

Mälardalens Högskola  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling  
Västerås, vårterminen 2009

# En studie om uppföljning av kundavhopp inom Swedbank

**Författare:**

Abbas Kapasi 830415

Lena Razavy 850915

Lina Poles 850316

# Förord

*Vi vill tacka alla de medverkande inom Swedbank som visat intresse samt bidragit till en empirisk grund för studien. Vi vill även tacka vår handledare Angelina Sundström som har stöttat oss under studiens gång. Ett stort tack till våra opponenter som har lagt ner tid och givit oss goda råd för studien.*

Mälardalens Högskola, Västerås  
Juni, 2009

Abbas Kapasi

Lena Razavy

Lina Poles

# Sammanfattning

- Datum:** 2009-06-04
- Titel:** En studie om uppföljning av kundavhopp inom Swedbank
- Nivå:** Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring
- Författare:** Abbas Kapasi  
Lena Razavy  
Lina Poles
- Handledare:** Angelina Sundström
- Problem:** Relationskapandet är essentiellt inom bankbranschen. Detta för att skapa en god förutsättning för en framgångsrik verksamhet. Dock kan kundrelationer leda till ett kundavhopp av olika orsaker. Vidare väcker detta intressanta frågor till huruvida svenska banker arbetar vid uppföljning av kundavhopp.
- Syfte:** Att undersöka hur Swedbanks kontor i Västerås city arbetar med uppföljning av kundavhopp inom den privata sektorn.
- Metod:** Denna uppsats har utgått ifrån en kvalitativ studie där ett flertal intervjuer har utförts på Swedbanks kontor i Västerås samt Swedbanks huvudkontor i Stockholm. I studien har vetenskapliga aspekter använts inom ämnesområdet som har tagits fram utifrån en litteratursökning. Vidare har en analys utförts utifrån de empiriska och teoretiska utgångspunkterna, detta för att redogöra studiens syfte.
- Slutsats:** Swedbanks arbete med uppföljning av kundavhopp har brister dock finns det en stor potential inom banken som kan utvecklas vidare.
- Nyckelord:** kundrelationer, kundlojalitet, kundavhopp

## **Abstract**

- Date:** 2009-06-04
- Titel:** A study on following up the customer defection in Swedbank
- Author:** Abbas Kapasi  
Lena Razavy  
Lina Poles
- Level:** Bachelor thesis in Business administration with a focus on marketing
- Supervisor:** Angelina Sundström
- Problem:** Relationship building is essential in the banking industry. This is to create a good prerequisite for a successful business. However, customer relationships lead to a customer defection for different reasons. Furthermore, it awakens interesting questions of whether the Swedish banks are working with follow-up customer defection.
- Purpose:** To investigate how Swedbank office in Västerås city is working with following up the customer defection in the private sector.
- Method:** This thesis is based on a qualitative study where a number of interviews have been conducted in Swedbank office in Västerås, and Swedbank's head office in Stockholm. The study has scientific aspects which have been used in the field of the study have been developed from a literature search. Furthermore, an analysis have been conducted on the basis of the empirical and theoretical starting points for achieve the purpose of the study.
- Conclusion:** Swedbank's work with following up the customer defection has flaws. However there are potentials in the bank which can be well developed.
- Keyword:** **customer relations, customer loyalty, customer defection**

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Problemformulering.....	2
1.4	Forskningsfråga .....	2
1.5	Syfte.....	2
1.6	Disposition.....	3
2	Metod.....	4
2.1	Metodintroduktion.....	4
2.2	Val av ämne .....	4
2.3	Val av bank .....	4
2.4	Val av litteratursökning .....	4
2.5	Kvalitativ undersökning.....	5
2.6	Urval .....	6
2.7	Validitet och reliabilitet.....	6
2.8	Databearbetning .....	7
2.9	Metodkritik.....	7
3	Teori.....	8
3.1	Relationsmarknadsföring .....	8
3.2	Kundrelationer.....	8
3.3	Kundrelationer inom bank .....	9
3.4	Lojalitet.....	10
3.5	Hur skapas lojalitet.....	10
3.6	Kundavhopp .....	11
3.7	Uppföljning av kundavhopp .....	12

3.8	Varför uppföljning .....	14
4	Empiri .....	15
4.1	Beskrivning av Swedbank .....	15
4.2	Intervju med Jan Gustavson .....	15
4.3	Intervju med Anders Nordström .....	17
4.4	Intervju med Eva Andersson .....	18
4.5	Intervju med Maria Ergül .....	19
5	Analys .....	22
5.1	Relationsmarknadsföring och Kundrelationer .....	22
5.2	Lojalitetskapande inom bank .....	23
5.3	Kundavhopp .....	23
5.4	Uppföljning av kundavhopp .....	24
6	Slutsats .....	26
6.1	Vidare forskning .....	27
	Bilaga 1 .....	
	Bilaga 2 .....	
	Bilaga 3 .....	
	Bilaga 4 .....	
	Bilaga 5 .....	

## **Figurförteckning .....**

<u>Figur1. Dispositionsmodell, egen illustration</u> .....	3
<u>Figur 2. Kundavhopsmodell, egen illustration</u> .....	11
<u>Figur 3. Uppföljningsmodell, egen illustration</u> .....	13

---

# 1 Inledning

---

*Det inledande kapitlet presenterar bakgrunden till det valda ämnesområde samt en problemformulering. Vidare presenteras studiens syfte.*

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste årtionden har fokuset inom marknadsföringen gått från att vara transaktionsbaserat till ett mer relationsbaserat. (Bauer, Grether & Leach, 2001) Då beroendet av socialt umgänge är essentiellt finner individer stort värde av att ha relationer. Relationskapandet har uppmärksammats mer hos företagen. Detta för att på bästa sätt tillfredställa kundernas behov samt att skapa lönsamhet på lång sikt (Grönroos, 2004). Samtidigt kan många typer av komplikationer uppstå som kan leda till ett kundavhopp. Kundavhopp innebär att kunden lämnar företaget eftersom de inte har uppfyllt kundens behov men även att kunden inte känner något behov av produkten eller tjänsten (Hoffman & Lowitt, 2008).

Studier har utförts om hur företag kan arbeta eller arbetar för att undvika kundavhopp såsom lojalitetsstrategier samt kvalitetskapande. En magisteruppsats har skrivits i uppföljning av kundavhopp inom 6 branscher: telecom, el, bank, försäkring, bil och dagspress. Studien utfördes genom en enkätundersökning på 187 företag, varav 20 banker. Utifrån undersökningen drogs slutsatsen att den enda branschen som följde upp 100 procent av sina kundavhopp var försäkringsbranschen. Den bransch som arbetade minst med kundavhopp var elbranschen. Elbranschen arbetar till en liten utsträckning med lojalitetskapande åtgärder. De elbolag som arbetar med kundavhopp särskiljer sin service och de som inte arbetar med avhopp satsar mer på belöningsystem. Inom bankbranschen följdes 80 procent av kundavhopp. Den vanligaste uppföljningskanalen har skett via telefonintervjuer. (Lindblom, Rengren, & Breitholtz, 2002)

Lindblom et al. (2002) nämner att höga procentsatserna på företag som arbetar med uppföljning beror på att det finns olika grader av uppföljning. Om uppföljningen likställs med en enkel fråga, kring orsaken, som ställs av kundtjänst kan det då skildras att de flesta företag arbetar med uppföljning med kundavhopp. Däremot om uppföljning definieras till en mer komplex arbete kommer procentsatsen av företagens arbete att halveras. Utifrån studien drog författarna slutsatsen att anledningen till att de företag som inte arbetade med uppföljning av kundavhopp var på grund av att det är tidskrävande och kostsamt. En annan orsak är att företagen anser att det är svårt att få kunder som har gjort avhopp att delta i uppföljningen samt att kundernas svar inte alltid är sanningsenliga. (Lindblom et al., 2002)

Denna studie riktas mot hur uppföljning av kundavhopp hanteras inom banksektorn. Undersökningen kommer att utgå ifrån Swedbanks kontor i Västerås city. De delar som kommer att behandlas är kundrelationer, lojalitet samt uppföljning av kundavhopp. I denna studie definieras kundavhopp, enligt undersökningsledarna, som när en kund fullständigt har avbrutit relationen med respektive bankkontor. Samtidigt där uppföljning av kundavhopp definieras som förebyggande åtgärder för avhopp samt åtgärder som tillämpas vid och efter

ett kundavhopp. Studien är riktad till främst Swedbank Västerås city samt studenter inom akademien.

## **1.2 Problemdiskussion**

Den finansiella sektorn är nödvändig för individens och landets välbefinnande. Bankerna är betydelsefulla, utan dem skulle produktionen och sysselsättningen vara betydligt lägre. Deras centrala uppgifter är att ta emot sparande, erbjuda lån, placera betalningar samt hantera investeringar. Samhälls- och omvärldsförändringar har satt enormt tryck på finanssektorn. Bankerna måste ständigt anpassa sig till dessa förändringar vilket har bidragit till att de har breddat sina verksamheter genom nya samt effektivare och utvecklade banktjänster (bankforeningen) Vid slutet av 2008 fanns det totalt 123 banker i Sverige som är uppdelade i fyra huvudkategorier: svenska aktiebolag, utländska banker, sparbanker och medlemsbanker. De svenska bankaktiebolagen består av 31 banker. De ledande aktörerna inom denna sektor utgörs av de fyra etablerade bankerna Swedbank, Handelsbanken, Nordea och Skandinaviska Enskilda banken (SEB). De står för 75 % av den totala inlåningen. (Svenska Bankforeningen, 2008)

Uppföljning av kundavhopp bidrar till att företagen blir medvetna om deras brister och kundernas behov. Detta skapar då möjlighet till företaget att utvecklas och förbättras. Genom att identifiera och bearbeta orsakerna till kundavhopp skapar företaget en stadig grund till mer lönsamhet. Undersökningsledarna utförde en förstudie där de kontaktade tre bankkontoren Nordea, Handelsbanken samt SEB i Västerås city. Detta för att få insyn i kontorens arbete med uppföljning av kundavhopp. Det visades att de inte arbetade med uppföljning av kundavhopp. En paneldebatt hade anordnats på Mälardalens Högskola i Västerås tidigare under vårterminen 2009 där kundavhopp diskuterades. Swedbank i Västerås city var en av de deltagande, utifrån detta hade undersökningsledarna skapat en uppfattning om banken arbetar med uppföljning av kundavhopp eller ej.

## **1.3 Problemformulering**

Då kundrelationer leder till ett avbrott av olika anledningar väcker dessa intressanta och viktiga frågor kring området såsom hur svenska banker arbetar vid uppföljning av kundavhopp.

## **1.4 Forskningsfråga**

Arbetets frågeställning är följande:

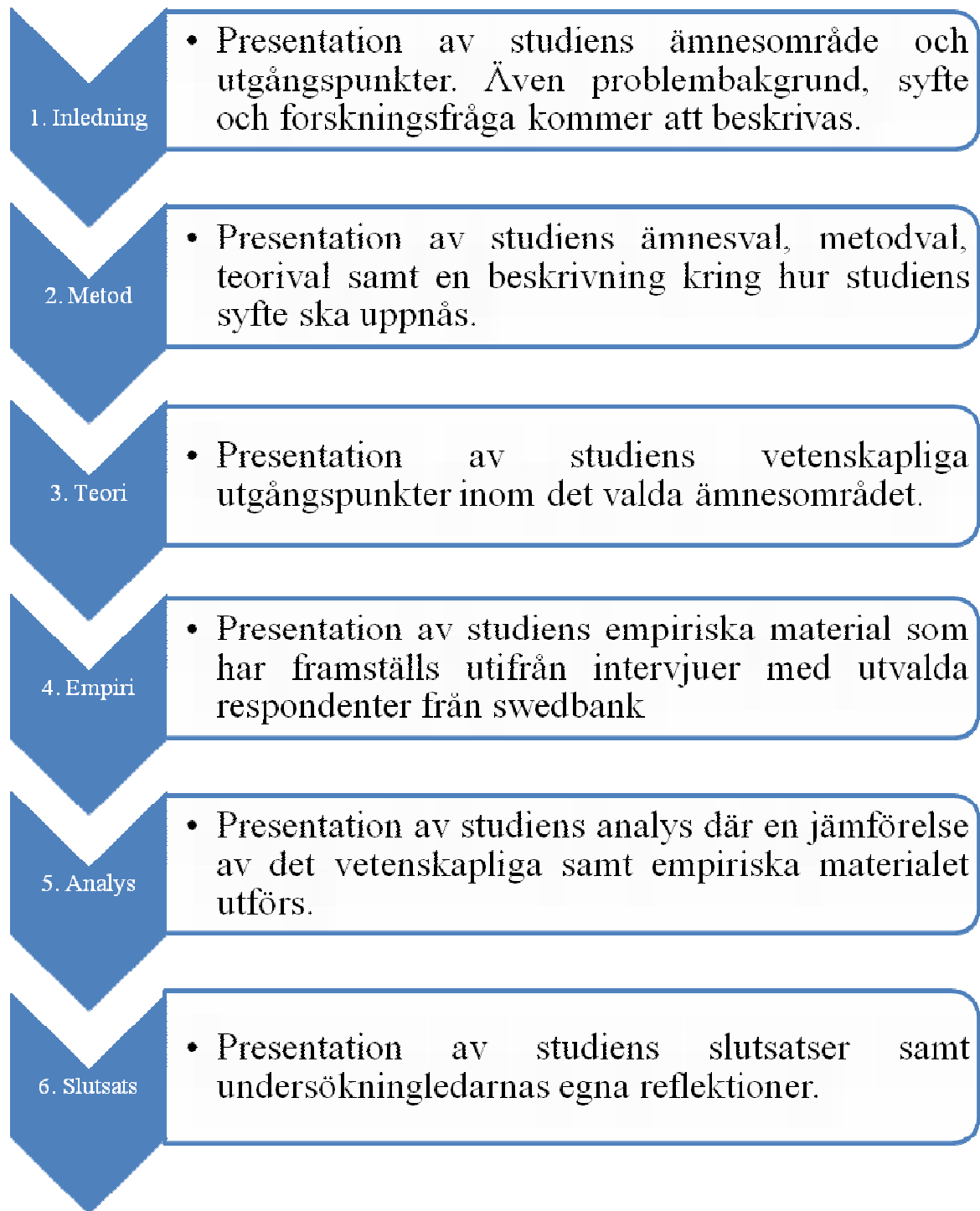
- ***Hur arbetar Swedbanks kontor i Västerås city med uppföljning av kundavhopp inom den privata sektorn?***

## **1.5 Syfte**

Att undersöka hur Swedbanks kontor i Västerås city arbetar med uppföljning av kundavhopp inom den privata sektorn.



## 1.6 Disposition



*Figur1. Dispositionsmodell, egen illustration*

---

## 2 Metod

---

*Detta kapitel presenterar studiens ämnesval samt metodval. Vidare beskrivs tillvägagångssättet till hur studiens syfte ska uppnås.*

### 2.1 Metodintroduktion

Metod kan beskrivas som ett redskap för att uppnå de målsättningar som finns i olika undersökningar. Det kan bli svårt att nå de målsättningar om de grundläggande kunskaperna och förståelsen inte finns för sin egen metod. Metodlära grundas på att ge ett underlag för systematiskt och planmässigt arbete omkring frågor som behandlar vem, vad, hur och varför gällande samhällliga problem. Dock handlar metod inte om att ge svar på de frågor utan används mer som ett redskap i tillvägagångssättet inför ett problem för att finna en ny kunskap. (Holme & Solvang, 2006)

### 2.2 Val av ämne

Denna studie baseras på en undersökning kring området kundavhopp. Intresset för att studera kundavhopp väcktes då två av undersökningsledarna fick en kort inblick i området under den tidigare kursen ”marknader och affärsrelationer”. Valet av ämnet diskuterades i gruppen där ett gemensamt beslut togs att studera ämnet kundavhopp. Beslutet grundades även på att undersökningsledarna tidigare har studerat kring relationer och relationsmarknadsföring, samt hur betydelsefulla goda och långsiktiga relationer innebär för företagen. Däremot har studier kring kundavhopp och vad som ska göras när kunden väljer att lämna relationen inte haft lika stor fokus. Då intresset för bankväsendet var stor i gruppen valdes att uppföljning av kundavhoppet skulle studeras inom denna sektor.

### 2.3 Val av bank

En paneldebatt anordnades i föregående kurs ”marknader och affärsrelationer”. Anders Nordström, affärsområdeschefen för Swedbanks kontor i Västerås city, var en utav de deltagande som medverkade. Ämnet som diskuterades var kundavhopp. I och med detta väcktes intresset för en fortsatt djupare undersökning kring Swedbanks kontor i Västerås. Då undersökningsledarna är privatkunder hos Swedbank togs ett beslut kring att utföra en studie inom den privata sektorn. Detta även för att som privatkunder kan relatera till studien, samtidigt som majoriteten av bankens kunder är inom den privata sektorn.

### 2.4 Val av litteratursökning

Genomförandet av en litteraturstudie skapar en förståelse för området som studeras samt att det bidrar till ett väsentligt underlag som senare kommer att användas i studien. En genomarbetad referensram ökar förståelsen till att analysera och tolka material som framkommer vilket även skapar trovärdighet inom den analytiska delen (Holme & Solvang, 2006) Det finns två typer av data som kan samlas in för en undersökning. Sekundär data, vilket innebär att informationen redan finns tillgänglig. Sekundär data kan bestå utav material som tidskrifter, litteratur, webbplatser och statistiska upplysningar etc. Sekundär data kan

samlas in för att få en överblick kring problemområdet men även för att använda informationen för den aktuella utredningen. Sekundär data som samlas in kan bidra till en ökad förståelse och kunskap inom ämnes område. (Wiedersheim & Eriksson, 1991)

En grundlig undersökning genomfördes för att finna vetenskapliga artiklar. De vetenskapliga artiklarna söktes via Mälardalens Högskolans bibliotek Databas, Elin och Emerald. Böcker har även använts som har behandlat området samt övrig information och data som kan bidra till en ökad förståelse samt resultat inför denna studie. Dock uppstod det svårigheter i att finna information kring uppföljning av kundavhopp. Slutligen hittades relevanta teorier kring det valda ämnesområde dessutom har närliggande teorier till området använts, som har kopplats till ämnet.

Primär data består av den information som har samlats in utifrån egna tillvägagångssätt, vilket kan vara genom enkätundersökning eller intervjuer. Detta är användbart då önskad information inom problemområdet inte finns dokumenterad. (Wiedersheim & Eriksson, 1991) Denna studie baseras på både sekundär och primär data. De primära data har samlats in genom intervjuer vilket medför till en ökad och djupare förståelse kring problemområdet.

## **2.5 Kvalitativ undersökning**

Inom forskningsmetodik finns det två metoder att utgå ifrån vid informationsinsamling, vilket är kvalitativ och kvantitativ metod. Den kvantitativa metoden grundas på ett mönster av en objektiv vetenskap, där informationen omvandlas till siffror som framställs till statistiska analyser. Det påstås även att om resultatet som framställts kan beskrivas med siffror tolkas det utifrån en objektiv sanning. (Holme & Solvang, 2006) Denna studie utfördes genom den kvalitativa undersökningen. Vilket ansågs mer lämpligt då den kvalitativa metoden skapar närhet till respondenten som bidrar till att en bredare och djupare förståelse levereras. Närhet och personlig kontakt anses vara en av den kvalitativa metodens styrka (Patton, 2002). Vidare menas att närhet är en viktig del i bedömandet samt att försöka nå individers tolkning av verkligheten (Jacobsen, 2002).

En intervjumall (finns som bilaga) som undersökningsledarna framställt, relaterat till ämnesområdet kundavhopp och Swedbank, har används. Intervjumallen utformades utifrån teoriområdet där frågor kring problemområdet skapades. Då intervjufrågorna är mer öppna är intervjumallen semistrukturerad, detta menas att det finns möjlighet till att ställa följdfrågor samt att ordningen kan ändras beroende på vem respondenten är (Christensen, Engdahl, Gräas, & Haglund, 2001). Intervjumallen behöver ej följas fullständigt utan det viktiga är att skapa en uppfattning om vilka faktorer som är viktiga och som berör ämnesområdet (Holme & Solvang, 2006) Under intervjun kan det dyka upp följdfrågor och uppfattningar som fördjupar eller ersätter intervjumallen, detta anses positivt då det skapas möjlighet till att ta del utav information som tidigare inte uppmärksammats. Den som utför intervjun skall inte vara objektiv utan denne skall fungera som en samtalsrespondent i förhållande till den intervjuade. Då egna känslor samt upplevelser kan uppkomma under intervjuns gång kan det leda till att både frågor och tolkningarna kan påverkas som senare bör behandlas, vilket undersökningsledarna är medvetna om. Syftet med den kvalitativa metoden leder till en ökad

informationsvärde som leder till att en djupare grund och mer fullständiga uppfattningar skapas om det undersökta området. Intervjurespondenten skall få möjlighet till att uttrycka sig fritt. Det handlar om att styra in sig på att fånga intervjurespondentens egen verklighetstolkning för att få detta så pålitligt som möjligt (Jacobsen, 2002).

Intervjun med Jan Gustavson som är klagomålsansvarig tog plats på Swedbanks huvudkontor i Stockholm tisdag den 5:e maj 2009 kl 09.00. Gustavson kontaktades via mail där en grundlig beskrivning av det valda ämnesområde och syfte presenterades. Efter en positiv inställning från Gustavson bokades en tid för intervju.

Andra intervjun tog plats på Swedbanks kontor i Västerås city onsdag den 13:e maj 2009 kl 10.00. Respondenten, Anders Nordström arbetar som affärsområdeschef. Kontakten med Nordström togs via telefon där ett positivt besked om en intervju bekräftades.

Eva Andersson som är privat marknadschef intervjuades på Swedbanks kontor i Västerås city onsdag den 13:e maj 2009 kl 11.00. Först skickades ett mail ut till Andersson där en tydlig beskrivning av det valda ämnesområdet presenterades. Därefter kontaktades hon via telefon där hon gav beskedet att ställa upp på en intervju.

Sista intervjun tog plats på Swedbanks kontor i Skiljebo, Västerås fredag den 15:e maj 2009 kl 8.30 med Maria Ergul som arbetar som kassabiträde på olika kontor i Västerås. Kontakten togs via telefon där grundlig beskrivning gavs samt studiens syfte därefter bokades tid och datum för en intervju. Intervjufrågorna skickades i förväg till alla respondenter då de ville få möjlighet till att förbereda sig.

## **2.6 Urval**

Undersökningsledarna valde att intervjua fyra personer som anses vara betydelsefulla då de innehar kunskaper inom det valda ämnesområdet, vilket bidrar studien relevant data. Valet av respondenterna består utav personer som arbetar inom olika avdelningar på Swedbanks kontoren i Västerås, såsom affärsområdeschef, privat marknadschef och kassabiträde. Dock har ett undantag gjorts då en intervju med klagomålshanteringschef Jan Gustavson på huvudkontoret i Stockholm har valts. Detta för att undersöka vad de har för inställning till uppföljningen av kundavhopp samt vilka direktiv som ges till kontoren. Selektionen av respondenterna grundas på att få en kännedom om deras inställning samt arbete med uppföljning av kundavhopp inom respektive arbetsfält. Detta ger studien även ett empiriskt perspektiv kring uppföljning av kundavhopp.

## **2.7 Validitet och reliabilitet**

Reliabilitet avgörs av hur mätningarna har utförts och hur noggrant informationen har behandlats. (Holme & Solvang, 2006) Validitet innebär att teoretiska begreppen ska stämma överens med mätningen (Bäck & Halvarsson, 1992). Det är viktigt att regelbundet noggrant granska material och data som används för att uppnå en hög grad av reliabilitet och validitet (Holme & Solvang, 2006) Denna studie har utgått från flertal källor som har kritiskt granskats och därefter sammanställts, detta skapar en hög grad av tillförlitlighet. Dessutom har fyra

respondenter valts från olika befattningar detta för att få insyn i verksamheten från olika perspektiv.

## ***2.8 Databearbetning***

Efter varje intervju har informationen sammanställts sedan skickats till respondenten. Enligt Silverman (2005) bör denna metod utföras för att undvika misstolkningar. Utifrån de teorier som har valts efter litteraturstudien och utifrån informationen från intervjun kommer en analys att utföras. I analysen har en jämförelse gjorts där teoretiska begrepp har ställts emot det empiriska resultatet, detta för att besvara studiens frågeställning och vidare dra en slutsats.

## ***2.9 Metodkritik***

Studien har utgått ifrån den kvalitativa metoden. Denna metod anses vara mest lämpad för studien då den kvalitativa undersökning bidrar till en närhet hos respondenten, vilket ger en ökad och djupare förståelse. Fördelen är, i jämförelse med en enkätundersökning, att ett tillfälle till följdfrågor skapas samt att eventuella missuppfattningar kring frågorna kan redas ut. Denna metod bidrar även till att samtliga frågor besvaras. Dock menar Bäck & Halvarsson (1992) att kroppsspråket och attityden genererar förväntningar både hos intervjuaren och hos respondenten som vidare påverkar hur frågorna och svaren uppfattas. Däremot kommer enhetligheten i svaren att minskas jämfört med enkätundersökning, men detta behöver inte vara en nackdel utan det beror på vilken typ av studie som har utförts. (Bäck & Halvarsson, 1992)

---

## 3 Teori

---

*Detta kapitel presenterar studiens teoretiska utgångspunkter för att ge läsaren en vetenskaplig inblick kring kundavhopp samt relaterade områden.*

### 3.1 Relationsmarknadsföring

Begreppet relationsmarknadsföring skapades av Leonard Berry. Begreppet relationsmarknadsföring handlar om att attrahera, behålla och främja kundrelationer. Marknadsföringens syfte anses vara minst lika viktig vid att behålla befintliga kunder som att attrahera nya. (Blomqvist, Dahl, & Haeger, 2004) Ökad kundlojalitet samt en uthållig lönsamhet anses vara en av de viktigaste utgångspunkterna inom relationsmarknadsföring. På en operativ plan innefattar relationsmarknadsföringen tillvägagångssätt och verktyg som skall underlätta för företaget att implementera strategin på ett produktivt sätt. Relationen mellan kund och företag intensifieras och får en avgörande innebörd när kunden tar tag i sitt nästa köp. Därför handlar det inte om att relationen avslutas när transaktionen är avslutad. Företaget bör vara kundorienterat för att konkurrera med andra företag, kunden behöver även känna förtroende för sin leverantör. Förmågan att välja rätt kunder bidrar till en närmare relation mellan kund och företag. Närmare relationer kan även skapas genom att fokusera marknadsföringssatsningar till de existerande och potentiella kunder som företaget har. (Blomqvist et al., 2004)

Relationsmarknadsföring kan definieras utifrån att det är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktioner i fokus. Den grundläggande utgångspunkten inom relationsmarknadsföringen är att etablera relationer. Detta sker genom att avge löften för att hålla kvar sina kunder. Vidare ska dessa löften uppfyllas för att upprätthålla relationerna, för att då stärka relationerna bör nya löften erbjudas. Relationsmarknadsföring handlar även om att identifiera de primära verktygen för att skapa och öka kundrelationer. Relationer och samarbete är en grundläggande del inom relationsmarknadsföring. Relationsmarknadsföring riktar sig till själva individen det vill säga att varje kund blir sitt egna segment. (Gummesson, 2002)

### 3.2 Kundrelationer

*"The easiest kind of relationship is with ten thousand people, the hardest is with one."*

*Joan Baez (Blomqvist et al., 2004, s.2).*

Många företag tror sig ha relationer med dess kunder enbart för att de har övergått till relationsmarknadsföring och förmodar att deras insatser är relationsinriktade utan att undersöka om kunder upplever detsamma. Däremot kan kunder känna att företagets insatser inom relationsmarknadsföring inte är särskild kopplade till kundvård. En kundrelation kan bara skapas när samtliga, eller åtminstone viktiga kundkontakter är relationsinriktade. Ett sätt att undersöka om en relation har vuxit fram är att mäta hur många gånger en viss kund handlar hos samma företag eller återkommer. Däremot är denna mått för relationskapandet inte komplett då det finns faktorer som binder kunden till företaget, utan en faktisk relation. Om dessa bindningar upphör kommer företaget att förlora kunden. Därför är det viktigt att

veta vad en relation innebär. En relation hör framför allt ihop med en viss inställning eller attityd till företaget som inte ska upphöra om bindningarna försvinner. En relation bygger på en ömsesidig överenskommelse där kunden och företaget delar samma synsätt om engagemang. Attityden och det ömsesidiga synsättet utvecklas genom interaktion och kommunikation. Relationen är en pågående process genom utbyten av värden. (Grönroos, 2004) Att skaffa nya kunder är betydligt mer kostsamt än att vårda och utveckla de befintliga relationer som företaget har. Därför är det viktigt att fokusera på att skapa stabila och långsiktiga kundrelationer. (Gummesson, 2002)

### **3.3 Kundrelationer inom bank**

När en relation uppstår mellan kund och bank blir kunden integrerad i banken. Relationen uppstår då kunden har valt att binda sig till exempelvis betalkort eller vill öppna ett konto hos banken. Relationen är inte alltid baserat på att kunden har någon form av tillit, förtroende eller lojalitet hos banken. Om kunden vill vara knuten till en specifik bank kan det bero på att en förälder eller bekant har rekommenderat den banken, men även att banken har de tjänster som kunder eftersöker. (Eriksson, 2006) Om kunden väljer att stanna kvar hos banken, berör det löftet som existerar i relationen. Dessa löften har både en negativ och positiv påverkan. Negativa påverkningar innebär att kunden är bunden i relationen, exempelvis genom lön, lån samt redovisning. Positiva påverkningar ökar kundens engagemang exempelvis genom kundtillfredsställelse som banken bidrar med. (Colgate, Stewart, & Kinsella, 1996)

För att kunden skall anpassa sig till banken erbjuds tjänster som är lämpade till kunden. Företaget behandlar kunden individuellt genom personlig kontakt, detta för att utveckla en relation på lång sikt. Det uppstår ett relationsutbyte mellan banken och kunden om denne har en egen kontaktperson i banken för omhändertagandet av sina bankaffärer. Detta kräver att kontaktpersonen har tillsyn till kundens alla transaktioner och händelser för att relationen ska bevaras och utvecklas ännu mer. Banken fokuserar på att skapa tjänster för kunderna som är anpassade efter kundens behov och att utveckla en relation med dem. Banken bygger förtroendefulla relationer genom att ge råd och vara en problemlösare för kunden. (Eriksson, 2006)

Inom bankbranschen är sannolikheten att förlora kunden störst i början av relationens uppbyggnad. Bankerna är medvetna om att om de inte erbjuder nya tjänster under de tolv till arton första månaderna in i relationen blir det svårt att lyckas. Kundfokuserade bankerna är även medvetna om att grunden till en djupare relation måste byggas upp från början. Efter en noggrann utarbetad försäljningsprocess tidigt i relationen bidrar till fördelar. Bankerna kan dra nytta av kundernas entusiasm vid deras val av tjänst och leverantör, därför är det viktigt med ett genomplanerat välkommande. Vidare är det viktigt att banken följer upp samtalen varje månad för att stödja kunden i de nya funktionerna som kunden tar del av. Genom att systematisk övervaka kunden kan de lättare korrigera eventuella problem som kan uppstå. (Wisskirchen et al., 2006)

### 3.4 Lojalitet

Det påstås att marknadsföring har övergått till lojalitetsföring. Kunden är inte längre i fokus utan det är fokus på de lojala kunderna. Företag använder ”defensiv marknadsföring” som är riktade mot befintliga kunder till skillnad mot ”offensiv marknadsföring” som är riktade mot potentiella kunder. (Söderlund, 2001) Flera marknadsföringsforskare och konsulter menar att kundlojalitet är viktigt för att nå framgång, det vill säga att företaget inte kan bli framgångsrik om de inte har kundlojalitet. Den viktigaste förutsättningen för att företagen skall skapa kundlojalitet är att de erbjuder tjänster eller produkter som tillfredställer kundernas behov. (Blomqvist et al., 1993) Marknadsföringsforskare har bland annat studerat vad som påverkar kundlojaliteten. I ett stort antal studier har visats att två faktorer, kundtillfredsställelse och den upplevda servicekvaliteten har ett samband med kundlojalitet. (Söderlund, 2001) Det är viktigt att företag kontinuerligt samspelar, integrerar samt kommunicerar med kunden. Genom att arbeta utifrån ett kundperspektiv skapar företaget trygghet hos kunden. (Grönroos, 2002).

Enligt Grönroos (2002) kan kundlojalitet byggas upp genom beteende, engagemang, känslor och kunskap. Trogna och fasta kunder bidrar till lönsamhet då företaget inte spenderar resurser på att få kunder. Kundlojalitet uppstår när en relation skapas mellan två parter som är baserat på förtroende och tillit. Kundlojalitet och lönsamhet kan bindas ihop med kundnöjdhet. Förhållandet mellan *nöjd kund* - *lojal kund* - *lönsam kund* kan beskrivas som: en nöjd kund är lojal och lojal kund är en lönsam kund och så vidare. (Söderlund, 2001) . Vidare menar Söderlund (2001) att detta inte alltid kan antas då lojala kunder inte är alltid nöjda kunder utan att det finns fler utgångspunkter. Det ena utgångspunkten är att förtroende och tillit har skapats mellan företaget och kunden vilket leder till en starkare kundrelation. Den andra utgångspunkten är att företaget inte har konkurrenter, vilket leder till att kunden inte har annat alternativ. (Söderlund, 2001)

### 3.5 Hur skapas lojalitet

Desto längre en kund stannar i företaget ju mer värdefull blir kunden, detta för att kunden gör mer köp och blir även mindre priskänslig (Reichheld, 1996). För att skapa långsiktiga kundrelationer krävs det stor fokus på att skapa värde och lojalitet. Detta är grunden till framgång för varje företag. (Reichheld, 1996\*) De företag som inte lyckas skapa lojala kunder är de som fokuserar mycket på vinsten och inte kring värdeskapande (Reichheld, 1996). För att skapa kundlojalitet krävs det att företaget erbjuder konkurrenskraftiga tjänster och produkter. Det finns en koppling mellan lojalitet och skapandet av värde, både som en orsak och en verkan. Som en effekt, lojaliteten är en tydlig mått på huruvida företaget har levererat ett överlägset värde: kunden kommer antingen tillbaka för mer eller går någon annanstans. Som en orsak, lojalitet inleder en rad ekonomiska effekter, som följande: (Reichheld, 1996\*)

- intäkter och marknadsandelar växer, då lojala kunder ger återkommande försäljningar vilket vidare bidrar till en hållbar tillväxt.



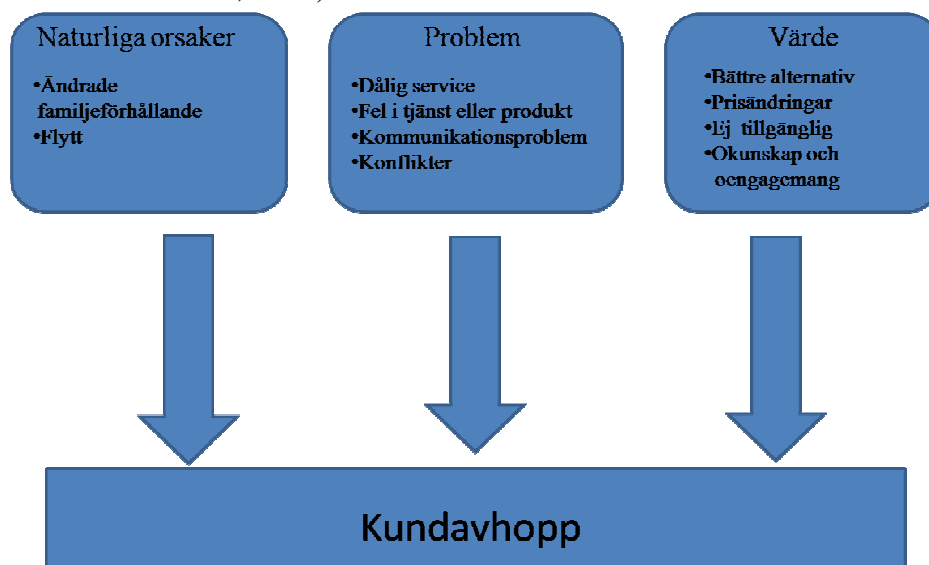
- hållbar tillväxt gör det möjligt för företaget att attrahera och behålla de bästa arbetstagarna som kan på bästa sätt leverera överlägset värde till kunderna, som i sin tur ökar kundlojaliteten.

Vidare menar författaren att det finns en tydlig koppling mellan lojaliteten, värdet och vinsten i företaget. Däremot måste företagen förtjäna kundens lojalitet. (Reichheld, 1996\*) För att skapa förtroende och djupare tillfredsställelse bör företaget ta ett steg längre än en acceptabel service och värde (Grönroos, 2004)

### 3.6 Kundavhopp

Kundavhopp uppstår när kunden och tjänsteföretaget har delade uppfattningar om produkten. Konsumenten vidtar då åtgärder genom att avsluta relationen i form av att försöka hitta antingen en annan leverantör som motsvarar förväntningarna eller upphör att konsumera produkten. Kundavhopp har ökat inom den senaste tiden. Vissa kundavhopp är lättare att spåra än andra. Kunder som till exempel avlutar deras konton och överför alla deras affärer till en annan leverantör är ett uppenbart kundavhopp. (Hoffman & Lowitt, 2008) Avslutande relationer kan delas in i tre olika grupper:

- 1) Inom den första gruppen kan kunder avsluta sin relation utan någon speciell anledning. Det kan till exempel vara att de har flyttat till en annan ort eller att relationen inte har varit lika intressant för dem.
- 2) Den andra gruppen har under ett kritiskt möte avslutat sin relation då inställningen samt hanteringen av den kritiska situationen möts med dåligt bemötande. De väljer att lämna relationen på grund av missnöjdhet kring leverantörens sätt att sköta kundmöten.
- 3) Tredje gruppen som lämnar relationen tror att de kan få mer värde av ett annat företag. (Storbacka & Lehtinen, 2000)



**Figur 2 Kundavhoppmodell, egen illustration utifrån avsnittets teoretiska utgångspunkter.**

Det finns olika strategier som kan användas för reducering av kundavhopp. Ett exempel är lojalitetsstrategin där ökning av lojaliteten ska bidra till ett minskat kundavhopp. Om dessa strategier inte används fullt ut kommer dessa inte fungera lika effektivt, detta leder till att kundavhoppet förebli höga. Ett trestegsprogram har utformats för att minska risken för kundavhoppet samt som tar del utav lojalitetsstrategi som grund för att stärka relationen. Första steget i programmet går ut på att anpassa lojalitetsstrategi till de viktigaste kunderna. Vidare är det viktigt att inte fokusera på prisskillnader utan att utgå ifrån att god service leder till lojalitet. Slutligen ska lojalitetsprogrammet användas både offensivt och defensivt. (Hoffman & Lowitt, 2008)

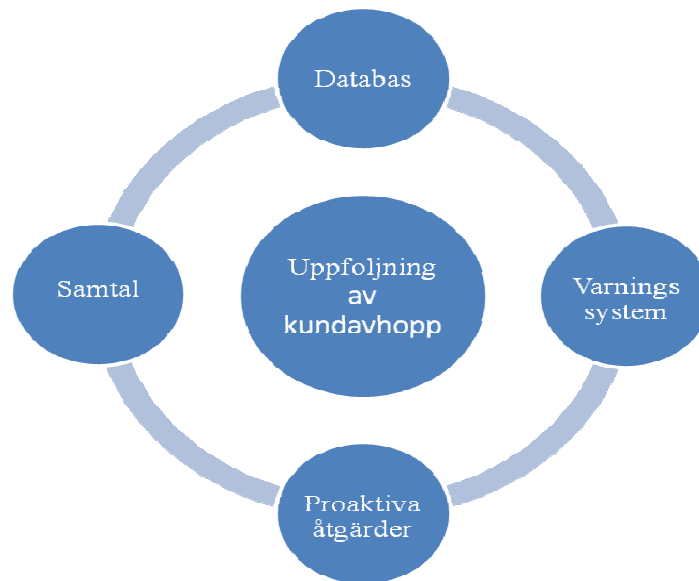
Företagarna är medvetna om den svåruthärdliga trenden som har trätt in, de försöker identifiera vilka steg samt strategier de bör ta för att minska risken av kundavhopp. De kunder som företagen riskerar att förlora håller den värdefulla informationen som krävs för att nå framgång. Kundavhopp påstås vara en av de ostuderade mätningarna hos företagen. Om informationen som avses vara värdefullt, hur kommer det sig att företagen inte försöker lära sig utav kundavhopp? Under tio års studier har sju olika motiv till varför företag inte följer upp kundavhopp: (Reichheld, 1996)

- Många företag är inte insatta i när ett avhopp tar plats eller blir informerade i sent skede och har ingen huvudsaklig förståelse för situationen vare sig det handlar om relationen mellan kunden eller lönsamheten inom verksamheten.
- Företagen väljer att undvika att studera misslyckanden då det uppfattas på ett obehagligt sätt samtidigt som det kan vara riskabelt för karriären.
- Kundavhopp är svåra att definiera.
- Kunder kan vara invecklade att identifiera.
- Det är oerhört komplicerat att avslöja de riktiga orsakerna till kundavhopp och få fram de användbara kunskaperna.
- Svårt att få in den rätta kompetensen med den rätta personalen för att studera och använda de kunskaperna är en konkurrensfördel.
- Det är komplicerat att analysera kundavhopp genom ett systematiskt sätt. (Reichheld, 1996)

### *3.7 Uppföljning av kundavhopp*

Företaget måste vara medvetet om förlusten av värdet i de relationer som avslutas. Negativa ekonomiska värden samt en skadad företagsimage kan vara några av de negativa faktorer som avslutande relation kan leda till. Dock menas att om företaget förlorar en olönsam kund kan öka företagets värde. Däremot måste företaget vara medvetet om de kostnader som tillkommer vid anskaffning av nya kunder. Vid en förlorad relation bör företaget ersätta den med en ny vilket behöver investeringar. Det effektivaste servicestrategiska tillvägagångssättet för att minska kundavhopp handlar dock om att bevara den redan etablerade relationen (Garland, 2002). Även Trubik & Smith (2000) påstår att det viktiga inom en relation handlar om att behålla den befintliga kunden för att bygga upp en mer lönsam verksamhet. På relationsnivå är det essentiellt att identifiera tidiga varningssignaler som kan leda till att en

relation upphör. När relationen väl upphört skall företaget noggrant undersöka orsakerna. (Storbacka & Lehtinen, 2000)



**Figur 3. Uppföljningsmodell, egen illustration utifrån avsnittets teoretiska utgångspunkter.**

Genom att klargöra orsakerna till kundavhopp kan företagen på lång sikt uppnå goda resultat som kan leda till en reducering av avhopp. Det är även viktigt att diagnostisera kundavhopp med hjälp av olika metoder:

- Analysera data från företagets kunddatabas med fokus på kundavhopp.
- Varningssystem är även ett annat verktyg som kan användas inom detta område.
- Det skall även erbjudas proaktiva åtgärder i form av rabatter, värde talonger samt satsa på den utlovade kvalitén för att bidra till färre kundavhopp.
- Visa uppmärksamhet och engagemang för kunden är även uppskattad detta kan även uppvisas genom att skapa och implementera ett system för reklamation och klagomål.
- Intervjua den som väljer att utföra ett avhopp och vidare behandla svaren. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006; Colgate et al., 1996)

En studie i Irland utfördes där kundavhopp inom den finansiella sektorn bland studenterna undersöktes. Frågan som ställdes i denna studie var om studenterna hade flyttat deras finansiella konto till en annan bank. De som hade svarat "ja" på frågan kategoriserades som ett avhopp. Studien visade på olika faktorer som ledde till ett minskat antal kundavhopp såsom att använda strategier för hantering av kundavhopp. Specifikt inom banken resulterade studien olika faktorer som ledde till färre avhopp: (Colgate et al., 1996)

- Minimera avgifter för bankkonton. Höga avgifter uppmuntrade studenterna till att lämna deras befintliga finansiella sektor för att söka sig till en annan. Att minimera avgifterna har en positiv effekt då studenterna är ganska priskänsliga, bankerna måste vara medvetna och ta hänsyn till detta.

- Bra kundservice är även en viktig faktor som bör regelbundet bearbetas. Dålig kundservice var även en av faktorerna till att kunderna valde att lämna sin bank.
- Tillgängligheten. (Colgate et al., 1996)

### 3.8 Varför uppföljning

Kundavhopp påverkar organisationen negativt. Forskning visar att om kunden känner sig förolämpad är denne mer benägen att dela med sig erfarenheterna till andra. Om kunden väljer att lämna företaget och känner sig missnöjd med servicen, kan denne berätta till ungefär nio till tio personer på en gång. Negativ "word of mouth" inom detta fält anses vara riskabelt. Företag med stort antal kundavhopp riskerar att förlora sina kunder till de organisationer som identifierat behovet av att minska kundavhoppen, när detta inträffar är det besvärligt att få tillbaka de kunderna. (Colgate et al., 1996) En del kundavhopp är lättare att finna än andra. Det påstås att kunder som stänger deras räkenskaper och byter alla deras affärer till en annan leverantör genomgår ett tydligt kundavhopp. Dock ifrågasätts om kundavhopp definierar även de som skiftar några av deras köp till en annan leverantör och de som köper mer fast deras inköp representerar en mindre del utav deras totala förbrukning. (Reichheld, 1996).

Företaget MicroScan genomförde en undersökning i att börja följa upp kundavhopp för att identifiera samt förbättra bristerna som förekom inom företaget, detta för att bli starkare och mer lönsam. De började granska deras försäljningsstatistik för att identifiera kundavhopp. Utifrån statistiken visades att inga kundavhopp hade skett. Dock märkte företaget i redovisningen att det inte hade 100 procent försäljning. Vilket ledde till att MicroScan intresse inför kundavhopp ökade. Vidare utfördes intervjuer av deras kunder som hade avslutat relationen med dem och de som ansågs inleda ett kundavhopp samt de existerande kunderna. Detta ledde till att ett resultat som redovisade bakomliggande orsaker kring kundavhoppen som hade påverkats utav MircoScans pålitlighet kring deras produkter. Klagomål kring en viss utmärkande egenskap av deras produkt togs inte på allvar som ledde till att kunden valde att göra ett kundavhopp, då ingen hänsyn togs till deras klagomål och åsikter. MicroScans undersökning gav till ett givande resultat som ledde till att hantera relationer mellan konsumenter och försäljarna resulterade i goda marginaler inför de kommande två åren efter undersökningen genomförts. MicroScan undersökning kring identifiering av kundavhopp slutade inte upp utan fortsatte analysera de faktorer som påverkar samt som leder till ett kundavhopp. (Reichheld, 1996).

Även om det finns många fördelar med att bibehålla sina kunder samt hanteringen av kundavhopp är det inte livslängden på relationen som bidrar till lönsamhet, utan det är hur god relationen är. Kundrelationen måste omhändertas och bearbetas för att det ska bidra till lönsamhet. Medvetenheten om ett behov måste vara definierad för att förstå de problem som kan tillkomma i en relation mellan kund och företag samt inom arbetsplatsen. Forskningen påstår att den som känner till orsaken av ett kundavhopp och är medveten om de kostnader som ett kundavhopp avger anses vara betydelsefullt. (Colgate et al., 1996)

---

## 4 Empiri

---

*Detta kapitel presenterar en beskrivning av Swedbank, vidare studiens empiriska material kring ämnesområde som har inhämtats från intervjuer med utvalda respondenter.*

### 4.1 Beskrivning av Swedbank

Föreningssparbanken bytte varumärke till Swedbank den 8 september 2006. Namnet Swedbank användes redan internationellt då Föreningssparbanken var svåruttalad (saatchisaatchi.typepad). Detta även för att samla koncernen under ett namn. Banken valde dock att ha kvar den klassiska eken och myntet i logotypen då eken symboliserar trygghet och öppenhet men även för att de är redan etablerad hos kunderna. Samtidigt med varumärkesbytet förlängde banken öppettiderna detta för att bli ledande på service. (newsdesk) Swedbanks majoritet av kunder är inom den privata sektorn som består av 9,4 miljoner kunder, banken har även 540000 företagskunder. Banken har mer än 419 kontor i Sverige och är även verksam i flertal länder runt om i världen.

Swedbanks vision är att vara ledande inom banksektorn på de marknader de är aktiva. Med ledande menar banken att: ha den högsta kundtillfredställelsen, ha den bästa lönsamheten samt vara den mest attraktiva arbetsgivaren. För att uppnå visionen erbjuder Swedbank konkurrenskraftigt prissatta tjänster för privat- och företagskunder. Banken arbetar även proaktivt inom produkt- och tjänsteutveckling. Swedbanks strategi bygger även på att bygga en stark lokal närvaro, därför är det viktigt för banken att vara tillgänglig och erbjuda lättanvända finansiella tjänster samt den bästa servicen för att bygga långvariga kundrelationer. (swedbank)

Swedbank har alltid arbetat och arbetar fortfarande med att bidra till en hållbar utveckling. Deras miljöarbete är integrerat i verksamheten och den svenska verksamheten har även en miljöcertifierade enligt ISO 14001. Swedbank genomsyras av fyra centrala värderingar vilket är att vara:

- resultatnriktade
- öppna och tydliga i kommunikationen
- innovativa och ta del av nya lärdomar samt att vara anpassningsbara
- engagerade och bygga en långsiktig, hållbar affärsverksamhet (swedbank)

### 4.2 Intervju med Jan Gustavson

Jan Gustavson arbetar inom koncernledningen på Swedbank huvudkontor i Stockholm. Han ansvarar för samordningen av klagomålshanteringen inom den svenska Swedbank koncernen där han arbetar med överklagade reklamationer samt klagomål.

Gustavson anser att alla kundrelationer inom Swedbank är lika värdefulla. Swedbank har ingen specifik målgrupp utan alla, som uppfyller finansinspektionens krav, får vara kunder hos dem. Av den anledningen kallas Swedbank för folkets bank vilket är grunden till bankens affärsidé. Det är viktigt för banken att vårda sina kundrelationer för att driva en lönsam

verksamhet. Det är även viktigt att fokusera på de etablerade kundrelationerna innan nya relationer inleds då detta kräver tid och mer resurser. När kunden anslutit sig till banken blir det lättare att skapa en ömsesidig relation på så sätt att banken får bättre insikt om kundens behov. Dock kan det vara svårt att skapa en god relation vid början utan de utvecklas och blir starkare under tidens gång. Alla som har ett konto i banken är en kund. Kunderna kan placeras i två olika grupper, aktiv kund eller inaktiv kund. Inaktiv kund har ett konto hos banken men som inte använts. Dessa kunder övervakas inte av banken eftersom processen att ta fram underlag till varför kontot inte används är komplicerad och tar tid. Bankpersonalen måste gå igenom kundstatistiken och även undersöka familjeförhållandena för att se om gemensamma konton har skapats. Däremot görs det marknadsföring till de inaktiva kunderna vid behov.

Kontorsnätet är navet i koncernen vilket även är den del av banken som är närmast kunden. Av den anledningen placeras kontoren strategisk, att vara tillgänglig och nära kunden har en avgörande roll för verksamheten och dess relationer. I storstäder är det svårare att skapa goda och nära kundrelationer i förhållande till småstäder där invånarna känner varandra. På så sätt är det lättare att skapa gemenskap och personliga kundrelationer. Kontorschefen har den mest styrande och viktigaste rollen i kontoren. Kontorschefen bör känna sina kunder, företagen, kommuner och organisationer väl, därför är det viktigt att denne är engagerad i det lokala samhället genom att delta inom olika föreningar. Swedbank har bidragit ekonomist till samt finansierat idrottsarenor för att stärka bandet med kundkretsen. Dock bör politiska ståndpunkter undvikas då kunderna har olika partifärger. Kontorschefen ansvarar för all marknadsplanering samt marknadsföring däremot sker en del marknadsföring via huvudkontoret som förmedlas till de lokala kontoren. Varje kontor har en kontaktperson som tar emot informationen vid start av en ny kampanj. Vid framställning eller utveckling av en tjänst måste det finnas personal från kontoret som vet hur det fungerar på lokalnivå. Det skickas även ut marknadsundersökningar som framställs enskild av varje kontor. Dessa utredningar är kostsamma därför är det viktigt att rätt frågor framställs för att få så lite bortfall i svaren som möjligt.

Konkurrensen är hård inom bankbranschen enligt Gustavson. Kunderna har många banker att välja emellan vilket tvingar bankerna till att ta fram konkurrenskraftiga tjänster till konkurrenskraftiga priser för att behålla kunderna. Kunder pressar bankerna mot varandra för att få så låg ränta som möjligt på krediter och så hög ränta som möjligt på inlåning, oftast genom förvarningar om att de byter bank. Enligt Gustavson leder detta inte alltid till byte av bankförbindelse vilket kan visas genom mätningar och statistik. Swedbank arbetar ständigt för att få nöjda kunder eftersom det bidrar till lönsamhet. Banken arbetar med både klagomålshantering och reklamationshantering. Reklamationshantering är den första kontakten hos bankkontoret vid uppstått problem. Dessa problem brukar lösas av kontoret men om kunden inte är nöjd kan denne skicka ärendet vidare till huvudkontorets klagomålshantering. Klagomålet utreds då av experter och jurister. Klagomålen registreras i olika kategorier som hanteras i olika beslutsnivåer exempelvis av jurister, dataexperter eller experter på utlandsbetalningar. Om kunden fortfarande inte är nöjd efter utredningen hänvisas denne till domstol, bankbyrå, ARN (allmänna reklamationsnämnden) eller Konsumentverk. Swedbank har högst marknadsandelar inom kort och kortinlösen i branschen och av den

anledningen är klagomålen flest inom det området. Klagomålen varierar då nya produkter och tjänster tillkommer eller tas bort ur sortimentet. Kompensation erbjuds till kunden om klagomålet är relaterad till fel eller brist i tjänst. Om kunden då inte fortfarande är nöjd finns det risk att denne lämnar banken. Detta är inte vanligt eftersom kunden oftast använder flera tjänster och produkter inom banken, om en tjänst inte är passande har kunden andra tjänster som denne kan vara nöjd med.

Enligt Gustavson innebär avhopp när en kund har lämnat banken. Avhopp kan bero på att kunden inte är nöjd eller att kundrelationen inte har fungerat beroende på olika faktorer. Då människor är irrationella har känslomässiga faktorer betydande roll såsom påverkan av familjens val av bank kan leda till ett avhopp. Kunden kan även göra avhopp om personkemin ej fungerar med någon av bankpersonalen. Gustavson konstaterar att banken bör följa upp sina kundavhopp eftersom det finns mycket att ta lärdom av den informationen som ges av kunden. Det är viktigt att använda informationen som kunden har givit och vara självkritisk för att förbättras samt utvecklas. Banken kan då förbättra sig och utvecklas vilket kan leda till färre avhopp. Inga direktiv ges från huvudkontoret om att kundavhopp bör följas upp. Bankkontorena fungerar som enskilda företag och kontoren har ett eget lönsamhetsansvar vilket innebär att är det upp till varje kontorschef att ta ansvar för att följa upp sina kundavhopp. Deras framtidsmöjligheter i banken hänger på att de är duktiga och en ansvarsfull affärsman är medveten om att kundavhopp bör följas upp.

Gustavson menar att en kund som har valt att göra ett avhopp har denne tagit detta beslut långt innan, därför är det viktigt att uppföljningen sker så tidigt som möjligt för det ska finnas möjlighet till att behålla kundrelationen. Uppföljningen sker oftast via telefonsamtal som görs av en erfaren bankman. Då administrativa uppgifter uppkommer vid ett avhopp får banken reda på att kunden har valt att göra ett avhopp. Om då kunden efter samtalet väljer att stanna kvar leder detta till att kunden blir lojal många år framåt. Däremot, om kunden fortfarande vill göra ett avhopp har banken fått en bättre förståelse kring problemet vilket är bättre än att inte få någon kunskap alls. Dessutom är det viktigt att kunden får en sista positiv intryck då "word of mouth" är en väsentlig faktor för bankens framtid och lönsamhet. Att ha en avdelning som arbetar specifikt med kundavhopp är inte resursrikt enligt Gustavson, då detta ger en dålig bild utåt. Då han även har jobbat i en annan bank och hos tillsynsmyndighet anser Gustavson att han har god kännedom om denna problematik.

### **4.3 Intervju med Anders Nordström**

Anders Nordström är tillförordnad affärsområdeschef för Swedbank Västmanland vilket innebär att han är ansvarig för alla kontoren inom området.

Enligt Nordström är alla kundrelationer viktiga dock bör befintliga kundrelationer ha större fokus. Detta för att behålla och stärka de existerande kundrelationerna. Nordström anser att det finns stort samband mellan lojalitet och vinst. Loyal kunder är nöjda kunder vilket ökar lönsamheten. Nöjda kunder bidrar även till nöjda medarbetare vilket ger ett ökat engagemang som vidare förbättrar kundrelationerna.

Nordström skiljer mellan en kund och en helhetskund. En helhetskund har alla sina affärer hos banken såsom försäkringar och diverse lån medan en kund kan endast ha en del av sina affärer hos banken. Det finns stora skillnader i kundernas behov och önskemål. För att bättre få vetskap om kundernas behov och bli upplysta om vad som önskas utförs marknadskapitalmätningar enskilt av varje kontor. Dessa undersökningar skickas ut till kund inom olika segment. Inom den privata sektorn sker segmenteringen utifrån kundernas inkomst. Det är viktigt att segmenteringen utförs väl och lämpas efter förändringar för att förmå kunden rätt anpassade tjänster och erbjudanden. Genom undersökningarna kan mätningar i hur kunderna upplever tjänster och service inom banken genomföras. Missnöjdhet hos kunden värderas högt vid val av bank därför är det viktigt att skapa välanpassade tjänster till varje kund för att denne ska bli så nöjd som möjligt.

Nordström anser att det finns ett stort samband mellan klagomål och kundavhopp. Han anser att Swedbanks kontoren i Västmanland följer upp sina kundavhopp. Kundavhopp, enligt Nordström, definieras som när kunden har gjort ett större uttag eller när kunden har bytt bank. Vid bankbyte får Swedbank ett avslutsuppdrag från en annan bank, då anses detta försent för att få kunden att stanna. Uppföljning av kundavhopp ska göras av den kundansvarige. Kundansvarige ska ta kontakt med kunden och identifiera orsakerna bakom avhoppet. De vanligaste avhoppet beror på priset, speciellt den senaste tiden då en prispress inom marknaden har uppkommit. Dessa avhopp är ingen prioritet. Priset som konkurrensmedel anses vara olämpligt då priset kan kopieras. Swedbank ska väljas av kunderna på grund av att deras tjänster har en säljbar skillnad. Nordström menar att om kunden väljer Swedbank ges det ett löfte som bygger på att följa kunden regelbunden. Kontinuerlig kontakt med kunden är viktigt, då behoven förändras med tidens gång, på så sätt kan bättre rådgivning och lösningar ges till kunden. Däremot om kunden är missnöjd på grund av en tjänst som banken erbjuder skall detta undersökas för att förbättra tjänsten.

Den bästa metoden med att arbeta med kundavhopp är att få det till medarbetarnivå, varje kundansvarig ska hantera de egna kundavhoppet samt utföra marknadsundersökningar. För att få mindre missnöjda kunder som möjligt är det viktigt att ha kontinuerlig kontakt, mäta och undersöka kundens behov. Det är även viktigt att arbeta konstruktiv utifrån den kritik som ges av kunden. Kontoren i Västmanland följer samma riktlinjer gällande hanteringen av kundavhopp samt kundrelationer dock finns det skillnader beroende på om det är inom den privat- eller företagsmarknaden.

#### ***4.4 Intervju med Eva Andersson***

Eva Andersson arbetar som privatmarknadschef på Swedbank, Skallberget och Bäckby i Västerås. Andersson menar att då Swedbank är ett serviceföretag handlar det om att bygga upp goda relationer till sina kunder. Hela verksamheten bygger på att ha goda relationer till kunderna. Vid frågan om hur viktiga relationerna betraktades menar Andersson att det inte finns någon skillnad i relationerna, utan att varje relation är viktig för Swedbank. Det är lika viktigt att vårda de befintliga relationerna samtidigt som nya kunder tillkommer. En förlorad kund kan ses som ett misslyckande då de inte har uppfyllt önskemålet menar Andersson. De



fall som uppstår inom Swedbank som till exempel kundavhopp diskuteras internt, där en genomgång på hur ett bemötande skall ske samt vilka tjänster som skall levereras. Andersson anser även att det finns ett tydligt samband mellan nöjd kund och vinst samt lojalitet och vinst.

Då Swedbank vill ta del utav deras kunders synpunkter kring tjänsten och servicen utförs regelbundet marknadsundersökningar av varje kontor. Kunden får därmed besvara på vad de anser om Swedbank och dess service. Andersson anser att det är viktigt med att utföra dessa mätningar regelbundet.

Vid hanteringen av missnöjda kunder menar Andersson att det är ett intressant område att föra en diskussion kring varför kunden är missnöjd. När missnöjdhet uppstår hos kunden brukar det oftast handla om ett missförstånd som skett i kommunikationen, enligt Andersson går detta att rätta till. Detta brukar hanteras av de anställda inom kontoren, om de dock inte lyckas klara upp kundens missnöjdhet hänvisas kunderna till klagomålshanteringen på huvudkontoret. Dock löses de mesta komplikationerna som uppstår via en diskussion på kontoren. En av uppgifterna som Andersson har som kontorschef är att ringa upp de missnöjda kunderna. Andra klagomål som även uppstår kan vara priset på tjänsterna. Andersson anser att tillgängligheten i relationen är en viktig del som arbetas mycket på. Även lojalitet är en viktig faktor för att bidra till att skapa en god relation. Andersson menar dock att det inte finns något samband mellan klagomål och avhopp.

Ett kundavhopp är när en kund avslutar en del av sina affärer, det räcker med att flytta delar av sina affärer, menar Andersson. En nya "era" har tagit plats, det handlar om att kunden vill ha det bästa på många ställen vilket leder till att kunden är öppen för förslag och har valmöjligheter samt väljer de tjänster som passar denne hos andra leverantörer. Detta påträffas oftast hos ungdomar. Andersson menar att Swedbank arbetar mycket på att kunden skall ha mycket tjänster vilket blir lättare för Swedbank att hjälpa kunden då de kan övervaka alla deras transaktioner. På detta sätt blir rådgivningen mer anpassad till kunden och ser helheten i situationen. Swedbank arbetar för att kunderna skall tycka att de är de bästa leverantörerna. Därför är det viktigt att alltid förbättra sig för att kunden skall finna nya produkter och tjänster som passar även inom servicen.

Swedbank har ingen avdelning som arbetar mot kundavhopp, utan varje enskild kontor undersöker de kundavhopp som sker hos dem. Andersson anser att de inte behöver ha en sådan avdelning då marknadskapitalundersökningen täcker området och de får den informationen som behöver arbetas på. Då det dagligen rapporteras om vilka som utfört samt avslutat sina konton kan de lära sig utav att följa upp kunderna. Andersson anser att det är viktigt med uppföljning av kunderna i framtiden.

#### ***4.5 Intervju med Maria Ergül***

Maria Ergül arbetar som kassabiträde på Swedbank i Västerås. Ergül arbetar inte endast på ett kontor utan skickas till de kontoren i Västerås som är vid behov.

Ergül nämner att generellt kan det tyckas att alla kundrelationer är viktiga för bankens fortlevnad. Däremot har hon märkt att vissa kunder kostar banken mer än vad dem gynnar banken. Därav är alla kundrelationer inte lika viktiga för banken. Vidare anser Ergül att kundbemötandet är en avgörande del till hur kundrelationerna utvecklas. Som kassabiträde på Swedbank är hon bankens ansikte utåt därför är det viktigt att vara trevlig och välkommande samt att kunderna bemöts med respekt och vänlighet. Vid frågan om Ergül får direktiv från kontorschefen på hur kunder ska bemötas nämner hon att det är essentiellt att sätta kunden i fokus. Sälja bankens produkter utan att för den sakens skull vara påträngande. Arbeta med sekretess vad gäller andras affärer och endast tala med kunden om kundens affärer. Försöka hålla en lagom hög ljudnivå vid samtal med kunden, detta för att andra inne i banken inte ska höra vad det samtalas om samt att vara tillmötesgående.

Enligt Ergül ska en befintlig kund och en ny kund värderas lika. Kunderna ska bemötas lika oavsett hur länge denne har varit kund hos banken. Vidare anser Ergül att det är viktigt att kunderna är nöjda. För att få så nöjda kunder som möjligt är det viktigt att underlätta hanteringen av bankärenden för kunden. Detta genom att ha tjänster som internetbanken, på så sätt kan kunderna sköta sina bankärenden utan att överhuvudtaget behöva komma in på banken. En annan tjänst som är till för att få kunderna nöjda är telefonbanken där kunderna bara behöver ringa ett nummer för att göra en överföring mellan konton eller en saldokontroll. Dessutom har bankens privatrådgivare en regelbunden kontakt med sin kundkrets för att skapa trygghet hos kunden då dem vet att deras ekonomi förvaltas väl. Ergül anser att en lojal kund är en kund som förvaltar all sin ekonomi hos på banken. En kund som inte byter bank så fort ett missförstånd sker samt att kunden uppskattar Swedbank och dess tjänster. Vidare är en lojal kund någon som talar väl om banken inför andra.

Om kunden är missnöjd försöker de i möjligaste mån lösa problemet och komma fram till varför kunden är missnöjd. Om felet är från bankens sida som går att åtgärda gör de detta. Däremot om det är klagomål på att exempelvis sparräntan är för låg i jämförelse med en annan bank, är det ingenting banken kan styra över eller göra något åt. Dock strävar banken efter att alltid ha nöjda kunder. De vanligaste klagomålen som Ergül får är att det är för lång väntetid i kassa/kundtjänst och att räntan är låg på vissa konton. Dessutom är det vanligt med klagomål om att internetdosorna inte fungerar.

Ergül menar att det finns ett stort samband mellan klagomål och avhopp. Många kunder påpekar att dem ska byta bank så fort minsta lilla missförstånd skett dock har vissa kunder kommit tillbaka då det oftast sker samma missförstånd även på andra banker. Ergül anser att kundavhopp är när kunden flyttar över sitt kapitalsparande till annan bank och slutar använda Swedbank som huvudbank eller bank överhuvudtaget. Vid frågan om hur och när de får reda på att kunden har gjort ett avhopp nämner Ergül att antingen får de reda på det via kunden när de ber om förflyttelse eller när de får brev om kundavslut från den nya banken. Om det är en ”viktig” kund med stora bankaffärer som gör ett avhopp påverkar det verksamheten, däremot är det en kund som kostar banken mer än vad den gynnar betyder avhoppet ingenting i princip. De vanligaste avhoppet enligt Ergül är kopplade till missnöjdhet hos banken och dess tjänster samt personal. Då det är en enkel process att byta bank är det många kunder gör det så

fort något inte passar. Ergül anser att det är viktigt att arbeta för att förhindra kundavhopp samt att ta reda på vad kundavhopp har berott för att vidare förbättra.

---

## 5 Analys

---

*Detta kapitel presenterar studiens analys som grundas på en jämförelse samt diskussion mellan de teoretiska och empiriska utgångspunkterna. Detta för att besvara studiens frågeställning. För att underlätta för läsaren kommer härnäst Swedbank kontor i Västerås endast nämnas som Swedbank.*

### **5.1 Relationsmarknadsföring och Kundrelationer**

Gummesson (2002) menar att relationsmarknadsföring utgår ifrån att kunder skall sättas i fokus för att driva en lönsam verksamhet. Detta är något som alla fyra respondenterna instämmer med. Vikten av att ha goda kundrelationer är essentiellt för Swedbank och detta är något som de arbetar efter. Andersson menar att då Swedbank är ett serviceföretag är grunden till verksamheten goda kundrelationer. Andersson nämner även att varje kund är lika viktig för banken samt att det inte ska finnas skillnader i kundrelationerna. Detta kan diskuteras då Gummesson (2002) skriver att skaffa nya kunder är mer kostsamma än att vårda och bibehålla de befintliga kunderna. Av den anledningen är det mer lönsamt att fokusera på de existerande kundrelationerna. Ergül nämner att det finns kunder som kostar mer än vad de gynnar banken därför är vissa kundrelationer mer betydelsefulla än andra. Vidare påstår de resterande respondenterna att de är viktigt att vårda och utveckla de befintliga kundrelationerna innan nya relationer inleds då detta kräver mer tid och resurser. Enligt Wisskirchen et al., (2006) måste grunden till en djupare relation byggas från början då risken att förlora kunden är störst. Detta stödjer Gustavsons resonemang som menar att det är svårt att skapa en god relation i början utan det utvecklas och blir starkare under tidens gång.

För att skapa nöjda kunder är det viktigt att erbjuda tjänster som är anpassade för varje enskild kund menar Nordström. Dessutom är det viktigt att ha en regelbunden kontakt för att ge kunden bättre rådgivning och lösningar då kundens behov förändras med tidens gång. Detta stämmer överens med Erikssons (2006) och Wisskirchen et al., (2006) teorier om hur relationer skapas och ter sig i banker. Respondenterna är medvetna om att den personliga kontakten till kunden är viktig för att bygga upp en relation som på lång sikt gynnar både kunden och företaget. Detta stödjer även Eriksson (2006) då han menar att utveckling av en relation bildas då banken behandlar kunden individuellt genom personlig kontakt. Om kunden har en egen kontaktperson, uppstår det relationsutbyte. Gustavson nämner att när en kund ansluter sig till banken blir det lättare att utveckla en relation som gynnar både parter då banken får en bättre uppfattning om kundens behov. Vidare anser Nordström att en relation kan utvecklas genom att kommunicera. Detta stämmer överens med Grönroos (2004) relationstänkande som menar att relationer grundas på en ömsesidig överenskommelse som även kan utvecklas genom bra samspel. Vidare menar Eriksson (2006) och Gummesson (2002) att om kunden väljer att stanna kvar berör detta löftet i relationen som har givits av banken vilket även Nordström konstaterar. Nordström menar att ett löfte ges från banken om att kunden ska få välanpassade tjänster och erbjudande samt en god service om denne väljer Swedbank.

## *5.2 Lojalitetskapande inom bank*

Lojalitetstänkandet har fått större fokus då det har påvisats att befintliga kunder bidrar till mer lönsamhet än nya kunder. Detta lojalitetstänkande som bland annat Söderlund (2001) skriver om har tillämpats inom Swedbank. Respondenterna nämner att det är viktigt med lojala kunder för att nå framgång. Detta påvisar att Swedbank har kännedom om relationsmarknadsföringens utgångspunkter samt dess betydelse för bankens framgång. Vidare nämner respondenterna att lojala kunder är nöjda kunder. Detta kan diskuteras då enligt teorin behöver en lojal kund inte alltid vara en nöjd kund. Respondenternas resonemang kan vara riskabelt då det finns olika faktorer som binder kunden till banken. (Söderlund, 2001) Sådana bindningar inom Swedbank kan vara ett konto som har öppnats eller ett lån som har tagits på så sätt är kunden bunden till banken utan att behöva vara en nöjd kund. Om dessa bindningar försvinner kommer banken att förlora sina kunder. Detta bör banken beakta vid uppbyggandet av en relation och vidare fokusera på att få nöjda kunder.

Nordström anser att det finns en koppling mellan nöjda kunder och lönsamhet. Nöjda kunder bidrar till lönsamhet samt ökat engagemang hos medarbetarna som vidare stärker kundrelationerna. Denna koppling kan styrkas med Söderlunds (2001) samt Blomqvists et al., (1993) teori om sambandet mellan nöjd kund och lönsamhet, där de menar att ökad kundtillfredsställelse bidrar till lojala kunder som vidare skapar lönsamhet. Respondenterna menar att det är viktigt att kunder känner trygghet och har ett förtroende för banken. Därför erbjuder Swedbank värdeskapande tjänster samt sekretess, dessutom är det viktigt att alltid vara tillgänglig för kunden. Detta genererar kundtillfredsställelse som vidare bidrar till ökat förtroende samt lojalitet. Dessa förutsättningar för att skapa lojalitet instämmer med Grönroos (2004) teori om lojalitetskapande. Författaren menar att värde måste generas samt att kunden måste känna trygghet för att bli lojal.

## *5.3 Kundavhopp*

Respondenterna har olika definitioner på när ett avhopp sker. Kundavhopp definieras som när kunden har avslutat all relation med banken eller att kunden har avslutat en del av sina affärer med banken. Definitionerna av kundavhopp kan vidare diskuteras då utifrån de teoretiska utgångspunkter definieras ett avhopp som när kunden har avslutat all relation med banken. (Hoffman & Lowitt, 2008) Olikheterna kring definitionen av kundavhopp kan även tydas på att banken inte har något systematiskt sätt att hantera kundavhopp. Det kan även bero på att kundavhopp i sig är invecklad och svår att definieras (Reichheld, 1996). Då det finns många faktorer som berör kundavhopp inom banken kan detta vara svårt att definiera endast utifrån ett begrepp eller betydelse. Frågan är om det inte finns någon enhetlig definition på kundavhopp, hur ska det då hanteras korrekt? Gustavson menar att en kund som har valt att göra ett avhopp har tagit detta beslut långt innan. Dock kan inte banken märka detta förrän kunden har bytt bank eller meddelar om att avsluta konton. Om banken har en regelbunden kontakt med kunden hur kan ett avhopp inte märkas? Detta tyder på att det finns brister i systemet samt att kunden inte uppmärksammas väl.

Då Swedbank inte har någon avdelning som arbetar inom kundavhopp leder det till en ovisshet om vem som skall ta ansvaret. Dessutom är det viktigt att rätt personal med kompetens arbetar med kundavhopp, detta resonemang stödjer även Reichheld (1996). Reichheld menar även att många företag avstår att arbeta med kundavhopp på grund av att det inte skall skada verksamhetens profil. Av den anledningen väljer även Swedbank att inte ha en avdelning som arbetar specifikt med kundavhopp samt att det inte är resursrätt.

Respondenterna menar att det finns ett samband mellan klagomål och avhopp. Om kunden är missnöjd på en viss tjänst eller på personalen kan detta leda till ett avhopp. Brister i kommunikationen samt ändrade familjeförhållanden orsakar även ett kundavhopp. En del avhopp kan även bero på prisskillnader i jämförelse med konkurrenterna. Dessa orsaker kan kopplas ihop med Storbackas (2000) skäl till kundavhopp som har illustrerats i [figur 2](#). Orsakerna till kundavhopp inom Swedbank har likheter med Storbackas (2000). Utifrån den illustrerade figuren kan Swedbanks avhopp placeras inom de naturliga samt problemrelaterade skälen. Detta tyder på att bankens processer kring värdeskapande inte har några stora brister. Dock finns det brister inom kommunikationen. Vidare nämner Hoffman & Lowitt (2008) att det är viktigt att inte fokusera på prisskillnader utan att utgå ifrån bra service för att skapa kundlojalitet vilket även Swedbank arbetar efter. Detta är något som är essentiellt inom Swedbank, kunder som gör ett avhopp på grund av pris prioriteras ej.

#### **5.4 Uppföljning av kundavhopp**

Respondenterna menar att det är viktigt att arbeta med uppföljning av kundavhopp. Detta för att kunderna är värdefulla för banken samt att genom uppföljning av kundavhopp skapas det möjlighet för banken att utvecklas. Detta genom att ta lärdom av orsakerna som har generat ett avhopp. Respondenternas synsätt till uppföljning av kundavhopp stämmer väl med Reichhelds (1996) argument till varför uppföljning bör tillämpas. Reichheld (1996) menar att kunder som gör ett avhopp besitter med värdefull information som företaget kan ta del av. Vidare anser respondenterna att informationen som ges av kunden som har valt att göra ett avhopp ska användas konstruktivt. Detta för att banken ska förbättras samt att minska avhopp. Respondenterna menar att uppföljningen bidrar till färre avhopp som vidare minskar negativ ”word of mouth”, vilket instämmer med Colgates et al., (1996) teori. Där han menar att missnöjdhet som leder till ett kundavhopp kan medföra till att kunden delar med sig utav de upplevda erfarenheter, vilket kan skapa risker i form av dålig spridning för banken. Av den anledningen menar Gustavson att det är viktigt att prata med kunden innan denne lämnar banken för att skapa en sista positiv bild av banken. Dessutom har banken en reklamation- och klagomålshantering, detta för att minska missnöjdheten.

Enligt respondenterna arbetar Swedbank med uppföljning av kundavhopp. Gustavson menar att uppföljning av kundavhopp sker via samtal efter eller vid ett avhopp där kundens val av avhopp ifrågasätts. Dock utförs detta på kunder som har en personlig bankman då de resterande avhopp är alltför komplicerat att undersöka. Vidare menar Nordström och Andersson att uppföljning av avhopp sker främst via marknadsundersökningar som skickas ut av varje kontor. Dessutom får de rapporter varje dag på kunder som har avslutat deras konton

och genom detta kan de ta lärdom av. Frågan är hur mycket av lärdomen kommer banken att ta del av såvida uppföljningen sker endast via ett samtal och rapportering samt hur stor möjlighet har då banken att få tillbaka kunden? Andersson nämner även att om det uppstår komplikationer som kan leda till ett avhopp och som inte kan lösas av bankpersonalen är det viktigt att kontorschefen ringer upp kunden för att vidare försöka lösa problemet. Vidare kan deras hantering av kundavhopp diskuteras då uppföljning av kundavhopp är ett komplext arbete som innefattar många processer och aktiviteter. Detta kan vara lojalitetskapande aktiviteter som vidare stärker kundrelationerna men även mer systematiska aktiviteter som registrering av värdefull data som uppges av kunden. Uppföljning av kundavhopp ska även ses som något förebyggande och inte något som tillämpas endast vid avhoppet. Detta resonemang kan stödjas med [figur 3](#) som har illustrerats utifrån Zeithaml et al., (2006) & Colgate et al., (1996) teorier om uppföljning av kundavhopp.

---

## 6 Slutsats

---

*Detta kapitel presenterar undersökningsledarnas slutsatser samt reflektioner.*

Utifrån analysen som har gjorts kan det konstateras att Swedbanks i Västerås city arbete med uppföljning av kundavhopp har brister. Det finns olika definitioner inom banken om vad kundavhopp och vad uppföljningen innebär. Bankens uppfattning om när uppföljning ska lämpas är vid eller efter ett avhopp. Däremot inser de inte att kundavhopp kan hanteras innan avhoppet sker. Det finns inga tydliga riktlinjer från huvudkontoren utan varje kontor får utföra uppföljningen på eget sätt. Detta bidrar till att hanteringen av uppföljning blir otydligt. Banken har en databas där avslutanden konton samt stora uttag registreras och rapporteras varje dag. Dock används detta inte idag för hanteringen av uppföljning. Dessutom redovisar databasen inga klara orsaker till varför kunden har valt att göra ett avhopp. Banken anser även att de marknadsundersökningar som utförs, täcker mycket av deras uppföljningsarbete. Dock förlitar sig banken mycket på dessa undersökningar. De svar som banken mottar från undersökningarna behöver inte alltid vara sanningsenliga då mycket bero på hur enkäten utformas. Dessutom är det endast de kunder med en personlig bankman som eventuellt följes upp via samtal, då processen att följa upp kunder som inte har en personlig bankman är för tidskrävande och komplicerat.

Bankkontoret har stor potential till en bättre hantering av kundavhopp då det råder stor medvetenhet om hur betydelsefull uppföljning av kundavhopp är för verksamheten. Dessutom inser banken vikten av att ha goda kundrelationer. Deras arbete med att skapa nöjda lojala kunder är väl strategisk anpassade. Dessutom har banken ett reklamationssystem som är välutvecklad. Detta kan tydas som ett förebyggande arbete för kundavhopp där utlovade service och tjänster uppfylls samt ett stort engagemang från bankens sida visas genom regelbunden kontakt. Utifrån den utvecklade relationen och engagemanget som kan skapas till kunden, möjliggör det för Swedbank att hitta den missnöjdheten som kan leda till att ett kundavhopp sker. Det vill säga att de arbeten som Swedbank lägger ner på värdeskapande är förebyggande mot uppföljning av kundavhopp.

Bankkontoret kan förbättra sin uppföljning av kundavhopp genom att skapa en tydlig definition på vad kundavhopp innebär. Detta för att lättare identifiera avhopp. Det är viktigt att huvudkontoret ger ut riktlinjer till de lokala bankkontoren som inte har tillräckligt med erfarenhet inom uppföljning samt hanteringen av uppföljning. Då banken inte har någon specifik avdelning som arbetar med kundavhopp är det viktigt att de är medvetna om vem som skall ansvara för kunden som väljer att göra ett avhopp samt har gjort ett avhopp. Dessutom kan banken förbättra deras arbete med uppföljning genom att använda rapporterna. Stora uttag som redovisas kan tolkas som varningssignaler, utifrån dessa kan banken använda detta för vidare undersökning. Detta skapar möjligheter för banken att nå kunden i rätt tid samt öka förmågan att styra in kunden in i de rätta vägarna genom att bidra till förståelse samt engagemang för kunden och dess behov.



## *6.1 Vidare forskning*

Denna studie kan utvecklas och användas som ett underlag inför vidare studier. Där mer ingående intervjuer inom Swedbank kan utföras för att få fram ytterligare information kring deras sätt att hantera uppföljning av kundavhopp. Studien kan även skrivas utifrån ett kundperspektiv där en kvantitativ metod kan tillämpas. Detta blir intressant då kundens uppfattning om kundavhopp och uppföljning av kundavhopp undersöks. Vidare kan detta jämföras med bankens perspektiv för att se hur de överensstämmer med varandra.

## Referens

### Litteratur:

Blomqvist, R, Dahl, J, Haeger T. (2004). *Relationsmarknadsföring 3: E Omarbetad upplaga*. IHM publishing Göteborg.

Blomqvist, R, Dahl, J, Haeger T. (1993). *Relationsmarknadsföring strategi och metod i service konkurrens*. Göteborg IHM Förlag AB.

Bäck, H, Halvarsson, A (1992). *Metodbok - projekt och utredningar*, 1:a upplagan. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

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

Feurst, O. (2001). *One- to- One Marketing*. Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, C. (2004). *Service management och marknadsföring: - en CRM ansats*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*. Liber AB. Kristianstad Boktryckeri AB, Kristianstad 2002.

Holme I. M, Solvang B. K (1997). *Forskningsmetodik*, 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I, (2002), *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Patton, M.Q., (2002), *Qualitative research and evaluation methods*, London: Sage Publication, Inc.

\*Reichheld, F (1996). *The Loyalty Effect*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Silverman, D. (2005), *Doing quality research: a practical handbook*, London: Sage Publication

Storbacka, K, Lehtinen, R, J. (2000). *CRM- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Kristianstads Boktryckeri AB.

Söderlund. M. (2001). *Den lojala kunden*. Malmö; Liber.

Söderlund. M. (red) (2000). *I huvudet på kunden, EFI:s årsbok 2000*. Malmö; Liber Ekonomi.

Zeithaml, V. Bitner, M. Gremler, D. (2006) *Services marketing – Integrating customer focus across the firm.4: E Boston: Mcgraw Hill*

Wiedersheim, F.P, Eriksson, L.T. (1991). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö; Liber Ekonomi

### **Publikationer:**

Svenska Bankföreningen (2008). *Banker i Sverige- faktablad om svensk bankmarknad, 2-4*

### **Artiklar:**

Bauer, H. Grether, M. Leach, M. (2001). *Building customer relations over the Internet*. Industrial Marketing Management 31, s. 155– 163

Colgate, M, Stewart, K, Kinsella, R. (1996). *Customer defection: a study of the student market in Ireland*. The International Journal of Bank Marketing. Bradford: Vol. 14, Iss. 3; pg. 23

Garland. R.(2002). *Estimating customer defection in personal retail banking*. International journal of bank marketing. p 317-324.

Griffin, J.& Lowenstein, M. W. (2000). *Customer WinBack- How to Re-capture Lost Customers- And Keep Them Loyal*. San Francisco: Jossey-Bass

Hoffman J. L, & Lowitt E. M. (2008). *A better way to design loyalty programs*. Emerald Proup Publishing Limited. 36, No (4), p 44-47.

Page, M. Leylan, P & Berthon P. (1996) *Analysing and Reducing Customer Defections*. Long Range Planning. Vol. 29, No. 6, p 821 to 834

Reichheld, F. (1996). *Learning from customer defections - the customers you lose hold the information you need to succeed*. Harward Business School. p 1-21

Trubik, E, & Smith, M. (2000). *Developing a model of customer defection in the Australian banking industry*. Managerial Auditing Journal. Vol. 15, No 5, p 199-208.

Wisskirchen, C. Vater, D. Wright, T. De Backer P, Detrick, C (2006) *The customer-led bank: converting customers from defectors into fans*. Emerald Group Publishing Limited Vol 34 p, 10-20

### **Elektroniska källor:**

Svenska Bankföreningen

<http://www.bankforeningen.se/Banker%20i%20Sverige/Bankernas%20uppgifter.aspx> 2009-03-23

<http://www.bankforeningen.se/Banker%20i%20Sverige/Fakta%20%20Banker%20i%20Sverige/Den%20svenska%20finansmarknaden.aspx> 2009-03-23

<http://www.newsdesk.se/pressroom/swedbank/pressrelease/view/108976> 2009-04-07

<http://saatchisaatchi.typepad.com/saatchi/swedbank-namnbyte-hur-46-.html> 2009-05-27

[www.swedbank.se](http://www.swedbank.se) 2009-04-07

### **Uppsatser:**

Breitholtz, F, Rengren, F, Lindbom, P. (2002). *Uppföljning av kundavhopp; Vägen till minskad kundomsättning och nöjdare kunder*. Magisteruppsats. Stockholms universitet. Hittad Mars 26:e, 2009, från Mälardalens Högskolans Databas i Västerås.

### **Intervjukällor:**

Anders Nordström, affärsområdeschef, Swedbank Västerås City, 2009-05-13

Jan Gustavson, klagomålsansvarig, Swedbank huvudkontor Stockholm 2009-05-05

Eva Andersson, privat marknadschef, Swedbank Västerås 2009-05-13

Maria Ergul, kassabiträde, Swedbank Västerås 2009-05-15

# Bilaga 1

## Intresseförfrågan till Jan Gustavson, Wed, 29 Apr 2009

Hej,

Vi är tre studenter på Mälardalenshögskola, Västerås, som skriver uppsats inom företagsekonomi med inriktning marknadsföring. Uppsatsens ämne är uppföljning av kundavhopp inom Swedbank där vi undersöker bakomliggande orsakerna till varför Swedbank kontor i Västerås city inte följer upp sina kundavhopp.

För att få en helhetsbild och en djupare förståelse vore vi tacksamma om Ni ville ställa upp på en intervju. Detta även för att få insyn om vilka aktiviteter som bedrivs vid klagomål och hur dessa bedrivs.

Denna information kommer endast att användas för undersökningssyfte. Syftet med studien är inte att framstå Swedbank som negativt! För att undvika misstolkningar kommer svaren som sammanställs efter intervjun att skickas tillbaka till Er innan vi går vidare med uppsatsen. Intervjun kommer bestå av frågor kring kundrelationer, kundvård samt klagomålshantering. Det finns även möjlighet till att skicka frågorna i förväg om det önskas.

Då vi har en tidsbegränsning är vi väldigt tacksamma om Ni kunde svara snarast.

M V H

Lena, Lina & Abbas

## Intresseförfrågan Eva Andersson Mon, 27 Apr 2009

Hej Eva!

Vi är tre studenter som skriver kandidatuppsats inom marknadsföring. Vi utför en studie kring uppföljning av kundavhopp inom den privata sektorn i Swedbank, Västerås. Tidigare har vi varit i kontakt med Anette Windal som hänvisa oss till Er. Vi har även kontaktat Anders Nordström, affärsområdeschef i Västerås city som är villig att ställa upp på en intervju. Då studien fokuserar inom den privata sektorn undrar vi om det finns en möjlighet för dig att ställa upp på en intervju.

Intervjun består utav enklare frågor kring kundvård samt kundavhopp. Vi kan även skicka in frågorna i förväg om det önskas. För att det inte skall ske några misstolkningar kommer vi att skicka in de sammanställda svaren, efter intervjun, till Er innan vi går vidare med studien.

Vi vore väldigt tacksamma om Ni skulle kunna ställa upp samt ett svar så snarast som möjligt.

M V H

Lena, Lina & Abbas

## Bilaga 2

### Intervjumall, Jan Gustavson 2009-05-05 Kl 9.00-9.45

---

- Är alla kundrelationer viktiga för Er? Om ja, på vilket sätt?
- Vad bidrar ni med för att öka kundlojaliteten?
- Finner Ni något samband mellan lojalitet och vinst? Om ja, på vilket sätt?
- Hur ser Ni på nya kunder kontra befintliga kunder?
- Hur arbetar Ni för att få nöjda kunder?
- Hur hanterar Ni missnöjda kunder?
- Hur ser Er klagomålshantering ut?
- Vilka är det vanligaste klagomålen?
- Anser Ni att det finns något samband mellan klagomål och avhopp?
- När anser Ni att kunden har gjort ett avhopp?
- Vad betyder avhoppet för Er?
- När får ni reda på att kunden har gjort ett avhopp?
- Hur får ni reda på att kunden har gjort ett avhopp?
- Vilka är det främsta orsakerna på att kunden avbryter relationen?
- Följer Ni upp Ert kundavhopp, i så fall hur ofta?
- Om ja, har Ni någon avdelning eller personal som arbetar specifikt med kundavhopp?
- Om nej, hur kommer det sig att Ni inte följer upp era kundavhopp?
- Har Ni tänkt arbeta med kundavhopp i snar framtid?

## **Bilaga 3**

### **Intervjumall, Anders Nordström 2009-05-13 Kl 10.00-**

---

- Hur definierar ni en relation med en kund?
- Hur värdefulla är kundrelationerna för er?
- Är alla kundrelationer viktiga för er? Om ja, på vilket sätt?
- Vad bidrar ni med för att öka kundlojaliteten?
- Finner Ni något samband mellan lojalitet och vinst? Om ja, på vilket sätt?
- Hur ser ni på nya kunder kontra befintliga kunder?
- Vad gör ni för att få nöjda kunder?
- Hur hanterar ni missnöjda kunder? Har ni någon klagomålshantering?
- Om ja, hur bedrivs den?
- Anser ni att det finns något samband mellan klagomål och avhopp?
- När anser ni att kunden har gjort ett avhopp?
- Vad betyder avhoppet för er?
- När och hur får ni reda på att kunden har gjort ett avhopp?
- Vilka är det främsta orsakerna på att kunden avbryter relationen?
- Hur kommer det sig att ni inte följer upp era kundavhopp?
- Har ni tänkt arbeta med kundavhopp i snar framtid?

## Bilaga 4

### Intervjumall, Eva Andersson 2009-05-05 KI 11.00

---

- Är alla kundrelationer viktiga för Er? Om ja, på vilket sätt?
- Vad bidrar ni med för att öka kundlojaliteten?
- Finner Ni något samband mellan lojalitet och vinst? Om ja, på vilket sätt?
- Hur ser Ni på nya kunder kontra befintliga kunder?
- Hur arbetar Ni för att få nöjda kunder?
- Hur hanterar Ni missnöjda kunder?
- Hur ser Er klagomålshantering ut?
- Vilka är det vanligaste klagomålen?
- Anser Ni att det finns något samband mellan klagomål och avhopp?
- När anser Ni att kunden har gjort ett avhopp?
- Vad betyder avhoppet för Er?
- När får ni reda på att kunden har gjort ett avhopp?
- Hur får ni reda på att kunden har gjort ett avhopp?
- Vilka är det främsta orsakerna på att kunden avbryter relationen?
- Följer Ni upp Ert kundavhopp, i så fall hur ofta?
- Om ja, har Ni någon avdelning eller personal som arbetar specifikt med kundavhopp?
- Om nej, hur kommer det sig att Ni inte följer upp era kundavhopp?
- Har Ni tänkt arbeta med kundavhopp i snar framtid?



## **Bilaga 5**

### **Intervjumall, Maria Ergul 2009-05-15 Kl 8.30-9.15**

---

- Är alla kundrelationer viktiga för Er? Om ja, på vilket sätt?
- Hur bemöter Ni era kunder?
- Hur ser Era direktiv ut gällande kundbemötandet?
- Hur ser Ni på nya kunder kontra befintliga kunder?
- Hur arbetar Ni för att få nöjda kunder?
- Hur uppfattar Ni följderna av kundvård? Leder det till fler återkommande kunder?
- Hur definierar ni kundlojalitet?
- Hur hanterar Ni missnöjda kunder?
- Hur ser Er klagomålshantering ut?
- Vilka är det vanligaste klagomålen?
- Anser Ni att det finns något samband mellan klagomål och avhopp?
- När anser Ni att kunden har gjort ett avhopp?
- Vad betyder avhoppet för Er?
- När får ni reda på att kunden har gjort ett avhopp?
- Hur får ni reda på att kunden har gjort ett avhopp?
- Vilka är det främsta orsakerna på att kunden avbryter relationen?
- Följer Ni upp Ert kundavhopp?
- Om ja, hur följer ni upp kundavhopp?
- Om ja, följer ni upp alla kundavhopp?
- Om nej, hur kommer det sig att Ni inte följer upp era kundavhopp?
- Anser Ni att det är viktigt att arbeta med kundavhopp?
- Har Ni tänkt arbeta med kundavhopp i snar framtid?