundmötet förändrat ert sätt att arbeta för lojala kunder?
- Vad är viktigt att tänka på för att behålla relationen trots allt med digital kommunikation med kunderna?
- Hur arbetar ni generellt för att uppnå god kundrelationer? Skiljer det sig mellan digital och fysisk kontakt?
- Hur skiljer sig arbetet nu och innan ni gick över till mer digitala rådgivningsmöten för att uppnå lojala kunder?
- Vilken typ av feedback avseende erbjuden service ger kunderna och är det något ni aktivt arbetar med att förbättra? Beror det ofta på digitaliseringen eller allmän feedback?

### **Avslutande frågor**

- Känner du att du har besvarat och lyft det du vill angående vilka utmaningar och möjligheter det finns i det digitala kundmötet och hur det påverkar relationen med kunden?
- Finns det något du vill tillägga?

Du är välkommen att kontakta oss om du vill tillägga något i efterhand.