

# **Kundrelationer och kundlönsamhet i bankbranschen**

Alicia Holm

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Vasa 2024

## EXAMENSARBETE

Författare: Alicia Holm  
Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa  
Inriktning: Ekonomiförvaltning  
Handledare: Jörgen Strid

Titel: Kundrelationer och kundlönsamhet i bankbranschen

---

Datum: 12.5.2024 Sidantal: 49 Bilagor: 1

---

### Abstrakt

Det här examensarbetet handlar om kundrelationer och kundlönsamhet i bankbranschen. Till skillnad från många andra företag har banker en väldigt stark koppling till samhället och kunderna. Ur ett lönsamhetsperspektiv bör bankerna fokusera på livslånga relationer och med tanke på att produktutbudet är det samma inom hela branschen blir arbetet med kundrelationerna betydligt viktigare för att behålla och vinna kunder. I examensarbetets teori tas upp bland annat hur man kommunicerar med kunder, hur lojalitet och lönsamhet skapas samt hur man bör arbeta för att behålla sina kunder.

Syftet med arbetet var att skapa en djupare förståelse för vilka kunder som skapar lönsamhet för banken. Målet var att få en uppfattning om hur man skapar kundrelationer och hur en lojalitet byggs upp men också att se sambandet mellan en lojal och lönsam kund för att förstå hur man hittar och behåller den lönsamma kunden för banken.

Examensarbetet är uppbyggt med en teoridel och en empirisk del. I den empiriska delen av arbetet användes en kvalitativ forskningsmetod och intervjuer gjordes med tre olika banker. Resultatet av examensarbetet förklarar hur bankerna bör arbeta för att skapa lönsamhet bland sina kunder men främst hur de bör arbeta för att hålla kvar de lönsamma kunderna i banken.

---

Språk: svenska

Nyckelord: kundrelation, lönsamhet, lojalitet, bankbranschen

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Alicia Holm  
Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa  
Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto  
Ohjaaja: Jörgen Strid

Nimike: Asiakassuhteet ja asiakaskannattavuus pankkialalla

---

Päivämäärä: 12.5.2024 Sivumäärä: 49 Liitteet: 1

---

### Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakassuhteita ja asiakaskannattavuutta pankkialalla. Toisin kuin monilla muilla yrityksillä, pankeilla on erittäin vahva yhteys yhteiskuntaan ja asiakkaisiin. Kannattavuuden näkökulmasta pankkien tulisi keskittyä elinikäisiin suhteisiin ja koska tuotevalikoima on sama koko toimialalla, asiakassuhteiden parissa tehtävä työ tulee huomattavasti tärkeämmäksi asiakkaiden säilyttämiseksi ja hankkimiseksi. Opinnäytetyön teoriassa käsitellään aiheita kuten miten kommunikoida asiakkaiden kanssa, miten luoda uskollisuutta ja kannattavuutta sekä kuinka työskennellä pitääkseen asiakkaat.

Työn tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, millaiset asiakkaat luovat pankille kannattavuutta. Tavoitteena oli saada käsitys asiakassuhteiden luomisesta ja uskollisuuden rakentamisesta, mutta myös nähdä uskollisen ja kannattavan asiakkaan yhteys, jotta ymmärrettäisiin, kuinka pankille kannattava asiakas voidaan löytää ja pitää.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Työn empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja haastatteluja tehtiin kolmen eri pankin kanssa. Opinnäytetyön tulos selittää, miten pankkien tulee toimia kannattavuuden luomiseksi asiakkaidensa keskuudessa, mutta lähinnä kuinka toimia kannattavien asiakkaiden pitämiseksi pankissa.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: asiakassuhde, kannattavuus, lojaalius, pankkiala

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Alicia Holm  
Degree Programme: Business Administration, Vasa  
Specialisation: Financial Administration  
Supervisor: Jörgen Strid

Title: Customer Relationship and Customer Profitability in the Banking Sector

---

Date: 12.5.2024    Number of pages: 49    Appendices: 1

---

### **Abstract**

This thesis is about customer relationships and customer profitability in the banking sector. Unlike many other businesses, the banking sector has a very strong connection to society and its customers. From a profit perspective banks must focus on lifelong relationships and considering that the product range is the same across the whole banking sector, they must work hard on customer relationships in order to keep and gain customers. In this thesis theory chapter, it will be brought up how to communicate with customers, how loyalty and profitability are made, and how to work to keep existing customers.

The purpose of this thesis was to create a deeper understanding of which customers that are profitable for the bank. The goal was to get an understanding of how to create customer relationships and how loyalty is built up, but also to understand the connection between a loyal and profitable customer in order to understand how to find and keep the profitable customers in the bank.

This thesis is constructed with a theory part and an empirical part. In the empirical part of the thesis a qualitative research method was used, and three interviews were done with three different banks. The result of this thesis explains how banks should work in order to create profitability with their customers but mostly how they should work in order to keep the profitable customers as their own.

---

Language: Swedish

Key words: customer relationship, profitability, loyalty, banking sector

# Innehållsförteckning

Figurförteckning .....	5
1 Inledning .....	1
1.1 Bankbranschen .....	1
1.2 Syfte .....	3
1.3 Problemformulering .....	3
1.4 Disposition .....	3
2 Metod .....	5
2.1 Kvalitativ forskning - intervju .....	5
2.2 Val av forskningsmetod .....	5
2.3 Genomförande av datainsamling .....	6
2.4 Validitet och reliabilitet .....	7
3 Kundrelationer .....	8
3.1 Aktiva och passiva kunder .....	8
3.2 Lojala kunder .....	10
3.2.1 Vanor och lojalitet .....	11
3.2.2 Behov .....	12
3.2.3 Typer av lojalitet .....	14
3.2.4 Värdet av en lojal kundrelation .....	15
3.2.5 Misslyckad lojalitet .....	15
3.3 CRM-system .....	17
4 Kundlönsamhet .....	19
4.1 Sambandet mellan kundnöjdhet och lönsamhet .....	19
4.2 Mätning av kundlönsamhet .....	22
4.2.1 Analysmodeller för kundlönsamhet .....	23
5 Resultatpresentation .....	26
5.1 Aktia .....	26
5.1.1 Kundrelationer och kommunikation .....	26
5.1.2 CRM-system och att skilja på kunder .....	28
5.1.3 Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet .....	28
5.2 Kvevlax Sparbank .....	30
5.2.1 Kundrelationer och kommunikation .....	31
5.2.2 CRM-system och att skilja på kunder .....	32
5.2.3 Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet .....	32
5.3 Handelsbanken .....	33
5.3.1 Kundrelationer och kommunikation .....	34

5.3.2	CRM-system och att skilja på kunder .....	35
5.3.3	Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet.....	35
6	Resultatanalys.....	38
6.1	Kundrelationer och kommunikation .....	38
6.2	CRM-system och att skilja på kunder .....	39
6.3	Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet.....	40
7	Diskussion .....	44
7.1	Resultatdiskussion .....	44
7.2	Metoddiskussion .....	45
7.3	Förslag till vidare forskning .....	46
7.4	Slutsatser .....	46
7.4.1	Vilka kunder skapar lönsamhet hos bankerna? .....	46
7.4.2	Hur kan bankerna arbeta för att behålla lönsamma kunder?.....	47
	Litteraturförteckning .....	48

Bilaga            Intervjuteaman och följdfrågor

## Figurförteckning

Figur 1. Kano modellen (Kano Model: ASQ, u.d.).....	13
Figur 2. Lojalitetsklassificering (Ekström, Ottosson, & Parment, 2017).....	14
Figur 3. Samband mellan indikatorer för banker (Eklof , Podkorytova, & Malova, 2020) ..	21
Figur 4 Kategorisering av kundrelationer (Ringström & Svensson, 2010) .....	23
Figur 5 Analysmetoder (Ringström & Svensson, 2010).....	24

# 1 Inledning

Antalet banker i Finland är många och konkurrensen bland bankerna är hård. I och med att bankbranschen är så pass stor och största delen av den finska befolkningen redan har tjänster i en bank så borde deras största fokus ligga på att värna om de kundrelationer de har istället för att fokusera på att skapa så många nya kunder som möjligt. För bankerna är det både billigare och enklare att värna om de befintliga kunderna i jämförelse med att skapa nya kundrelationer. Genom att fokusera på sina befintliga kunder blir bankernas arbete att skapa en lojal kund och hitta vilka kunder som skapar lönsamhet för banken.

Digitaliseringen som skett i vår värld har även påverkat bankernas sätt att bygga upp relationerna till sina kunder. Största delen av kundernas ärenden idag sköts digitalt, jämfört med tidigare då man bokade en tid till en kontaktperson på ett kontor.

I det här examensarbetet har jag valt att skriva om kundrelationer från bankens perspektiv. Jag kommer dels att fokusera på den befintliga relationen mellan banken och kunden för att analysera hur banken kan skapa en lojalitet till sina kunder, hitta de lönsamma kunderna och hur de sen kan arbeta för att hålla kvar sina lönsamma kunder, men jag kommer även att ta reda på hur bankerna arbetar för att skapa nya kundrelationer. Jag arbetar själv med bankbytesfullmakter för kunder som redan valt att byta bank vilket skapat mitt intresse för att veta varför en kund väljer att byta bank samt hur bankerna skulle kunna arbeta för att undvika detta.

## 1.1 Bankbranschen

Till skillnad från ett vanligt företag, har bankerna en betydligt starkare koppling till samhället. Om en bank skulle gå i konkurs innebär det förutom att ägarna förlorar sin del av investeringarna även att bankens kunder drabbas. Därför är det väldigt viktigt för bankerna att bygga upp ett förtroende och en lojalitet hos sina kunder. Ett starkt banksystem hör ofta ihop med väluppbyggda kundrelationer vilket även kan ses som en nyckel till lönsamhet. I det här kapitlet kommer jag att berätta mera om vad en bank är och vilken deras roll i samhället är (Elliot, Stockenstrand, & Söderström, 2019).

Bankverksamheten grundades i Italien redan på 1100-talet. Verksamheten började med huvudsyftet att växla valutor för att underlätta handeln. Verksamheten fortsatte att utvecklas och snart erbjöd även bankerna möjlighet till att göra insättningar och lyfta lån (Elliot et al, 2019).

Bankernas roll i samhället är att vara en finansiell mellanhand. Banker lånar ut pengar åt de som inte har tillräckligt men behöver dem nu och förvarar pengar åt dem som har tillräckligt men inte behöver dem för tillfället. Bankerna är alltså väldigt beroende av sina kunder och relationen till dem. Eftersom de flesta banker erbjuder liknande tjänster och produkter blir konkurrensen mellan bankerna väldigt hård och det blir viktigt för bankerna att fokusera på relationen till de kunder som de har för att skapa en lojal relation.

Digitaliseringen som hela tiden utvecklar vår värld påverkar även bankbranschen som många andra branscher. Det finns många olika hot kopplade till den tekniska utvecklingen som hotar bankernas framtid men eftersom det här arbetet fokuserar på kundrelationer kommer jag att hålla mig till det.

Tidigare såg kunder väldigt högt värde i att ha en ansvarsperson i banken som blev deras trygga person att kunna kontakta och diskutera sina tjänster med. I och med digitaliseringen blir det allt färre kunder som kommer in till kontoret och har ett face to face kundmöte. Trots detta påpekar Thordén (2017, ss. 28-31) vikten av att hålla kundmöten öga mot öga för att skapa ett personligt möte. Hon är av den åsikten att analoga kundmöten är det som får kunden att välja dig eller inte välja dig. För unga blir dock värderingen av smidighet och enkelhet allt viktigare och alla känner nödvändigtvis inte intresse eller behov av analoga möten.

Samtidigt som möjligheten att sköta sina ärenden blivit enklare genom digitaliseringen har även möjligheten att byta bank blivit betydligt enklare och smidigare. Det här betyder i sin tur att det blir allt viktigare för bankerna att faktiskt arbeta väldigt hårt med sina system och relationer för att lyckas hålla kvar sina kunder. I och med den utveckling som skett med internet har även kunderna tagit över mera av kontrollen från företagen vilket i sin tur

betyder att behovet av kundnärhet bara ökar för att företagen ska ha möjlighet att ta tillbaka kontrollen (Blomqvist, Dahl, Haeger, & Storbacka, 1999).

## 1.2 Syfte

Syftet med det här examensarbetet var att skapa en djupare förståelse för vilka kunder som skapar lönsamhet för banken. Målet var att få en uppfattning för hur man skapar kundrelationer och hur en lojalitet byggs upp men också se sambandet mellan en lojal och lönsam kund för att förstå hur man hittar och behåller den lönsamma kunden för banken.

## 1.3 Problemformulering

Examensarbetet gjordes för att skapa en förståelse för lönsamma kundrelationer i en bank. Eftersom jag har valde att fokusera på ämnet från bankernas perspektiv så ställde jag följande forskningsfrågor.

- *Vilka kunder skapar lönsamhet hos bankerna?*
- *Hur kan bankerna arbeta för att behålla lönsamma kunder?*

Målet med det här arbetet var att få svar på dessa frågor genom både teori och undersökningar.

## 1.4 Disposition

Arbetet är indelat i en inledande del, metoddel, teoridel, empirisk del och en diskuterande avslutning. I inledningen tas upp bakgrund och val av ämne samt syfte och problemformulering för arbetet. I indelningen beskriver jag även bankbranschen och redogör för hur den fungerar i och med att det är en väldigt unik bransch. Efter inledningen beskriver jag i ett metodkapitel vilken forskningsmetod jag valt att använda mig av och

varför. I detta kapitel presenteras även genomförande av datainsamlingen och undersökningens validitet och reliabilitet.

I teoridelen tar jag upp två huvudämnen, kundrelationer och lönsamhet. I kapitel 3 går jag djupare in på ämnet kundrelationer och hur företag kan arbeta för att skapa långsiktiga kundrelationer. Jag tar bland annat upp aktiva och passiva kunder som är en grund till att förstå hur kommunikation med kunder ska hanteras. Jag tar upp lojala kunder och teori om hur vanor och lojalitet hänger ihop, olika typer av lojalitet, vad lojaliteten är värd men också hur en misslyckad lojalitet bör hanteras. Till sist under kundrelationer tar jag även kort upp om hur företag kan arbeta med CRM-system.

Kapitel 4 handlar om lönsamhet med fokus på lönsamma kundrelationer. Kapitlet behandlar hur kundnöjdhet och lönsamhet hänger ihop i bankbranschen men också mätning av kundlönsamhet. Målet med teoridelen var att bygga en grund för den empiriska delen. Teorin i arbetet har baserat sig på olika litteraturkällor samt elektroniska rapporter.

Den empiriska delen bygger på en kvalitativ forskning, där intervjuer med banker görs för att få en djupare förståelse från bankernas perspektiv hur de arbetar med kundrelationer, lojala kunder och lönsamhet. I den här delen redogör jag även för intervjuerna och analyserar materialet från dem. Sist i arbetet finns en och diskuterande slutsats och sammanfattning kopplad till arbetets resultat samt förslag till vidare forskning.

## 2 Metod

I det här kapitlet kommer jag att redogöra för den undersökningsmetod som används i arbetets empiriska del. Jag kommer gå mera in på varför jag valt den metod jag valt och hur genomförandet av min datainsamling gått till. Jag kommer även att ta upp undersökningens validitet och reliabilitet.

### 2.1 Kvalitativ forskning - intervju

Den kvalitativa forskningen är en forskningsstrategi där fokus ligger mera på ord än siffror. Den kvalitativa forskningen är enligt Bryman & Bell (2017, ss. 372-373) i jämförelse med den kvantitativa väldigt tolkande och beskriver mera hur, vad och varför.

Intervjuer är enligt Bryman & Bell (2017, ss. 451-470) den vanligaste forskningsmetoden inom kvalitativ forskning. Intervjuer kan delas in i tre olika kategorier: ostrukturerad, semistrukturerad och strukturerad. Den strukturerade intervjun räknas ofta som en kvantitativ undersökningsmetod medan den ostrukturerad och semistrukturerad anses vara kvalitativa undersökningsmetoder. Bryman & Bell (2017, ss. 451-470) lyfter fram att i kvalitativa intervjuer är fokus mot den intervjuades ståndpunkter och tillvägagångssättet är betydligt mindre strukturerat. I kvalitativa intervjuer vill man få detaljerade och fylliga svar och intervjun får gärna röra sig i olika riktningar beroende på vad den intervjuade svarar och anser vara viktigt och relevant. I en ostrukturerad intervju kan hela intervjun basera sig på en fråga eller ett tema medan den semistrukturerade intervjun baserar sig på flera teman och eventuella följdfrågor men den intervjuade får ändå fritt styra svaren och diskussionen.

### 2.2 Val av forskningsmetod

Jag valde att genomföra en kvalitativ undersökning där jag använde mig av semistrukturerad intervju som metod. Jag genomförde intervjuerna med banker där målet var att ta reda på hur de arbetar med kundrelationer, lojalitet och lönsamhet. Jag

undersökte hur de skapar nya kundrelationer, men även hur de arbetar för att kunderna ska stanna kvar och för att skapa lojalitet och lönsamhet.

Målet med min undersökning var att komma fram till strategier och arbetsmetoder som bankerna använder sig av för att arbeta med kundrelationer. Att mäta siffror och statistik skulle inte ha gett ett givande och fullständigt resultat till mina forskningsfrågor eftersom den typen av data jag ville åt inte är kvantifierbar. Enligt Bryman & Bell (2017, ss. 372-378) lämpar sig en kvalitativ forskning för forskning som fokuserar på ord och tolkningsinriktande data som inte kan mätas i siffror, vilket är precis det som min forskning innefattar. Den kvalitativa forskningen ger en djupare och fullständigare uppfattning och resultat för de forskningsfrågor som jag har valt.

Inom liknande ämnen har tidigare gjorts flertal kvantitativa forskningar och enkätundersökning. Med en enkätundersökning skulle jag inte kunna få samma djup i mitt resultat. Det skulle även vara svårt att få fram något nytt resultat eftersom flera har gjort enkätundersökningar i ämnet tidigare.

### 2.3 Genomförande av datainsamling

Jag kontaktade sex banker per mejl varav jag fick svar från tre. Vi kom överens om tid och datum som passade och bankerna fick möjligheten att välja om intervjuerna skulle ske på plats eller distans. En av intervjuerna genomfördes på distans via Teams eftersom respondenten befann sig på annan ort. De andra två intervjuerna genomfördes på plats vid respondenternas kontor.

Intervjuerna planerades genom en semistrukturerad metod där jag byggde upp olika teman som utgångspunkter med förberedda följdfrågor. Frågorna och ämnena i intervjun var uppbyggda på teorin i arbetet och målet var att med hjälp av dessa komma fram till ett resultat som skulle ge svar på forskningsfrågorna. Intervjuerna skapade diskussioner med möjlighet till följdfrågor och ledde till utförliga svar. Intervjuerna spelades in med godkännande av respondenterna.

## 2.4 Validitet och reliabilitet

Validiteten och reliabiliteten är viktiga för att ge en uppfattning om undersökningens kvalitet. Reliabiliteten visar hur pålitligt resultatet är och hur sannolikt det är att resultatet blir det samma om undersökningen skulle göras igen. Validiteten visar mera på hur undersökningen och resultatet hänger ihop samt om rätt sak har undersökts (Bryman & Bell, 2017, ss. 378-383).

I och med att bankbranschen fungerar på ett så unikt sätt med liknande produktutbud hos alla banker, så arbetar nästan alla på liknande sätt för att skapa lojala kunder och hitta bankens lönsamma kunder. Jag anser därför att resultatet i undersökningen hade blivit det samma om den hade gjorts igen på nya respondenter även om kvalitativ undersökning ofta leder till ett mera unikt resultat. Jag anser därav att arbetet är reliabelt.

Syftet med examensarbetet var att få svar på hur bankerna arbetar för att hitta lönsamma kunder och för att behålla dem. Undersökningen gav svar som enkelt går att koppla ihop med teoridelen i arbetet och besvarar forskningsfrågorna. Därav slutsatsen att undersökningen gjorts på ett relevant sätt och undersökningen är valid.

### 3 Kundrelationer

Företagens effektivitet påverkas enligt Blomqvist et al (1999) av både dess interna och externa relationer. Med hjälp av att skapa en förståelse för kundrelationer kan vi skapa lojala kunder och undvika att kunderna ska välja en konkurrent. I många fall, åtminstone för banker så kretsar nästan hela deras verksamhet kring kunderna. I och med att så mycket av verksamheten kretsar kring kunderna borde företagen fokusera mycket på deras relationer och hur de värnar om dem. Enligt Roos (2017, ss. 15-17) är tiden mellan kundmötena en viktig tid man borde fokusera mera på för att hålla kvar sina kunder. Ofta kanske man tänker att kunder som byter till en konkurrent är missnöjda, men så är inte alltid fallet. Till stor del beror nog kundavhopp eller byte av företag på en missnöjdhet hos kunden men det kan även finnas en hel del andra orsaker bakom.

Tiden mellan kundmötena är en tid då konkurrenterna kan vara i kontakt med kunden för att ge ett bättre erbjudande. Då kunden redan bytt företag är det redan för sent. Därför är kommunikationen mellan kund och företag väldigt viktig och Roos (2017, ss. 15-17) påpekar vikten av att fånga tiden mellan kundmötena. I de fall där kunden redan hunnit byta företag är det även viktigt för företaget att ta nytta av den information kunderna har. Genom att samla in information från de kunder som valt att byta företag får företaget tillgång till viktig information angående kundernas beslut och hela processen kring det. På det här sättet kan företaget enligt Roos (2017, ss. 15-17) i förebyggande syfte undvika att de befintliga kunderna ska fatta liknande beslut. Mera om misslyckade kundrelationer kommer jag att ta upp i avsnitt 3.2.5.

#### 3.1 Aktiva och passiva kunder

Bland det absolut viktigaste i en lyckad kundrelation är en lyckad kommunikation. Kommunikationen mellan kund och företag krävs för att man ska uppnå ett lyckat samarbete och kunden ska kunna vara nöjd. För en lyckad kommunikation behövs enligt Thordén (2017, s. 40) bland annat förmåga att lyssna och observera, tala och fråga samt analysera och utvärdera.

För att få en förståelse för hur kommunikation med kunder ska gå till behöver företaget först kunna se skillnad på aktiva och passiva kunder. Genom att företaget kan se skillnad på dessa kunder kommer de även förstå vilken typ av kommunikation kunderna tar åt sig. Den aktiva kunden är mottaglig för information på ett helt annat sätt än den passiva kunden. Risken om företaget inte ser den här skillnaden är att hela hanteringen av kundrelationer blir allt mer invecklad, samtidigt som processen kommer att kräva mera tid. Att som företag idag ha förståelse för kundernas beteenden kan ses som ett redskap och även hjälpa företagen till bättre resultat och lojalitet (Roos, 2017, ss. 15-20).

Enligt Roos (2017, ss. 45-47) är den aktiva kunden oftast en kund som vet vad den är ute efter samtidigt som de har ett intresse av information om sina produkter eller tjänster och gärna läser på om dem. En aktiv kund är medveten om vilka egenskaper och vilken kvalitet hen vill ha men också vad som anses vara ett rimligt pris för det. Aktiva kunder är oftast väldigt insatta i sin kundrelation och agerar utefter när de känner ett behov. Som (Roos, 2017, ss. 45-47) nämner så är en aktiv kund betydligt mindre benägen att byta företag då en konkurrent ringer eftersom de är insatta i vad deras tjänst är värd prismsässigt och gör sina köp då de faktiskt upplever ett behov. Chansen att en aktiv kund skulle byta företag då en konkurrent ringer och erbjuder sina tjänster är även mindre i och med att kunden har gjort sitt val med omtanke och kan argumentera för sitt val. Aktiva kunder kan vara öppna för reklam men endast reklam som passar in för deras behov och situation. Möjligheten att en aktiv kund skulle byta företag finns nog ändå och isåfall påpekar Roos (2017, ss. 45-47) att de på samma sätt oftast har väldigt tydliga argument och orsaker till deras val att byta företag.

En passiv kund däremot är en kund som inte bryr sig i att ställa frågor eller samla information om sina köp. Kunden väntar istället på att bli kontaktad från företaget eller konkurrenter. På samma sätt som en passiv kund inte söker information om sitt nuvarande företag så söker de inte heller information om konkurrenter och kan på så sätt anses vara lojala. Roos (2017, ss. 48-49) påpekar att vi ändå inte får glömma att passiva kunder konstaterats hoppa mellan företag mer frekvent på grund av sin ovisshet om produkter eller tjänster. Att en passiv kund inte är lika insatt eller intresserad i sina tjänster resulterar ofta i att de inte kan argumentera för sin produkt eller tjänst då en konkurrent ringer och erbjuder ett annat alternativ. För kunden är det då enklast att gå med på erbjudandet och

byta till konkurrentens alternativ. Det är det här som ofta resulterar i att passiva kunder ofta byter företag. De passiva kunderna lär sig dock utifrån att testa olika produkter, tjänster och företag samt lär sig av att misslyckas (Roos, 2017, ss. 48-49).

Poängen med att lokalisera de aktiva och passiva kunderna i sitt företag är inte att skapa en riktad kommunikation till grupperna var för sig. Vinningen i detta är att förstå de aktiva och passiva kunderna så att företaget kan skapa en kommunikation som tilltalar båda grupperna samtidigt. Alla kunder är olika och kommer att agera olika, läsa information och kommunikation olika men alla kunder är fortfarande lika viktiga. Genom att skapa en kommunikation som lämpar sig för båda grupperna kommer de passiva kunderna hitta delar som tilltalar dem och de aktiva likaså (Roos, 2017, ss. 51-54).

### 3.2 Lojala kunder

Att en kund byter till en konkurrent beror inte alltid på att en kund är missnöjd med sitt nuvarande företag. Även nöjda kunder byter. Därför är det viktigt att skapa en förståelse för hur man skapar en lojal kund. Det första steget i att hitta den lojala kunden är att få förståelse för skillnaden på aktiva och passiva kunder. Det här beror på att den aktiva och passiva kunden fungerar på olika sätt och företaget behöver ha en förståelse för hur kunden fungerar före de kan skapa en lojalitet hos dem. Enligt Ekström, Ottosson, & Parment (2017, ss. 110-113) är lojalitet bland kundrelationer något många företag vill uppnå eftersom det ofta liknas med att företaget har ett starkt varumärke, stabila intäkter och även en god lönsamhet. I och med det här har det blivit allt viktigare för företag att mäta sin kundlojalitet men framförallt öka den. Enligt Ström & Vendel (2021) är det viktigt för företag där lojaliteten är kopplad till produkter eller personal att hålla sina produkter konkurrenskraftiga och hålla kvar personalen. De lyfter även fram att företagen i dessa fall även borde fokusera på att hitta något utöver detta som skapar lojalitet hos kunderna exempelvis lojalitetsprogram. Ström & Vendel (2021) påpekar att ju mer orsaker kunderna har att vara lojal till företaget desto starkare blir lojaliteten och kundrelationen.

Holmström och Wikberg (2010) ger en bra liknelse av vad lojalitet innebär i sin bok om lönsamma kundrelationer. De beskriver den riktiga lojaliteten som "det osynliga kortet".

De flesta av oss har nog medlemskort och är stamkunder på många företag och kedjor, men problemet för företaget här är att många medlemskap inte innebär att kunderna är lojala till enbart det företaget. Kunder skapar medlemskap även hos konkurrenter för att få rabatterade pris och specialerbjudande de gånger de behöver eller vill ha något från just det företaget. Den riktiga lojaliteten kommer istället fram då vi funderar över de osynliga banden och ser över kunders traditioner och vanor var de egentligen visar lojaliteten.

### 3.2.1 Vanor och lojalitet

Kunders köpbeteenden påverkas väldigt mycket av vanor. En vana är en handling som upprepas automatiskt och är ofta grunden till konsumenters beteenden. En vana skapas genom att en konsument är nöjd med sitt köp och vid nästa tillfälle väljer samma produkt eller tjänst utan att jämföra med konkurrenters alternativ. Beslut som görs på grund av vanor är oftast väldigt omedvetna och om man skulle fråga kunden varför de fattat de beslut de gjort kan de sällan beskriva varför. Vanor underlättar väldigt mycket i beslutsprocessen i och med att man skippar processen att jämföra och överväga andra alternativ. För konsumenten är det även mindre riskfyllt att välja samma produkt som tidigare eftersom de vet vad de får (Ekström, et al 2017, ss. 110-113).

Ekström et al (2017, ss. 110-113) beskriver vanor som något som visar sig i tydliga mönster och rutiner. Om ett beslut baserar sig på en automatisk handling innebär det att det är en vana medan om konsumenten aktivt tar ett beslut beror det oftast på värderingar och konsumentens attityd. De beskriver även att vanor har visats ha större påverkan på köp som inte kräver lika mycket engagemang. Ur bankbranschens perspektiv kunde ett lågengagemangs köp vara att en kund vill öppna ett konto, då spelar det inte så stor roll vilken bank de går till för de fungerar på samma sätt hos de flesta banker. Om kunden däremot ska ta ett lån vill de kanske jämföra mera vilka lånevillkor och räntor de kan få på olika banker för att få det bästa erbjudandet.

Ett exempel på hur vanor kan påverka en person i bankbranschen kunde vara att föräldrar öppnar banktjänster för sina barn. De väljer samma bank som de har till sig själva eftersom de vet hur banken och dess tjänster fungerar, de ser en trygghet i det och de tjänsterna de öppnar fungerar troligtvis likadant i de flesta banker. Barnen fortsätter att vara kund i sin

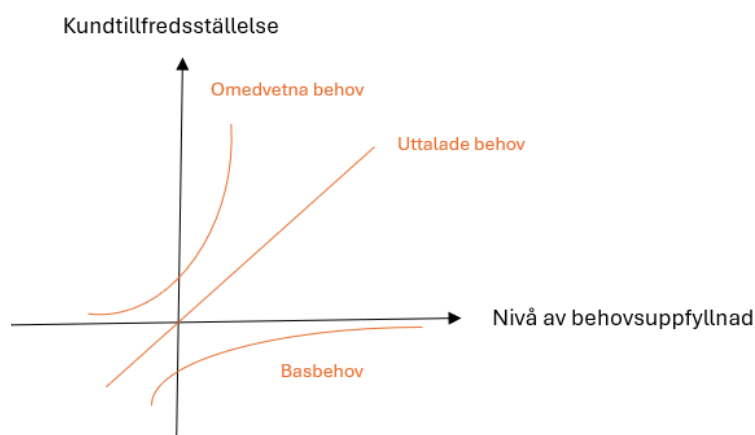
bank under hela sin uppväxt i och med att resten av familjen har sina tjänster där, det är bekant och allt fungerar som de ska men främst för att tjänsterna de har påverkas inte så mycket av vilken bank de har. Då personen blir vuxen och ska ansöka om lån väljer de kanske att överväga alternativ och vill jämföra vad de kan få från en annan bank. Om vanorna är väldigt starka så kan även detta vara en situation som inte påverkar kunden utan kunden väljer att fortsätta sin relation utan att ens överväga andra alternativ. Oftast försvinner kundernas köpengagemang med tiden enligt Ekström et al (2017, ss. 110-113). Då en kund tar ett lån är hen väldigt aktiv och gör mycket undersökning om var den får bäst villkor och räntor men efter att lånet varit i kraft flera år och kunden kunde få bättre villkor i en annan bank så saknas engagemang för att börja flytta över sina tjänster till en ny bank och kunden väljer att fortsättningsvis ha kvar sina tjänster i banken.

Vanor kan på många sätt förenkla konsumenternas liv och beslutsfattande men de kan även påverkas på ett negativt sätt. Enligt Ekström et al (2017, ss. 110-113) kan konsumenterna uppleva det problematiskt om vanorna inte följer med den utveckling som sker i samhället. Till exempel väljer många banker att digitalisera det mesta och ett konkret exempel på detta kunde vara nyckeltalskort. Kunden vill ha sitt fysiska nyckeltalskort som hen alltid haft och som känns tryggt men i och med den utveckling som sker så väljer allt fler banker att skippa de fysiska papperna och övergå till mobilapplikationer och digitaliserade versioner. Kunden tvingas då bryta sina vanor vilket den kan uppleva problematiskt.

### 3.2.2 Behov

Som kund köper vi produkter med förhoppningar om att uppfylla våra behov. Bergman, Bäckström, Garvare, & Klefsjö (2022, ss. 112-113) förklarar i sin bok om hur vi som kunder ofta har omedvetna behov som vi inte tänker på så länge du uppfylls men om de däremot inte skulle uppfyllas så leder de till en irritation och missnöjdhet. Exempel på sådana här situationer som Bergman et al (2022, ss. 112-113) lyfter fram är att tåget blir inställt eller att ett dokument inte går att läsa för att texten är för liten. I sådana här situationer är det vanligt att irritationen och missnöjdheten förutom känslan kring själva produkten även påverkar kundens upplevelse av hela företaget eller märket. På samma sätt kan det här fungera åt det positiva hållet, vi förväntar inte oss att ett behov ska uppfyllas men blir överraskade med till exempel extra bra service.

Man kan oftast dela in kundernas behov i tre olika kategorier. Grundläggande behov, förväntade behov och omedvetna behov. Bergman et al (2022, ss. 112-113) beskriver de grundläggande behoven som något kunden förväntar sig och upplever så självklart att de nödvändigtvis inte nämner de ifall man hade frågat. Enligt Bergman et al (2022, ss. 112-113) kan man ändå inte nöja kunderna med endast de grundläggande behoven. De förväntade behoven är behov som kunden anser viktiga och skulle nämna om det frågades efter. Det är även här företagen kan skilja sig från konkurrenterna och erbjuda ett bättre alternativ eller service. Slutligen beskriver Bergman et al (2022, ss. 112-113) de omedvetna behoven som behov som kunden inte är medveten om och därav inte skulle nämna om det frågades men genom att uppfylla dessa behov kan man skapa ett mervärde hos kunden och även vinna kunder från konkurrenter, skapa lojalitet och få ett gott rykte.



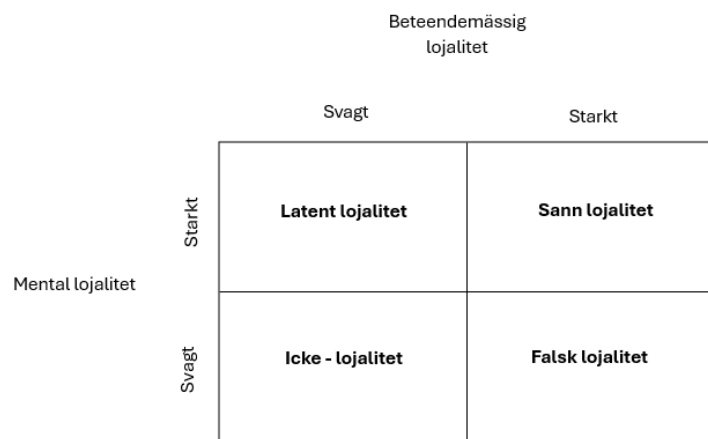
Figur 1. Kano-modellen (Kano Model: ASQ, 2024)

En modell som handlar mycket om dessa olika behov är Kano-modellen. Kano-modellen presenterades av professorn Noriaki Kano och hans kollegor på 1980 talet och beskriver kundens behov och tillfredsställelse. Kano modellen visar sambandet mellan kundens tillfredsställelse och uppfyllandet av kundens behov (Bergman et al, 2022, ss. 114). Kanomodellen utgår ifrån att företaget måste ha en fungerande basverksamhet, det här kommer inte att höja kundtillfredsställelsen oerhört men om de inte fungerar kommer den däremot drastiskt att falla. Det är sådana saker som kunden ser som självklarheter med de varor och tjänster som företaget erbjuder. De uttalade behoven är sådana som kommer att höja kundtillfredsställelsen om de uppfylls och annars leda till missnöjdhet. Däremot de

omedvetna behoven är sådana som endast kan påverka kundens tillfredsställelse positivt och ge ett mervärde om de uppfylls (Bandyopadhyay, 2014). Dessa behov brukar även kallas "dissatisfiers", "satisfiers" och "delighters" (Kano Model: ASQ, 2024).

### 3.2.3 Typer av lojalitet

Som jag nämnde tidigare kan det alltså finnas olika sorters lojaliteter bland kunder. De finns dem som inte egentligen är lojala men köper en produkt eftersom andra alternativ saknas och de finns dem som är ett företag fullt lojala. Figuren nedan är en användbar modell för att dela in sin kundbas baserat på deras lojalitet. Figuren är ritad med inspiration från boken Konsumentbeteende (Ekström et al, 2017, ss. 114-119), kapitel om lojalitet och vanor där de tar upp Dicks och Basus lojalitetmodell från 1994. Modellen används för att beskriva de två huvuddimensionerna av kundlojalitet.



Figur 2. Lojalitetsklassificering (Ekström, Ottosson, & Parment, 2017)

Som vi kan se i tabellen så är en icke lojal kund, en kund som visar både svag mental och beteendemässig lojalitet. Konsumenten påverkas lätt av andras reklam men också till exempel då någon pratar gott om en annan produkt. Konsumenten är inte svår att övertygas och har lätt att välja bort objekt. En latent lojalitet finns hos en konsument som visar en stark mental lojalitet samtidigt som den beteendemässiga lojaliteten är svag och köpfrekvensen låg. Att konsumenten är mentalt positiv till objektet medför ändå en större chans till att kunden kan uppvisa en beteendemässig lojalitet. Den falska lojaliteten som även kan kallas för en påtvingad eller flyktig lojalitet innebär att kunden visar en

beteendemässig stark lojalitet men den mentala lojaliteten är svag. Det här betyder att konsumenten blir tvungen att välja objektet på grund av att andra alternativ saknas. Den sista och för företaget bästa konsumenten är den som visar sann lojalitet. En konsument som visar sann lojalitet är både mentalt och beteendemässigt lojal mot företaget.

(Ekström et al, 2017, ss. 110-122)

#### 3.2.4 Värdet av en lojal kundrelation

Hur mycket är en lojal kund värd? Att en lojal kund är mera värd än en illojal kund är något som kan konstateras ganska snabbt enligt Holmström & Wikberg (2010) men ändå kan man inte lägga ett pris på vad en lojal kundrelation är värd. Samtidigt som det inte går sätta ett pris på en lojal kundrelation så vet man att värdet inte är noll. Enligt Kotler & Keller (2012) är lojaliteten så viktig eftersom affärsframgång bygger på att skapa, behålla och växa kundförhållanden. De påpekar även att utan kunder skulle det inte gå att göra framgång och affärer.

Den ideala kunden för ett företag är en kund som agerar efter vanor och känslor. En kund som är lojal väljer alltid samma produkt eller företag. En kund som däremot följer priset, alltid vill ha de som är billigast och agerar efter spontanitet är inte värt mycket för företaget enligt Holmström & Wikberg (2010). Eftersom det är konstaterat att för företaget vara billigare att behålla befintliga kunder jämfört med att skapa nya relationer blir fokuset på kundrelationer allt viktigare för företagen.

#### 3.2.5 Misslyckad lojalitet

Att en kund väljer att vara illojal mot företaget behöver inte alltid betyda att kunden är missnöjd. I vissa fall kan det även vara nöjda kunder som byter. Det kan bero på alla möjliga olika orsaker men tre faktorer som kan påverka kunden att bryta sin lojalitet enligt Roos (2017, s. 23) är kundens privata värld, omvärlden och konkurrenter samt kritiska händelser.

Till kundens privata värld hör saker som förbättrad eller försämrade ekonomi vilket kan göra att kunden är intresserad av en annan prisklass på tjänster eller produkter men istället för

att ta reda på företagets utbud så har de kanske sett att ett annat företag som erbjuder billigare eller högre kvalit t tjänster och byter direkt till dem. En annan orsak som kan leda till illojalitet  r att kunden flyttar. Då en kund flyttar  r de oftast möjligt att fortsätta kundrelationen men i dessa fall borde företaget vara i kontakt med kunden och berätta det. Det h r är dock ofta väldigt svårt för företagen eftersom de ofta får reda på att kunden valt att flytta och byta företag då de redan skett och  r för sent (Roos, 2017, ss. 24-28).

De som kan påverka kundens lojalitet från omvärlden och konkurrenter hänger ganska mycket på om kunden räknas som aktiv eller passiv. Den aktiva kunden påverkas inte lika lätt av konkurrenternas reklam eftersom den  r väl medveten om sina val av produkt och företag som jag nämnde mera om i kapitel 3.1. Den aktiva kunden kan ändå påverkas av den yttre reklamen med tanke på att kunden är öppen för reklam som passar behov och önskemål. Den passiva kunden däremot påverkas lätt av omvärldens reklam och  r så kallat "lätt övertalad" i och med att de saknar kunskap om sina produkter eller tjänster och inte kan argumentera för dem. Därför byter passiva kunder oftast ganska ofta mellan olika företag (Roos, 2017, ss. 24-28).

Då en kritisk händelse inträffar i en kundrelation påverkar de ofta kundens lojalitet väldigt mycket. En kritisk händelse i en bankrelation kan vara så simpel som att en kund f r betalningspåminnelser på något de redan betalt. Då en kund  r med om en kritisk händelse är det enligt Roos (2017, ss. 33-35) väldigt viktigt hur företaget hanterar situationen. Ström & Vendel (2021) förklarar hur missnöjen kan leda till klagomål och lyfter fram att så länge det h r klagomålet framförs till företaget f r företaget en chans att vända det till kundnöjdhet men påpekar att problemet skapas då kunderna väljer att framföra sina klagomål till någon annan än företaget. Roos (2017, ss. 33-37) påpekar även att av alla missnöjda kunder  r det endast en del av kunderna som väljer att klaga och framföra sin åsikt även om en kritisk händelse påverkar lojaliteten hos alla kunder som  r med om händelsen. Enligt Bergman et al (2022) visar studier på att endast fem procent av missnöjda kunder klagar till företaget samtidigt som de inte tvekar på att klaga åt vänner, familj och bekantskap. Det här leder i sin tur till att missnöjdheten kommuniceras bland konsumenter utan att företaget vet något om det och kan göra något åt saken. Roos (2017, ss. 36-37) förklarar att företagen borde värdera de kunder som framför klagomål och se dem som en

värdefull rådgivare. Utan dessa skulle företagen inte få veta vad som har hänt och vad som påverkat kundens lojalitet.

Blomqvist et al (1999) diskuterar även betydelsen av de kritiska kundmötena och använder ett väldigt beskrivande exempel i bankbranschen. De beskriver hur ett kundmöte gällande uttag av pengar som misslyckas kanske inte påverkar kundens lojalitet så långt att de väljer att avsluta kundrelationen medan låneärenden som nog kan ses som en av bankernas viktigaste verksamhet kan påverka kundrelationen väldigt hårt om mötet misslyckas. Men som Roos (2017, ss. 33-38) beskriver i sin bok så är det väldigt viktigt att hantera även de minsta misslyckandena för även de kan leda till större konsekvenser om de inte hanteras och händelsen upprepar sig ett flertal gånger.

Enligt Blomqvist et al (1999) är stor del av processen till en lojal kund är att samla in information från de händelseförlopp som kundrelationen inte lyckats. Genom att endast samla data om vad som lyckats får företaget ingen information om hur de ska undvika de situationer där kunder blir missnöjda. Genom att skapa en plan för hur avslutade kundrelationer och missnöje ska hanteras kan företaget förebygga dessa situationer och skapa bättre förutsättningar för sig själva gällande kundavhopp. Tre tips som Holmström & Wikberg (2010) använder sig av är att genuint lyssna och försöka förstå vad som skapade missnöjdheten, att ge kompensationer och att försöka se på vad man vinner på att ha en långsiktig relation till kunden istället för vad man förlorar i en enskild transaktion.

Att en kundrelation avslutas kan som sagt bero på flera olika orsaker. Enligt Blomqvist et al (1999) har det visat sig vara till nytta att visa intresse för kundernas beslut i de fall där kunden håller på att lämna ett företag och att det här i vissa fall till och med fått kunden att stanna kvar. För att få raka och ärliga svar gällande företagets verkliga svagheter är den perfekta kunden att fråga de som är på väg eller redan lämnat företaget.

### 3.3 CRM-system

Förutom att arbeta med lojalitet bland sina kundrelationer behöver även företaget förstå hur man kan arbeta med rätt sorts relationsmarknadsföring och framförallt rätt verktyg.

Det viktigaste för att lyckas med relationsmarknadsföringen är att få fram ett verktyg som kan hjälpa dig samla, sortera och analysera data. (Holmström & Wikberg, 2010)

”Customer relations management” - system används ofta av både större och mindre företag för att få en fullständigare koll på sina kunder. Speciellt i större företag med en större personal underlättar CRM-system för personalen att ha kontroll på vilka kollegor som arbetat med kunden och vad som blivit gjort. CRM-system går att köpa som färdig programvara, men är oftast ganska dyra och för mindre företag kan det löna sig att skapa sitt eget system. Grundläggande funktioner som brukar finnas i ett CRM-system är bland annat kundens kontaktuppgifter. Andra uppgifter som kan finnas med i systemet är datum för kundens första och senaste kontakttillfälle samt kundens relationsposition. Förutom att samla data har oftast systemen också möjlighet till att sortera data (Holmström & Wikberg, 2010).

För företag som arbetar med stora mängder data kan detta vara bra för att behandla all data så effektivt och smidigt som möjligt. Då företag segmenterar sina kunder och delar in dem i grupper kan det vara bra att tänka på kundernas relation och beteende istället för faktorer som inkomst och ålder (Holmström & Wikberg, 2010).

## 4 Kundlönsamhet

På den senaste tiden har betydelsen för kundfokus ökat allt mer för företag. Det här bland annat på grund av att ett intresse för lönsamheten av kundrelationer blivit större. Grunderna bakom det här är synsättet av hur stor tillgång kunderna är för företag. Precis som jag nämnde i kapitel 3.2.4 säger Kotler & Keller (2012) att företagets framgång bygger på kunderna och utan dem skulle det inte vara möjligt att nå framgång. Som jag tidigare nämnt så är processen att behålla kunder mycket viktigare än att skapa nya kunder från ett lönsamhetsperspektiv. Det här innebär att företagen behöver satsa mera på sitt kundfokus och konkurrenssituation för att nå lönsamhet bland sina kunder (Ringström & Svensson, 2010).

En stor andel kundrelationer anses vara olönsamma och enligt Blomqvist et al (1999) är en förståelse för vilka kundrelationer som är lönsamma något som blivit allt viktigare. Det viktiga för bankerna skulle vara att lyckas hitta de lönsamma kunderna som är värda att satsa extra på för att hålla kvar. Bankens lönsamma kunder är ofta den aktiva, lojala kunden som har flera tjänster i banken.

Är då en lojal kund en lönsam kund? Svaret på den frågan är oftast ja, men hur lönsam kund är baseras inte enbart på hur länge den varit kund och enligt Ström & Vendel (2021) är en ökad kundlojalitet ingen garanti för ökad lönsamhet. En kund som har en lång relation är nödvändigtvis inte lönsam om det inte är en aktiv kund. Enligt Blomqvist, et al (1999) är en lönsam kund bland annat någon som är mottaglig för merförsäljning och som kan bidra till nya kundrelationer men framför allt någon som kan bidra till att företagets kostnader minskar genom att kundens långvariga användning av tjänster kan styras.

### 4.1 Sambandet mellan kundnöjdhet och lönsamhet

Kundnöjdhet och lojalitet har visat sig ha en positiv inverkan på bankers lönsamhet men också vara en variabel för att förutspå framtida lönsamhet och marknadsutveckling. Sambandet mellan kundnöjdhet och marknadsindikatorer har fått en mer betydande roll för investerare och bankernas beslutstagare i och med det här. Enligt Eklof, Podkorytova,

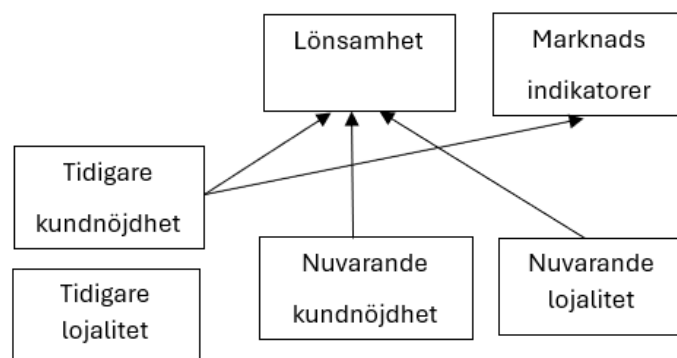
& Malova (2020) anses nöjda kunder bidra till lönsamhet genom att de är mindre priskänsliga och attraherar nya kunder genom att prata gott om företaget men även eftersom de tenderar att generera högre inkomster till företaget. Vi kan konstatera att beskrivningen av vad en nöjd kund bidrar med enligt Eklof et al (2020) motsvarar det samma som Blomqvist et al (1999) menar att den lönsammaste kunden är. De påpekar samma sak vad gäller kännetecknen som att attrahera nya kunder, sättet man kan styra deras användning av tjänster, merförsäljning och priskänslighet.

Redan då Blomqvist et al (1999) skrev sin bok om kundnära relationer ifrågasatte de idén att kvalitet leder till nöjda kunder som leder till lojalitet och som i sin tur leder till lönsamhet. Det viktiga att komma ihåg här är att Blomqvist et al (1999) skriver om kundrelationer överlag och detta kan skilja sig väldigt mycket från bransch till bransch. Det har nämligen gjorts flera undersökningar i specifikt bankbranschen som tyder på att kvalitet har en korrelation med kundtillfredsställelse. Bland annat gjorde Nemneichong & Sorokhaibam (2022) för några år sedan en undersökning i hur kvalitén på service i bankbranschen påverkar kundernas tillfredsställelse. Deras undersökning gav resultatet att alla dimensioner av servicekvalitet har en korrelation till kundernas tillfredsställelse.

Då Blomqvist et al (1999) skriver om lönsamhet så kan lojala kunder anses vara lönsammare eftersom de bland annat lättare skapar en merförsäljning och hjälper till att skapa nya kundrelationer genom word-of-mouth men det som kommer fram i Eklof et al (2020) undersökningen som är specifikt för bankbranschen visar sig vara att lojaliteten inte påverkar lönsamheten lika mycket som kundnöjdheten gör. Blomqvist et al (1999) påpekar dock att sambandet mellan lojalitet och lönsamhet kan variera väldigt mycket beroende av vilken bransch, företaget befinner sig i.

Eklof et al (2020) har gjort en undersökning där de jämför kundnöjdhet respektive lojalitets påverkan på det ekonomiska resultatet inom bankbranschen. I undersökningen ifrågasätter de även att göra värderingar baserat på nyckeltal kring lojalitet. Som Eklof et al (2020) förklarar i sin rapport är kundnöjdhet en mätning av kundens uppfattande medan lojaliteten är en mätning av beteendet. Övergången från uppfattning till beteende kan oftast ta ett tag vilket betyder att en kund sällan går från nöjd till lojal direkt. I och med att lojalitet kan ses som en följd av kundnöjdhet så betyder det att resultatet endast skulle återspegla

resultat från tidigare perioder vilket resulterar i att det resultatet inte går att påverkas på samma sätt som om man skulle mäta kundnöjdhet som återspeglar nutid. Undersökningen är gjord på åtta större skandinaviska banker för att ta reda på hur kundnöjdheten kan kopplas till lönsamhet i jämförelse med lojalitet.



Figur 3. Samband mellan indikatorer för banker (Eklof , Podkorytova, & Malova, 2020)

Genom sin undersökning konstaterade Eklof et al (2020) att en gemensam faktor för alla banker var att både höjd lojalitet och kundnöjdhet gav en effekt på bankens lönsamhet. Däremot kom de fram till att varken den nuvarande lojaliteten eller kundnöjdheten påverkade marknadsindikatorerna. Den enda faktorn som konstaterades påverka marknadsindikatorerna var den tidigare kundnöjdheten. I undersökningen kom de fram till att bankerna kan använda sig utav kundnöjdheten för att förutspå den framtida marknadsutvecklingen i och med att kundnöjdheten ett år tillbaka visade sig ha en betydande inverkan på både börsvärdet och lönsamheten för banken.

Den empiriska undersökningen som Eklof et al (2020) gjort stödjer teorier om att nuvarande och tidigare kundnöjdhet har en positiv påverkan på lönsamheten men visar också att för specifikt bankbranschen har lojaliteten inte lika stor inverkan som kundnöjdheten. Kombinationen av undersökningarna som gjordes av Eklof et al (2020) och Nemneichong & Sorokhaibam (2022) visar på att bankbranschen verkar ha en korrelation mellan hög standard på sina tjänster och kundservice för att nå kundnöjdheten som i sin tur leder till lönsamhet.

## 4.2 Mätning av kundlönsamhet

Det finns många olika sätt att mäta kundlönsamheten och som Lennartsson & Örnkloo (2006) beskriver så är det väldigt viktigt för företag att kunna göra upp lönsamhetsberäkningar för att undvika ekonomiska problem. Det här gäller lika mycket kundrelationer som till exempel företagets produkter och tjänster. Möjligheten att mäta kundlönsamhet har förbättrats i och med en utveckling av uppföljnings och kalkylmöjligheter. Även en ökning av intresset för processtänkande och verktygen för hantering av processer har förbättrats. Fördelen för företagen är inte bara att kunna mäta lönsamheten bland sina kunder, utan fördelen ligger i att kunna tolka informationen, se potentialer och förstå hur man bör arbeta för att förverkliga dem (Blomqvist et al, 1999). Som konstaterades i avsnitt 4.1 så är enligt Eklof et al (2020) lönsamhet av bland annat kundnöjdhet ett vanligt mått man som både investerare och interna beslutsfattare ser på. I och med det här är det också enligt Lennartsson & Örnkloo (2006) viktigt att man vet hur lönsamheten beräknas och påpekar även att det kan ses som ett väldigt viktigt verktyg inom ekonomistyrningen.

Som jag redan nämnde så ligger inte det viktigaste med lönsamhetsberäkningar av relationer i resultatet utan snarare i vad du gör med resultatet. Precis som Blomqvist et al (1999) säger att det viktiga ligger i hur man tolkar resultatet så skriver Lennartsson & Örnkloo (2006) att man behöver vara medveten om vem som påverkar lönsamheten och har rätt att bestämma över resurser för att lönsamhetsberäkningar ska kunna användas effektivt. Som Ringström & Svensson (2010) nämner så ska företagets syfte med kundrelationer inte vara en kortsiktig försäljning utan målet ska vara att få långsiktiga, lönsamma kundrelationer vilket betyder att man behöver göra analyser av kundrelationernas lönsamhet för att kunna styra och mäta relationerna.

Ett gemensamt resultat som har konstaterats för företag oavsett bransch är att stor del av kundrelationerna är olönsamma. Enligt Blomqvist et al (1999) är vanligtvis över 30% av företags kunder olönsamma. Kundens lönsamhet respektive olönsamhet påverkas av hur stor kunden är. En liten kund kan sällan vara lika lönsam eller olönsam som en stor kund. Då företag gör upp lönsamhetsanalyser fördelas de oftast olika enligt vinstskapande och inköpsvolym. Alltså kan sällan ett litet företag generera lika stor vinst som ett större företag på grund av att volymen inte räcker till på samma sätt hos ett litet företag som för ett

större. På exakt samma sätt fungerar de mot de olönsamma hållet. Det här kan i sin tur bli problematiskt för företag om de baserar sina lojalitetsprogram på kundernas volym. På samma gång som de belönar sina mest lönsamma kunder så belönas också de olönsammaste kunderna (Blomqvist et al, 1999).

#### 4.2.1 Analysmodeller för kundlönsamhet

För att skapa långsiktiga och bra kundrelationer måste företag arbeta mycket med att möta kundernas behov och förväntningar. Även om man inte har som syfte att göra kvantitativa beräkningar av kundlönsamhet så finns det analysmodeller som kan vara användbara för att reflektera över på vilket sätt företag kan sträva mot att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer på sikt. Ringström & Svensson (2010) tar upp i sin rapport att det för företag är omöjligt att göra en anpassning efter alla kunder och lyfter därför fram hur viktigt det är att kunna kategorisera och välja ut relationer där man lägger sitt fokus.

För att göra en kategorisering av kundrelationerna sker anpassningen enligt Ringström & Svensson (2010) både tekniskt och organisatoriskt. En teknisk anpassning innefattar bland annat hur anpassad en leverantörs produkt är efter kundernas specifika behov medan den organisatoriska anpassningen handlar mera om social interaktion och samarbete mellan olika inblandade parter och hur organisationen är uppbyggd.



Figur 4 Kategorisering av kundrelationer (Ringström & Svensson, 2010)

Enligt Ringström & Svensson (2010) kan man dela in företags kundrelationer i fyra olika grupper: integrativa-, sammankopplade-, förenklade-, och transaktionsbaserade relationer. De integrativa kundrelationerna har både en hög organisatorisk och teknisk kundanpassning, vilket betyder att det finns ett nära samarbete till kunden och anpassningen har gjorts i både produkterna och hanteringen av dem. Integrationen mellan parterna är djup. Ringström & Svensson (2010) lyfter fram att den här typen av kundrelationer är viktiga för både företagets kortsiktiga och långsiktiga lönsamhet. De sammankopplade kundrelationerna har däremot en svagare integration till kunderna medan den tekniska interaktionen är högre och företaget satsar på olika investeringar i processer för att tillfredsställa kundernas behov och önskemål. I dessa kundrelationer finns värdet i att de ofta attraherar nya kunder vilket kommer märkas i företagets framtida resultat.

De förenklade kundrelationerna är enligt Ringström & Svensson (2010) de kundrelationer som påverkar det kortsiktiga resultatet positivt. Det här i och med att de bidrar till en betydande del av företagets försäljning. Det finns en regelbunden kommunikation mellan företaget och kunden men den låga tekniska integrationen innebär standardiserade produkter med en anpassning av till exempel servicenivå. De sista och enligt Ringström & Svensson (2010) minst betydelsefulla kundrelationerna ur företagets finansiella perspektiv är de transaktionsbaserade relationerna. Kunderna har en svag kontakt till företaget och produkterna är ofta väldigt standardiserade.

		Organisatoriskt	
		Hög	Låg
Tekniskt	Hög	Livstidslönsamhetsanalys	Kundvärderingsanalys
	Låg	Kundlönsamhetsanalys	Kundsegmentslönsamhetsanalys

Figur 5 Analysmetoder (Ringström & Svensson, 2010)

Utifrån dessa fyra kundindelningar finns det enligt Ringström & Svensson (2010) främst fyra återkommande analysmetoder i litteratur, kundsegmentanalys, kundlönsamhetsanalys, kundvärderingsanalys och livstidslönsamhetsanalys. Dessa metoder används för att analysera lönsamheten av kunder för att företaget sedan kunna mäta och styra sina kundrelationer. Metoderna används oftast av företag som ett internt verktyg och syftet bakom är att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer.

Kundlönsamhetsanalysen och kundsegmentanalysen fungerar relativt likadant. Metoden fungerar som självkostnadskalkylering, man räknar alltså på intäkterna och kostnaderna under en viss tid. Skillnaden på dessa två metoder är att kundlönsamhetsanalyser mäter per enskild kund medan kundsegmentanalysen mäter per segment eller kundgrupp. Exempel på vad en grupp kan vara baserad på är kundstorlek eller köpbeteenden (Ringström & Svensson, 2010).

Livstidslönsamhetsanalysen och kundvärderingsanalysen bedömer till skillnad från de andra två metoderna lönsamheten av kundrelationerna på längre sikt. De här metoderna tar även hänsyn till de kommande årens intäkter och kostnader. I och med att de kostar en hel del att bygga upp kundrelationer och dessa metoder strävar efter att bedöma långsiktiga kundrelationer så tar de alltså i beaktande de förväntade framtida intäkterna. Det som skiljer kundvärderingsanalysen från livstidslönsamhetsanalysen är att den använder sig utav diskonterade framtida kassaflöden som kundrelationen förväntas generera (Ringström & Svensson, 2010).

Ringström & Svensson (2010) tar även upp några frågesättningar och problematik kring dessa metoder. Kundlönsamhetsanalysen och kundsegmentsanalysen har ifrågasatts i och med att de inte tar hänsyn till hur alla kundrelationer ser olika ut som till exempel hur mycket resurser en kundrelation förbrukar. Livstidslönsamhets och kundvärderingsanalysen däremot har ifrågasatts i och med att de anses vara mera subjektiva med tanke på att bedömningen baserar sig på fler antaganden.

## 5 Resultatpresentation

I det här kapitlet kommer jag att presentera de tre banker jag intervjuat samt de datamaterial jag fick fram genom mina intervjuer. Bankerna som intervjuades var Kvevlax Sparbank, Aktia och Handelsbanken. Intervjuerna har gjorts med insatta personer i de tre olika bankerna. Som jag nämnde i avsnitt 2.3 om genomförandet, byggde intervjufrågorna på diskussionsämnen som i sin tur baserade sig på teorin i arbetet. Ämnena som diskuterades var kundrelationer och kommunikation, CRM-system och att skilja på kunder samt kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet och intervjuerna utgick ifrån privatkunder i bankbranschen. Jag kommer att redogöra för materialet ämnesvis skilt för varje bank och i nästa kapitel kommer materialet att analyseras och jämföras bankerna sinsemellan.

### 5.1 Aktia

Aktia är en finländsk bank, kapitalförvaltare och livförsäkrare. Till koncernen hör moderbolaget Aktia Bank Abp och fyra helägda dotterbolag. Aktia har funnits i ca 200 år och sysselsätter totalt ca 900 personer i Finland. Aktias vision är "att vara den ledande kapitalförvaltarbanken" och mission "att skapa välstånd för kunderna och samhället". Banken har verksamhetsställen i Huvudstadsregionen, Tammerfors-, Åbo-, Uleåborg- och Vasaregionerna. Intervjun gjordes med Malin Ahlström som arbetar med Aktias kundrelationer (Om oss : Aktia Group, u.d.).

#### 5.1.1 Kundrelationer och kommunikation

Aktia arbetar med en väldigt stark tillväxtstrategi, vilket leder till att både nya kundrelationer och befintliga kundrelationer är av väldigt stor vikt. Ahlström förklarar att Aktia med sin starka tillväxtstrategi söker tillväxt hos både nya och befintliga kunder. Hon påpekar hur viktigt det är att hålla kvar de befintliga kunderna och vårda de nuvarande kundrelationerna ur ett lönsamhetsperspektiv samtidigt som de även vill nå ut till nya potentiella kunder. Ahlström berättar om svårigheten att sticka ut som bank och vinna kunder på basen av produktutbud i och med bankbranschens lika utbud och räntor. För att

sticka ut som bank och vinna kunden anser hon helheten av kundupplevelsen vara avgörande. Tre viktiga faktorer som Ahlström nämner är kundens känsla att få värde för pengarna, känslan av att bli bemött samt känslan av att det ska vara enkelt att sköta sina ärenden hos Aktia.

Aktia som kapitalförvaltarbank vill arbeta mycket med att ge kunderna insikter i världsekonomin och den ekonomiska situationen i världen. För att kommunicera detta till kunderna berättar Ahlström hur Aktia använder sig av bland annat veckobrev och webbseminarier där de bjuder in stora mängder kunder för att ta del av aktuell information. Aktia skiljer på aktiva och passiva kunder på basen av hur stora helheter kunderna har i banken. Ahlström förklarar att de passiva kunderna i banken nås mera av en allmän information som går ut till större kundmassor medan aktiva kunder ofta har en egen kontaktperson vilket gör att de förutom den allmänna kommunikationen även får en mera riktad personlig kommunikation.

Den digitala utvecklingen som skett i världen har påverkat Aktia och även bankbranschen överlag. Något som Ahlström lyfter fram är hur kunderna idag förväntar sig fungerande digitala tjänster och att man som företag sällan får pluspoäng för att de digitala tjänsterna fungerar men väldigt mycket minus ifall det inte skulle fungera. Aktias kommunikation till kunderna har påverkats på så sätt att mycket kommunikation flyttat till mobil- och nätbank samt chatbottar. Ahlström berättar att denna förändring påverkar kunderna positivt så länge det digitala fungerar men att det snarare kan öka frustrationen ifall kunden upplever digitalt problem eller inte får svar på sin fråga.

Digitaliseringens påverkan på kundernas lojalitet märks enligt Ahlström främst hos yngre kundgrupper i och med att tröskeln för att byta bank blivit lägre i denna kundgrupp. Hon berättar att för yngre generationer som är uppväxta med en fungerande digital värld blir tröskeln att byta bank betydligt lägre. Den äldre generationen accepterar däremot digitala problem lättare och situationen kan ofta klagas ut via att exempelvis ringa upp eller träffa kunden och diskutera över situationen.

### 5.1.2 CRM-system och att skilja på kunder

I Aktia samlas data för att analysera och skilja på kunderna. Externt delar Aktia in kunder i grupper som till exempel förmånskund, premiumkund och privatbankskund. Internt delas de in helt beroende på sin kundprofil. Ahlström förklarar att de interna kundklassificeringarna används främst för att rikta kommunikation, bjuda in rätt kunder till rätt tillställningar och söka tillväxt hos rätt kunder. Att dela in kunderna hjälper banken förutom att styra kommunikation och kundflöde även att veta hur de ska prioritera arbetet internt.

Aktia använder sig av flera CRM-system för tillfället. Ahlström lyfter fram hur detta från kundens perspektiv är av stort värde i och med att alla som arbetar inom Aktia använder sig av samma system vilket ger dem tillgång till all information kring kunden och hans tidigare ärenden med banken, vem de varit i kontakt med tidigare och vad som blivit gjort eftersom allt finns sparad i systemet. Det här blir enligt Ahlström ett värde för kunden i och med att kunden slipper berätta om sin historik om och om igen samtidigt som det för personalen är enkelt att se vad som gjorts med kunden tidigare och vem som skött kunden. Ur det interna perspektivet påpekar hon värdet att systemet lyfter fram en klar och tydlig helhetsbild över kundförhållandet och hjälper även att få försäljningsprocessen smidigare. Aktias CRM-system hjälper även till att segmentera då de vill hitta rätt kundgrupper för olika kampanjer, produkter, webbseminarium. Ett konkret exempel som Ahlström ger där de använt sig av CRM-systemen är ett fysiskt kundtillfälle där de bjudit in en viss åldersgrupp med hjälp av systemets segmentering för att hjälpa kunderna ta i bruk digitala tjänster och lära dem varför detta är säkrare och bättre alternativ.

### 5.1.3 Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet

Enligt Ahlström skapar man en kundlojalitet genom att se på en helhet. Aktias styrka är att bemöta kunden som en helhet och visa förståelse för kunderna, hitta helhetslösningar som passar kundens behov. Samtidigt påpekar hon även vikten av smidighet. För att lyckas skapa och hålla i en lojalitet anser hon att banken bör ha en fungerande basverksamhet, det ska vara lätt att vara kund hos banken, de digitala och vardagliga tjänsterna som

nätbank, kort och betalningar ska fungera och då kunden har problem eller ärenden som den vill diskutera så är det viktigt att vara anträffbar och kunden ska kunna nå banken

Ahlström anser lojaliteten i banken vara otroligt viktig i och med att kundrelationerna ska vara långsiktiga arbeten och att en kund blir lönsam först år efter att de skaffats. Med det här vill hon poängtera att det inte är någon vits för banken att skaffa in kunder som man sedan inte arbetar för och vill skapa en lojalitet hos. Ahlström lyfter fram en undersökning som gjordes i slutet av året 2023 där resultatet var att Aktia, men även bankbranschen överlag hade störst lojalitet som var kopplad till vanor och att majoriteten av kunderna var kund bara för att man alltid varit det, familjen har varit det och så vidare. Hon påpekar dock att den här sortens lojalitet blir allt svagare hos yngre generationer och kunder. Ahlström berättar om de fyra olika dimensioner av lojalitet som finns och berättar att den vanligast i bankbranschen är som hon nämnde tidigare den som baserar sig på vanor. De andra dimensionerna hon nämner är lojalitet som påverkas av affektionsvärde alltså känslomässig, en rationell lojalitet som påverkas av faktorer som pris, samt den som hon säger är svårast för banken att nå, en lojalitet som baserar sig på värdegrunden och att kunden känner att bankens och egna värdegrunder stämmer överens. Ahlström förklarar att den vanemässiga lojaliteten är väldigt svag att bygga på om de inte kan erbjuda något med rationellt eller affektionsvärde till.

Aktia mäter sin kundnöjdhet huvudsakligen i större helheter. Ahlström berättar att de bland annat använder sig av EPSI-systemet som samlar och analyserar data om kundnöjdhet i större helheter. Ahlström berättar att även information om missnöjen samlas in och analyseras i större helheter. I de fallen var en kund vill avsluta sitt kundförhållande så hanteras situationen olika beroende på om kunden är exempelvis premiumkund. Hos de kunder som är privatbank- eller premiumkunder går man genom flera steg för att försöka reparera de missförtroende som skett för att försöka behålla kunden. Ahlström lyfter fram att i de fall där kunden ändå vill avsluta sitt förhållande till banken så vill de alltid ge kunden känslan av att man är välkommen tillbaka. Aktia mäter per år hur många kundbortfall som varit men i större massor analyserar de inte i nuläget orsak till bankbyten per kund utan endast i större helhet om det inte är till exempel privatbanks- eller premiumkund. Gällande kundernas nöjdhet samlar de även feedback och

information om kundernas upplevelser för att utveckla och få kunderna så nöjda som möjligt och undvika missnöjen.

Ahlström förklarar att Aktia mäter lönsamheten per kundrelation med hjälp av en räkningsmodell som beaktar kundens alla produkter. Med hjälp av informationen om hur lönsam en kund här kategoriseras kunderna internt. Det här bland annat för att ta fram rätt kommunikation, styra försäljning, kunna prioritera arbeten och hitta passliga helhetslösningar som gynnar både kunden och banken. Ahlström säger att processen att behålla en befintlig kund är alltid lättare än att skapa nya och påpekar ännu en gång att det tar tid för en kund att bli lönsam men lyfter även fram att det är dyrt att skapa nya kunder.

Ahlström ser att det finns en korrelation mellan kundnöjdhet och lönsamhet i banken. Det här menar hon att dels baserar sig på att ju bredare helhet en kund har i banken desto bättre kan banken sköta helheten och desto bättre blir kundens upplevelse och nöjdhet. Det hon påpekar här är att sambandet är mera baserat på en känsla hos kunden än ett matematiskt samband. Aktia jobbar mycket med att i större massor förstå när det är kunderna blir missnöjda och hur de ska kunna utvecklas för att korrigera dessa problem för att undvika missnöjen hos kunden.

Avslutningsvis fick Ahlström ännu beskriva den mest ideala och lönsamma kunden för banken. Hon beskriver en kund som hämtar hela sitt kundförhållande med partner och familj till just den banken, lön kommer dit, man tar ett bostadslån tillsammans, månadssparar och har även barn man månadssparar till, båda partnerna har jobb med en hyfsad lön, har kort som de aktivt använder, köper båt eller villa som de tar lån för och även kanske sätter besparingar i en sparförsäkring. Alltså sammanfattat en kund med familj som håller hela sin kundhelhet hos banken och även har möjlighet att spara och se framåt.

## 5.2 Kvevlax Sparbank

Kvevlax Sparbank är en av Sparbanksgruppens lokala och självständiga Sparbanker. Runt om i Finland har Sparbanksgruppen cirka 120 kontor (Sparbanksgruppen). Kvevlax Sparbanks verksamhetsområden är Vasa, Korsholm och Vörå. Deras verksamhet påbörjades 1919 och idag har de kontor i både Kvevlax och Vasa centrum. Intervjun gjordes

med Kvevlax Sparbanks verkställande direktör Fredrik Björk (Banker och kontor : Kvevlax Sparbank).

### 5.2.1 Kundrelationer och kommunikation

För Kvevlax sparbank är nya kunder otroligt viktigt. Fredrik Björk påpekar hur första prioriteten är att hålla kvar de gamla kunderna men lyfter ändå fram hur viktigt det är att skapa nya kunder och även att direkt skapa en helhet hos kunderna. Björk förklarar att även om de befintliga kunderna är betydligt enklare att sälja till i och med att de redan finns i systemet så brukar tankesättet att först hämta in kunden och sedan satsa på försäljning leda till att helheten glöms bort. Därför påpekar han hur viktigt det ändå är att skapa helhetskunden direkt. Till skillnad från större banker jobbar Kvevlax Sparbank så att samma personer sköter hela kundrelationen från start, vilket Björk anser vara både en utmaning och fördel. Han nämner även "word of mouth" och hur viktigt detta är för dem som liten aktör, att skapa nätverk och finnas med i diskussionen.

Björk anser att deras fördelar som mindre aktör på marknaden är deras snabba process och lätt tillgänglighet. Han lyfter fram att de har "dörrarna öppna", alla i personalen har egen telefonnummer, det finns ett ansikte på de anställda på nätet och de är lätta att nå ut till och få kontakt med. Förutom att vara snabba kring positiva beslut åt kunden lyfter han även fram vikten att vara snabb med svar då det gäller negativa beslut.

Kvevlax Sparbank sköter största delen av sin kommunikation via telefon för att skapa en personlig upplevelse för kunderna. Han påpekar här det positiva med att alla i personalen har en egen telefon jämfört med användningen av telefonväxel. Kunderna når enklare fram och personalen ser direkt då någon ringt och kan enkelt ringa upp dem. För att nå ut till nya kunder har de använt sig av kommunikation via bland annat tidning som Björk lyfter fram att gett större effekt än han trodde men även sociala medier. Kvevlax sparbank skiljer på sin kommunikation för att försöka skapa en så personlig kommunikation till kunden som möjligt. Kring aktiva och passiva kunder arbetar de med att försöka ge de passiva kunderna en personlig kommunikation för att skapa en mera aktiv kund.

Björk anser att digitaliseringen påverkat bankbranschen mycket och att forumen har blivit snabbare både på gott och ont. Kvevlax sparbank arbetar mycket med att den första

kontakten sköts face to face medan fortsättningen sedan fungerar bra exempelvis via teams. Det Björk lyfter fram som fördel med detta är att möjligheten till effektivitet blivit bättre och att man kan få in betydligt flera möten på en dag. Han lyfter även fram fördelen med att kunna sköta kommunikationen och ärenden till kunderna i en större utsträckning i fall där kunder flyttar utomlands eller till en stad längre bort. Ur Björks perspektiv är den här utvecklingen positiv för bankerna i och med att befolkningen idag är mera tekniskt belagda och det blir en snabbare kommunikation.

### 5.2.2 CRM-system och att skilja på kunder

Kvevlax Sparbank delar inte in kunderna externt i olika grupper utan alla privatkunder behandlas lika. De skiljer på aktiva och passiva kunder för att hitta de kundrelationer där man behöver fokusera mera på försäljningen och att få en helhet skapad vilket för banken är bättre. De använder sig av ett CRM-system där via de ser kundens helhet. Via det här systemet kan de enkelt se vilka kunder som har hela helheten i Kvevlax Sparbank och vilka kunder som verkar ha sina huvudtjänster i en annan bank. Björk lyfter fram hur man kan dra nytta av det här för att se var man bör fokusera på försäljningen. Deras CRM-system delar in kunderna endast enligt företagskund och privatkund.

### 5.2.3 Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet

Björk anser lojaliteten bland kunder vara väldigt viktig för dem men även i hela branschen. Han påpekar dock att banklojaliteten idag är relativt svag, bland annat i och med hur enkelt bankbyten är idag. Han lyfter fram att lojaliteten är större beroende på ålder och att man till exempel som yngre är ofta lojal till den banken där föräldrarna är kunder men ju äldre och självständigare man blir desto svagare blir lojaliteten. Björk påpekar vikten av tillgänglighet för att skapa en lojalitet hos sina kunder. Han lyfter fram att det ska vara enkelt för kunden att få kontakt för att de ska hållas lojala men anser även personalen ha en inverkan på att lojaliteten ska hålla i längden. Det här speciellt i en mindre bank där samma ansvarsperson sköter hela kundhelheten. Han tror att detta beror på att kunderna känner en trygghet i att sköta alla sina ärenden med samma person och att ansvarspersonen faktiskt lär känna kunden.

Bankens kundnöjdhet mäts efter varje kundmöte. Utifrån all data som samlas in ser de över och analyserar både positivt och negativt vad som varit problem och vad som kan utvecklas. Förutom att kunna analysera kundernas bedömning kan de även se feedback per kundansvarig och för hela banken. Kvevlax Sparbank samlar in data från varje kund som byter bank. De försöker alltid ringa upp kunden för att ta reda på orsak till bankbytet för att kunna utveckla och analysera den information de får. Björk berättar dock att detta sällan får kunden att ändra åsikt och i flera fall så svarar inte kunden.

Kvevlax Sparbank mäter lönsamheten på sina kunder och med hjälp av den data de får fram så kan de prioritera vilka kunder som är viktigare att lägga tid på. De försöker även hitta de kunder som inte har en helhet med potential att få en helhet och därav bli mera lönsamma. Att hitta de lönsammare kunderna är väldigt viktigt för dem, främst för prioritering ur ett tidsmässigt perspektiv. Björk lyfter fram att varje kundbortfall är dåligt för banken men han påpekar ändå att i de fall där en väldigt passiv kund som ändå inte bidrar med så mycket till banken och inte har några intuitioner att skapa en helhet i banken väljer att avsluta sitt kundförhållande så påverkar de dem inte lika mycket. Björk säger ändå att de alltid vill ge intrycket om att kunden är välkommen tillbaka.

Björk anser de finnas en korrelation mellan kundnöjdhet och lönsamhet och med hjälp av deras snabb tillgänglighet och snabba processer försöker de få så nöjda kunder som möjligt. De analyserar data kring missnöjen för att undvika nya misstag och tar lärdom från dessa. Då Björk beskriver den ideala kunden för Kvevlax Sparbank så beskriver han en helhetskund där de kan betjäna kunden efter alla kundens behov utan att pressa på tjänster som kunden eventuellt inte känner behov av.

### 5.3 Handelsbanken

Handelsbanken är en lokal och global bank som grundades 1871. Handelsbanken har kontor i Finland, Sverige, Norge och Storbritannien, med över 10 000 anställda (Handelsbanken: Om banken). På Handelsbanken intervjuade jag Frej Björkses som fungerar som kontorschef i Vasa. Handelsbanken i Finland har nyligen blivit sålda och privatkundssidan kommer att övergå till S-banken.

### 5.3.1 Kundrelationer och kommunikation

Frej Björse anser nya kunder vara väldigt viktiga för Handelsbanken och förklarar hur kundrelationer ses som en livslängd. Han förklarar att livslängden alltid tar slut någonstans och då behöver banken ha tagit in nya kunder för att de ska ha en god kundstock. Ett av de vanligaste sätten att få in nya kunderna till privatsidan är lån. Det Björse lyfter fram här är hur viktigt det är ur ett lönsamhetsperspektiv att nya kunder och nya lån måste komma in för att bibehålla en god stock men gärna också växa. Han berättar om hur man ofta fokuserar lite för mycket på att hela tiden ta in nya kunder vilket i sin tur kan leda till att man glömmer bort de kunder som redan finns i banken som också har potential till att växa. Han lyfter fram att de försökt att vända på detta för att faktiskt fokusera och ta hand om de redan befintliga kunderna eftersom där oftast finns potential.

För att lyckas vinna kunderna i bankbranschen tror Björse det viktigaste är att kunna skapa en lyckad kundupplevelse och känsla för att i sin tur skapa ett förtroende hos kunden i och med att räntor och marginaler är relativt lika hos alla banker. Han säger också att han inte riktigt tror på att säga åt kunden att de ger snabbast svar för de säger nog de flesta banker. Han tror mera på att ge en bra känsla och upplevelse åt kunden.

Handelsbanken använder sig av både allmän och riktad kommunikation. I de fall där de vill bjuda in privatkunder till olika placeringsträffar och liknande så använder de sig av en mera allmän kommunikation. I Handelsbanken har även alla anställda ett eget kundansvar med egna kunder som de ska kontakta och göra business med och i dessa fall blir det en betydligt mera riktad och personlig kommunikation. Björse berättar att de aktiva kunderna oftast ganska automatiskt blir mer omhändertagna i och med att de är aktiva och tar kontakt då de ska ha olika ärenden fixade. Han påpekar här hur det blir vanligt att de passiva kunderna inte hinns med lika mycket om andelen aktiva kunder är många. Björse lyfter fram att detta är något de behöver fokusera mera på för att även lära känna sina passiva kunder.

Den mesta kommunikationen för Vasa handelsbank sköts via telefon och möten på plats. Björse berättar att många av deras kunder gärna kommer in till kontoret och håller fysiska möten i och med det centrala kontoret. Digitaliseringen anser han förenklat en hel del för dem men samtidigt lyfter han fram att de fjärmats från kunderna och tappar en hel del kontakt med vissa kunder vilket han tycker är synd. Digitaliseringen har påverkats

Handelsbankens sätt att kommunicera med kunderna genom att största delen av kommunikationen har flyttats till nätbanken. Det han ser som en negativ faktor med det här är att folk till skillnad från om man ringer angående ett ärende inte bryr sig lika mycket eller tar inte åt sig informationen på samma sätt då de får ett meddelande i nätbanken. Han anser däremot inte att digitaliseringen påverkat kundernas sätt att vara lojala och eller att det skulle ökat antal bankbyten hos deras kunder.

### 5.3.2 CRM-system och att skilja på kunder

Handelsbanken skiljer inte externt på kunderna i olika grupper utan alla kunder får samma villkor till samma pris. Björnses förklarar att de internt skiljer de på kunderna på olika sätt bland annat baserat hur högt kapital kunden har på konton, höga kapitalplaceringar och så vidare. Han förklarar att alla kundansvariga har egna kunder med ett eget ansvar att ha kontroll över. Det här i sin tur gör att de ansvariga skiljer på kunderna för att se vilka som har högre potential, det här för att skapa en så bra kundstock som möjligt av sina kunder.

Handelsbanken använder sig inte av CRM-system och segmenterar enligt Björnses inte sina kunder. Han berättar att detta beror på att de inte har de nödvändiga instrumenten men anser också att deras kunder inte är så homogena att de skulle behövas en segmentering av dem.

### 5.3.3 Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet

Lojaliteten hos Handelsbankens kunder skapas genom en tillgänglighet. På alla meddelanden som de får så ges ett snabbt svar, inom samma dag. Det här ger kunden en känsla av att banken verkligen bryr sig och vill ta hand om dem. Björnses påpekar att bankkunderna ofta klarar sig en längre period utan kontakt med då de väl behöver banken ska de få hjälp och svar direkt för att kunna skapa ett förtroende och lojalitet till banken.

Bankens lojalitet och kundnöjdhet mäts genom ett EPSI-system som mäter kundernas nöjdhet i större helheter. Med informationen de får från detta kontrollerar de upp trender för att säkerställa att de går åt rätt håll och att de ligger i toppen. Om de syns hack i

trenderna så analyserar de mera vad som kan vara orsakerna till detta. Enligt Björnes är kundlojaliteten inom bankbranschen otroligt viktig och påpekar även att den absolut viktigaste marknadsföringen de kan få är "word of mouth", då kunderna rekommenderar banken och pratar gott om dem. Björnes tror att kundlojaliteten är så viktig i bankbranschen i och med att processen med tid och kostnader att skapa ett kundförhållande är dyr medan då kundförhållandet väl är skapat så rullar det på ganska självständigt. Därför lyfter han fram att då banken väl satsat i kunderna vill man faktiskt hålla kvar dem och skapa en långsiktighet och han påpekar att det är onödigt att ta in nytt om det samtidigt läcker. För att hålla i en kundlojalitet i längden så tror han att banken behöver vara konkurrenskraftig på alla plan, man ska ha konkurrenskraftiga priser, kontoräntor och digitala produkter.

I de fall då kunden väljer att avbryta sin kundrelation så upplever Björnes att de i de flesta fall redan vet grunden till bankbytet i och med att de känner sina kunder så pass väl. Det han också lyfter fram här är att då en kund vill byta bank så kommer det en fullmakt från en annan bank och i dessa har kunden möjlighet att kryssa i att banken inte får kontakta dem. I dessa fall så betyder det för dem att de inte får ringa eller ta kontakt till kunden och kan därav inte samla data om bankbytet orsak. Han berättar att valet till bankbyte oftast ändå beror på en specifik händelse så som att kunden inte blivit beviljad lån eller banken inte gått med på prissänkning.

Björnes ser att det finns ett tydligt samband mellan vanor och lojalitet i bankbranschen. Samtidigt berättar han att den här sortens lojalitet blivit allt svagare i de yngre generationerna bland annat på grund av digitaliseringen. Han tror att detta beror på att de yngre generationerna inte ser ett värde i att träffa en person och få den personliga servicen på en bank utan de nöjer sig med att leta upp alternativ och skickar ut offertbegäran via nätet, vilket leder till att deras val baseras mera på priser och villkor. Han lyfter ändå fram att det här sambandet finns och då de yngre generationerna ska ha sitt första lån är det ofta föräldrar som ställer upp med säkerheter vilket gör att kunden väljer att gå till samma bank där föräldrarna är kunder i och med att hela processen blir betydligt enklare och smidigare med säkerheterna.

Handelsbanken mäter lönsamheten av sina kunder. Med hjälp av den data de får så får de reda på vilka kunder de ska koncentrera sig på och arbeta extra för att hålla kvar i banken.

Björkses säger att de kunder som inte ger så mycket från bankens lönsamhetsperspektiv så klart får finnas kvar i banken men att arbetskraften inte direkt prioriteras för de kunder där man inte ser potential att bli lönsam heller. För banken anser han det väldigt viktigt att hitta de bästa kunderna och ta hand om dem. Han ser även att det finns ett samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet i branschen. Han berättar att Handelsbanken går ut på att ha lägre kostnader än konkurrenter och nöjdaste kunderna. För att uppnå de nöjdaste kunderna är deras viktigaste faktor tillgängligheten för kunderna. För att undvika missnöjen så tar Handelsbanken tag i alla klagomål direkt och bemöter kunden på ett förstående sätt.

Den ideala kunden för Handelsbanken beskriver Björkses som en stor kundhelhet, en familj med goda inkomster, köpt ett större hus med ett stort lån, de har placeringar och månadssparar samt har många barn som de även månadssparar åt.

## 6 Resultatanalys

I det här kapitlet kommer jag att sammanställa alla intervjuerna och analysera resultatet från intervjuerna samt koppla ihop det till teorin. Bankerna hade väldigt lika svar kring frågorna och de arbetade även på väldigt liknande sätt.

### 6.1 Kundrelationer och kommunikation

Alla bankerna var väldigt överens om att nya kunder är av stor vikt för banken samtidigt som de alla anser att redan befintliga kunder bör vara prioritet ett. Både Handelsbanken och Aktia går in på hur viktigt det är ur lönsamhetsperspektivet att fokusera på de gamla kunderna i och med att de är dyrt att skaffa nya kunder men också att det tar tid innan en kund blir lönsam.

Den aktiva kunden är insatt i sin kundrelation och agerar utefter sina behov medan den passiva kunden väntar på att få en kontakt, precis det här syftar Björnses på då han säger att kommunikationen med de aktiva kunderna sköts ganska automatiskt och regelbundet i och med att kunderna själva tar tag i kommunikationen då de har ärenden medan de passiva kunderna lätt glöms bort om de aktiva kunderna är många. Här blir problemet tiden mellan kundmötena som är den tid då konkurrenterna kan vara i kontakt och erbjuda bättre erbjudanden. Ju längre tid det går utan kommunikation med den passiva kunden desto större är sannolikheten att de har sin kundhelhet i en annan bank, det här är något Björk lyfter fram. Det är även i och med detta som Björk påpekar vikten av att skapa en helhet hos kunden direkt.

Alla respondenterna har väldigt lika åsikt kring hur man sticker ut som bank. Som bland annat Ahlström nämner så är det svårt att vinna kunder på basen av sitt produktutbud och fokus blir kundrelationerna och arbetet med dem, vilket är något som alla respondenterna tar upp. De pratar alla väldigt mycket om tillgänglighet, det ska vara enkelt att sköta sina ärenden, man ska få snabba svar men främst ska man skapa en känsla hos kunderna. Något som däremot skiljde sig mellan bankerna var bland annat att Kvevlax Sparbank som mindre aktör på marknaden arbetar med att samma person sköter hela kundförhållandet ända från start. Det här gör att kunderna får en mera personligare kommunikation och känsla kopplad

till banken. Mellan större och mindre aktörer kom även under intervjuerna fram skillnaden på hur mycket mer beroende små aktörer är av den lokala synligheten och tillgängligheten. Både Björnes och Björk nämner även hur "word of mouth" är en av de viktigaste marknadsföringarna för dem.

Alla respondenterna anser att digitaliseringen påverkat branschen. En väldigt intressant och viktig sak som Ahlström nämner är hur fungerande digitala tjänster är ett krav hos kunderna idag och att man sällan får något plus för att de fungerar men däremot väldigt mycket minus om de inte fungerar. Det här sambandet är precis de som beskrivs i Kano modellen (Figur 1). Enligt Ahlström hör digitala fungerande tjänster till ett basbehov, speciellt hos de yngre generationerna. I enlighet med Kano-modellen så höjer detta basbehov inte kundens tillfredsställelse avsevärt men kan däremot sänka den drastiskt om de inte fungerar. Björnes lyfter också fram hur digitaliseringen gjort avståndet till kunderna till viss del större men alla respondenterna är ändå överens om att så länge man använder sig av de digitala tjänsterna på rätt sätt så kan det göra arbetet effektivare.

Ingen av dem ansåg att bankbyten skulle blivit vanligare även om processen blivit betydligt smidigare och enklare för kunden. De alla påpekade om bankbyten var att i de flesta fall finns det en specifik orsak eller händelse bakom, som att digitala tjänster inte fungerat som de önskat, lån inte blivit beviljat eller missnöje med till exempel pris. Däremot ansåg de alla att lojaliteten hos den yngre generationen blivit betydligt svagare och tröskeln att byta bank blivit lägre, mera om det här analyseras i kapitel 6.3.

## 6.2 CRM-system och att skilja på kunder

Alla respondenterna var väldigt överens om hur de internt delade in kunderna. Indelningarna baserade sig på kundens helhetsstorlek och avkastning främst för att banken skulle kunna prioritera vilka kunder de behöver satsa på att ska hållas kvar men också för att veta vilka kunder som har potential att bli mera lönsamma där de borde satsa på merförsäljning. Att det är viktigt att skilja på kunderna och hitta de lönsamma kunderna ansåg alla respondenterna.

Av respondenterna använde två av tre CRM-system i sin verksamhet. I enlighet med teorin om att huvudsyftet med CRM-system är att hjälpa samla, sortera och analysera data använder både Aktia och Kvevlax Sparbank sig utav CRM-system för att snabbt och enkelt få en helhetsbild av kundhelheten. Även om Kvevlax Sparbank som mindre aktör på marknaden endast segmenterade sina kunder enligt privat eller företagskund medan Aktia segmenterade sina kunder i en betydligt större utsträckning så använde de sig båda utav CRM-systemen för att effektivt och smidigt få fram kundhelheten och på så sätt effektivisera försäljningsprocessen och hitta kunderna där man bör satsa på försäljning.

Förutom att prioritera arbetet använde sig Aktia även av CRM-system för att styra kommunikationen och kundflödet. Ahlströms koppling till hur användningen av CRM-system ger ett mervärde till kunden i och med att de internt snabbt och enkelt kan styra ärendet med hjälp av kundens all historik i systemet, går även att kopplas ihop till Kano modellen och korrelationen mellan behovsuppfyllnad och kundtillfredsställelse. I det här fallet kan behovet liknas med ett omedvetet behov. Att kunden slipper berätta om sin historik vid varje ärende är inget som kunden tänkt som ett behov eller uttalat men så länge det fungerar så kan de ge en betydande positiv inverkan på kundens känsla och upplevelse och därmed skapa ett mervärde för banken.

Till skillnad från Aktia och Kvevlax Sparbank använde sig Handelsbanken inte utav CRM-system eller segmentering. Björse menade att detta dels berodde på att de inte hade de nödvändiga instrumenten men dels att de ansåg deras kunder inte vara så homogena att de skulle behöva segmenteras. Björse kunde inte förklara hur detta val påverkar deras kundrelationer i och med att de aldrig testat användningen av CRM-system. Användningen av CRM-system är troligen inget som påverkar Handelsbankens kunders basbehov eller uttalade behov och därmed heller inte påverkar relationerna negativt.

### 6.3 Kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet

Att lojaliteten är extremt viktig i bankbranschen är något som de alla respondenterna nämnde. Då jag frågade vad detta beror på så svarade både Aktia och Handelsbanken att detta beror på att kundrelationerna i bankbranschen bör ses som en långsiktig investering

i och med att det är dyrt att skaffa nya kunder och de tar tid för en kund att bli lönsam. På samma sätt som Björse menar att det är onödigt att skaffa in nya kunder om det samtidigt läcker ut gamla så säger Ahlström att det är onödigt att skaffa kunder som man sedan inte arbetar med för att skapa en lojalitet hos. Både Ahlström och Björse förklarar hur bankens kunder bör ses som långsiktiga relationer och målet är att få dem så långvariga som möjligt. Den här teorin går att koppla ihop med analysmodellerna i (Figur 5). Bankernas ideala kundrelationer är som konstaterats den aktiva integrativa kundrelationen som enligt (Figur 4) har en både hög organisatorisk och teknisk anpassning där det finns mycket samarbete mellan kunden och banken samt kunden har en bred användning av produkter och tjänster. Enligt teorin borde en integrativ kundrelation använda sig utav en livstidlönsamhetsanalys vilket stämmer överens med hur Ahlström och Björse beskriver att man bör arbeta med bankens kundrelationer från ett lönsamhetsperspektiv.

Som Ahlström lyfte fram finns det undersökningar som visar att den vanligaste lojaliteten i bankbranschen är kopplad till vanor. Alla respondenterna är dock väldigt överens om att den här sortens lojalitet blivit allt svagare med tiden och speciellt hos de yngre generationerna, vilket de alla tror beror på att de inte värderar vanor eller personlig kontakt lika mycket som exempelvis digitaliserade tjänster. De yngre generationerna som är uppväxta med, och värderar en fungerande digital del ser detta som ett basbehov och om detta behov inte uppfylls så brister det ordentligt i kundens tillfredsställelse som i sin tur påverkar lojaliteten. Bankerna behöver alltså skapa sig en förståelse för var kundernas basbehov finns för att undvika missnöjen och kunna skapa en lojalitet.

Ahlström lyfter även fram att den här lojaliteten är väldigt svag att bygga på om man inte kan ge något annat konkurrenskraftigt till, vilket är precis det som Kano-modellen visar. Genom att uppfylla endast basbehoven skapar man inte en nöjd kund men de är otroligt viktigt för att undvika missnöje. Det bankerna däremot borde fokusera på som Ahlström syftar på är förutom att uppfylla basbehoven även att kunna erbjuda det lilla extra som uttalade och omedvetna behov för att faktisk få en kund så nöjd som möjligt vilket även teorin menar på med att lojaliteten blir starkare desto mer orsaker det finns för kunden att vara lojal. Det här är något som ur vissa synvinklar kan vara enklare som liten aktör på marknaden i och med att de kan jobba väldigt lokalt och personligt. Bland annat nämner

Björk att de i Kvevlax Sparbank vill hålla kvar även personalen som en metod för att hålla kvar kunderna.

Alla bankerna som intervjuades samlade in data om kundnöjdhet och även missnöjdhet. Här är det viktiga för bankerna som både Björk och Ahlström nämner, att analysera data från missnöjen för att förstå var och när kunderna blir missnöjda för att hinna åtgärda saken innan kunderna blir missnöjda. Angående bankbyten var det främst Kvevlax sparbank som samlade information om alla bankbyten, medan de andra respondenterna såg på detta mera i större helheter. De var alla dock överens om att man som bank oftast visste orsaken till bankbyte då det i de flesta fall beror på en specifik händelse där kunden inte varit nöjd. Både i intervjun med Aktia och Kvevlax Sparbank kom det även fram att de alltid vill ge kunden känslan av att vara välkommen tillbaka.

Då respondenterna skulle beskriva hur en lojal kund i bankbranschen skapas hänvisade de alla väldigt mycket till helhetsupplevelsen, känslan och tillgängligheten. Alla dessa faktorer är även sådana som de nämner för att ge kunderna det lilla extra och sticka ut för att skapa en nöjd kund. För att uppnå en stark lojalitet hos sina kunder behöver de alltså uppfylla kundernas behov och skapa nöjda kunder. Det här leder ännu en gång till sambandet mellan behovsuppfyllande och kundtillfredsställelse. Behovsuppfyllandet i bankbranschen sker genom det Ahlström nämner, fungerande basverksamhet, tillgänglighet och bra kundservice. Som undersökningar konstaterat så verkar korrelationen mellan kvalitet och kundnöjdhet ha en betydande roll i bankbranschen men även sambandet mellan kundnöjdhet och lönsamhet. Alla respondenterna var överens om att korrelationen mellan kundnöjdhet och lönsamhet är väldigt stark i bankbranschen. Ahlström förklarar att detta beror på ju bredare helhet en kund har desto bättre kan banken sköta deras helhet och ge dem en bättre upplevelse vilket gör dem nöjdare. Hon påpekar denna korrelation vara mera känslomässig än matematisk vilket även stöds av teorin att kunder i bankbranschen verkar styras väldigt mycket av känsla och upplevelse.

Så för att skapa lönsamhet i bankbranschen är det alltså viktigt för bankerna att arbeta mycket med sambandet som Kano-modellen (Figur 1) beskriver. Först och främst ha kvalitet på sina produkter, tjänster och service för att kunna uppfylla kundernas behov på alla plan, dels för att undvika missnöjen och dels för att skapa mervärdet. Med hjälp av den

höga kundtillfredsställelsen har de sedan fått lönsamma kunder som de bör fokusera på tillfredsställelse hos för att de ska hållas kvar i banken.

I slutet av alla intervjuer bad jag dem beskriva den ideala och mest lönsammaste kunden ur bankens perspektiv. Här beskrev de alla relativt samma kund. Sammanfattat så beskrev de alla en kund med hela helheten alltså konton, kort, lån, och besparingar hos dem. Kunden skulle gärna vara en familj för att även bidra till flera kunder samt vara aktiv med både hyfsade inkomster och utgifter samtidigt som de hade möjlighet att se framåt och spara.

## 7 Diskussion

I det här kapitlet kommer jag att diskutera och ifrågasätta både resultatet som jag kommit fram till, men även metodvalet. Jag kommer att diskutera förslag till vidareforskning och även komma med slutsatser och reflektera kring forskningsfrågorna och om de besvarades.

### 7.1 Resultatdiskussion

Många av svaren från bankerna var väldigt lika oavsett storlek på banken. Det här förvånade mig ändå inte i och med att bankbranschen som tidigare nämnts är väldigt unik och väldigt beroende av sina kundrelationer i och med sitt produktutbud. Alla bankerna arbetade väldigt hårt för att skapa helhetskunder och genom att erbjuda en helhet och betjäna med flera olika tjänster och även till exempel barn och partners kund de skapa en betydligt starkare kundtillfredsställelse. Genom att skapa nöjda kunder arbetade de mycket med word-of mouth och att även genom nöjda kunderna skapa nya kunder. I och med att det är dyrt och tar tid för kunder att bli lönsamma ville alla även arbeta med att kundrelationerna ska vara så långsiktiga som möjligt.

Det som framkom under intervjuerna var att digitaliseringen påverkat bankens kundrelationer väldigt mycket på det sättet att stor del av kommunikationen har flyttats till nätbank och digitaliserade tjänster samt att kundrelationerna blivit mera självständiga. Kunderna kan idag välja att sköta ärenden väldigt enkelt och smidigt själva och de tar även ett aktivt val om de går in och läser de meddelanden som kommer i nätbanken eller inte. Som framkom väldigt tydligt i analyskapitlet ha det alltså blivit väldigt viktigt för bankerna att ha välfungerande digitala tjänster och program för att undvika missnöjen hos kunderna och kunna uppfylla deras basbehov som idag är väldigt starkt kopplade till digitaliseringen. Stor del av kundbetjäningen i bankrelationerna har flyttats över till rådgivningen och därav har det även blivit betydligt viktigare för banken att här kunna erbjuda det lilla extra, enligt Kano-modellen "delighters" för att lyckas skapa mervärde hos kunden.

De som förvånade mig lite var att ingen av bankerna märkt att bankbyten skulle blivit vanligare trots att det blivit betydligt enklare för kunderna i och med digitaliseringen. Alla respondenterna var väldigt överens om att i de flesta fall där en kund väljer att avsluta sitt

kundförhållande så beror det på en specifik händelse. En annan sak som förvånade mig var olikheten i användningen av CRM-system. Kvevlax Sparbank som lite aktör använde CRM-system. Handelsbanken använde inte medan Aktia använde sig av flera olika CRM system.

Resultatet från både teorin och undersökningen stämmer väldigt bra överens. Bankernas arbetsmetoder grundar sig mycket i att skapa lojala nöjda kunder för att nå lönsamhet vilket är en väldigt stor del av bankernas verksamhet. Att byte av bank är beroende av betydligt fler faktorer än till exempel byte av livsmedelsbutik är nog ganska självklart och förståeligt med i det här arbetet får man verkligen en uppfattning av hur många faktorer som har en inverkan på kundernas upplevelse och hur mycket bankerna behöver arbeta med sina kundrelationer för att skapa lönsamhet och behålla sina kunder. Resultatet som konstaterats i undersökningen utgör en bra grund ifall man skulle vilja forska vidare på ämnet och senare i detta kapitel kommer även förslag till vidare forskning att ges.

## 7.2 Metoddiskussion

Metoden som används i arbetets empiriska del var en kvalitativ undersökningsmetod i form av intervjuer. Totalt kontaktades sex banker varav tre svarade och utförde intervjuerna. Flera respondenter till intervjuerna hade troligen fått om förfrågan skickat ut till fler banker eller om en påminnelse hade skickats ut. Resultatet i undersökningen hade knappast blivit annorlunda även om intervjuerna hade gjorts med flera respondenter i och med att de flesta banker har väldigt lika arbetsätt och metoder i och med att branschen i sig fungerar väldigt unikt.

Av de intervjuer som gjordes var svaren relativt lika varandra även om intervjuerna gjordes med både större och mindre aktörer på marknaden. Svaren kunde enkelt kopplas till teorin och gav ett tydligt och klart resultat.

### 7.3 Förslag till vidare forskning

För att få en ännu bredare uppfattning och bild av hur kundrelationerna och lönsamheten fungerar i bankbranschen kunde det vara bra att se det även från ett annat perspektiv, alltså kundens perspektiv. Man hade kunnat vidare forska i hur kunderna upplever lojaliteten till bankbranschen, hur högt de värderar tillfredsställelse av produkt och tjänster.

I och med att det här arbetet fokuserar på hur bankerna arbetar så involveras inte alla kundernas upplevelse av kundförhållanden. Det hade varit intressant att göra en liknande undersökning från kundens perspektiv för att få en till infallsvinkel på forskningsämnet.

### 7.4 Slutsatser

Bankbranschens unika verksamhet och produktutbud gör att kundrelationerna för bankerna blir otroligt viktiga. Förutom att ha en förståelse för vilka kunder som är lönsamma är det även viktigt för bankerna att använda informationen om vilka kunder som är lönsamma på rätt sätt genom att bland annat prioritera arbetet och styra kommunikationen. Det absolut viktigaste är dock hur de arbetar för att behålla dessa kunder. Bankens kundrelationer är långsiktiga arbeten, det tar tid för en kund att bli lönsam och det är dyrt för banken att skapa nya kunder, men om banken bara arbetar på rätt sätt från start så ökar chansen till långa kundrelationer och lönsamhet. Frågeställningarna i arbetet har besvarats genom både teori och undersökningar. Förslag till hur undersökningen kunde fortsättas har presenterats och i detta kapitel kommer jag även ta upp frågeställningarna var för sig och presentera slutsatserna.

#### 7.4.1 Vilka kunder skapar lönsamhet hos bankerna?

Genom teorin och undersökningarna som gjorts är resultatet att de lönsamma kunderna i banken är de nöjda kunderna. Det har konstaterats att lojaliteten inte har lika stor inverkan på lönsamheten som kundnöjdheten har vilket innebär att bankerna behöver fokusera på att skapa så nöjda kunder som möjligt.

Den nöjda kunden har även konstaterats ha en korrelation till bankens kvalitet på service och produkter. Den här korrelationen beskrivs tydligt i Kano modellen, hur en kund med uppfyllda behov är nöjdare. Här räcker det inte att de grundläggande behoven som kort och betalningar fungerar utan bankerna behöver kunna tillfredsställa de uttalade och omedvetna behoven för att kunna höja sin kundtillfredsställelse och skapa mervärde.

De lönsammaste kunderna är helhetskunder och för att en kund ska vilja ha hela sin helhet i en bank så behöver de känna sig nöjda med banken.

#### 7.4.2 Hur kan bankerna arbeta för att behålla lönsamma kunder?

Bankerna kan omöjligt vinna kunderna på basen av sitt produktutbud om de inte kan erbjuda något mera konkurrenskraftigt till. Genom olika modeller och teorier har det konstaterats vara väldigt viktigt för bankerna att uppnå kvalitet på sina produkter och tjänster för att uppfylla kundernas behov och undvika missnöje. Bankerna behöver skapa sig en förståelse för när och varför missnöjen uppstår för att undvika dessa situationer. Genom att banken skapat sig förståelse kring missnöjen för att undvika dem, nöjda kunder genom dels basbehov och för att undvika missnöjen, och omedvetna behov för att ge känslan av det lilla extra blir sannolikheten att kunden stannar kvar i banken hög.

## Litteraturförteckning

- Bandyopadhyay, N. (2014). *Classification of service quality attributes using Kano's model*.
- Banker och kontor : Kvevlax Sparbank*. (u.d.). Hämtat från Sparbanken: <https://www.saastopankki.fi/sv-se/banker-och-kontor/kvevlax-sparbank/kontor/koivulahden-saastopankki-koivulahti> den 9 4 2024
- Bergman, B., Bäckström, I., Garvare, R., & Klefsjö, B. (2022). *Quality : From customer needs to customer satisfaction* (4:e ed.). Studentlitteratur.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T., & Storbacka, K. (1999). *Det kundnära företaget*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ab.
- Eklof, J., Podkorytova, O., & Malova, A. (2020). *Linking customer satisfaction with financial performance*.
- Ekström, K. M., Ottosson, M., & Parment, A. (2017). *Konsumentbeteende*. Lund: Studentlitteratur.
- Elliot, V., Stockenstrand, A.-K., & Söderström, R. (2019). *Bankboken - hur banker fungerar, drivs och regleras*. Lund: Studentlitteratur.
- Handelsbanken: Om banken*. (u.d.). Hämtat från Handelsbanken: <https://www.handelsbanken.fi/sv/om-banken> den 17 4 2024
- Holmström, E., & Wikberg, E. (2010). *Konsten att skapa lönsamma kundrelationer*. Stockholm: Redaktionen.
- Kano Model: ASQ*. (den 25 4 2024). Hämtat från ASQ: <https://asq.org/quality-resources/kano-model>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14:e ed.). Pearson.
- Lennartsson, A., & Örnkloo, Y. (2006). *Kundlönsamhetsanalyser i praktiken*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Nemneichong, & Sorokhaibam, R. (2022). *THE IMPACT OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER*.
- Om oss : Aktia Group*. (u.d.). Hämtat från Aktia: <https://www.aktia.com/sv/om-oss> den 10 4 2024
- Ringström, E., & Svensson, E. (2010). *Kundrelationer och kundlönsamhet*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Roos, I. (2017). *Lojala kunder - fånga potentialen mellan kundmötena*.
- Sparbanksgruppen*. (u.d.). Hämtat från Sparbanken: <https://www.saastopankki.fi/sv-se/sparbanksgruppen> den 9 4 2024
- Ström, R., & Vendel, M. (2021). *Digital marknadsföring*. Sanoma Utbildning.

Thordén, U.-L. (2017). *Möt kunden öga mot öga*. Liber.

## Intervjuteman och följdfrågor

- Nya kundrelationer
  - Hur viktigt är det för er att skapa nya kundrelationer?
  - Hur viktiga är de nya kundrelationerna i jämförelse till redan befintliga?
  - Hur skiljer man sig från andra banker och får kunderna att välja just dig?
  
- Kommunikation
  - Hur / på vilket sätt kommunicerar ni med era kunder och använder ni er av en riktad kommunikation?
  - Skiljer ni på aktiva och passiva kunder?
  - Om ni skiljer på kommunikationen och använder riktad kommunikation, på vilka grunder skiljer ni kunderna?
  
- Digitaliseringens påverkan
  - Hur har digitaliseringen påverkat bankens kundrelationer?
  - Har era sätt för kommunikation förändrats mycket i och med digitalisering?
    - Positivt / negativt?
  - Märker ni att digitaliseringen har påverkat kundernas sätt att vara lojala / illojala?
  - Märker ni att bankbyten / illojalitet blivit enklare eller vanligare?
  
- Att skilja på kunder
  - Hur skiljer ni på kunderna för att hitta de bästa kunderna för banken?
  - Hur behandlas kunderna olika, ex premiumkund, osv?
  - Hur påverkar det här ert sätt att arbeta med kunderna?
  
- CRM system
  - Använder ni er av CRM-system?
  - Hur påverkar detta ert sätt att arbeta med kundrelationer?
  - Delas kunderna in i grupper i systemet?
    - På vilka grunder, ex beteende eller inkomst och ålder?
  - Hur påverkar detta kundupplevelsen och kundrelationerna?

- Lojalitet
  - Hur skapar man en lojalitet hos en bankkund?
  - Mäter ni er kundlojalitet?
    - Varför?
    - På vilken nivå, per kund, för hela banken?
  - Hur viktig är kundlojaliteten?
    - Varför är kundlojaliteten så viktig i bankbranschen?
  - Hur hanterar man kunden för att hålla lojaliteten i längden?
  - Hur hanterar ni en kund som väljer att vara illojal / misslyckad kundrelation?
  - Samlar ni in info om en kund byter bank?
  - Ser ni samband mellan vanor och lojalitet?
  
- Lönsamhet
  - Hur mäter ni lönsamheten av era kundrelationer?
    - Varför gör ni det / vad gör ni med den infon?
  - Hur viktigt är det för banken att hitta vilka kunder som är lönsammare?
  - Är processen att behålla en befintlig kund lönsammare än att skapa en ny relation?
    - Varför?
  
- Kundnöjdhet
  - Finns det ett samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet i bankbranschen?
  - Mäter ni kundnöjdheten?
  - Hur jobbar ni för att få så nöjda kunder som möjligt?
  - Hur jobbar ni för att undvika missnöjda kunder?
  
- Avslutningsvis
  - Hur ser den perfekta kunden ut från bankens perspektiv?