

Banken som bygger relationer

En studie om hur SEB ökar antalet lojala kunder

2011-06-09

Kandidatuppsats Företagsekonomi

Jessica Gråsten

Mari Renfors Jonsson

Anna Robertsson

Mälardalens Högskola

Akademien för Hållbar Samhälls-Teknikutveckling

Handledare: Johan Grinbergs

Examinator: Cecilia Lindh

Förord

Vi vill tacka de respondenter på SEB i Västerås, Eskilstuna, Örebro och Stockholm som ställt upp för oss så att vi kunde genomföra denna studie.

Ett stort tack till vår handledare Johan Grinbergs som genom studiens gång gett oss förbättringsförslag, råd och feedback.

Vi vill även ge de andra i vår seminariegrupp ett tack för de råd och tips de gett oss, samt våra familjer och andra vänner som stöttat oss hela vägen genom detta examensarbete.

Västerås 1 juni 2011

Jessica Gråsten, Mari Renfors Jonsson, Anna Robertsson

Sammanfattning

Titel: Banken som säljer relationer

Författare: Jessica Gråsten, Mari Renfors Jonsson, Anna Robertsson

Handledare: Johan Grinbergs, Mälardalens Högskola

Kurs: Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Nyckelord: Kundlojalitet, Relationsmarknadsföring, Marknadsföring, Bank

Problem: På dagens marknad finns det flera olika bankaktörer som konkurrerar om kunderna, vilket även gör att det blir större konkurrens mellan bankerna. Vad är det som tilltalar en kund att stanna kvar hos en bank och bli lojal mot den? SEB bör öka sin kundlojalitet, men själva innebörden av ordet kundlojalitet kan betyda olika saker för olika individer, vilket kan bli problematiskt i SEB:s kommunikation till kunderna.

Syfte: Syftet är att undersöka hur SEB omvandlar kundlojalitet till att skapa och utveckla långsiktiga relationer i sitt dagliga arbete.

Metod: Den metod som användes till denna studie var av kvalitativ karaktär, då författarna använde sig av intervjuer på anställda inom organisationen. Genom dessa intervjuer insamlades information till studiens empiri, som sedan analyserades tillsammans med den teori som presenterats i studien.

Slutsats: Det kan vara lätt att få den uppfattningen att Relationsmarknadsföring (RM) är svart eller vit. Att antingen har ett företag lojala kunder eller så har dem de inte. Istället visar det sig att det finns ett brett spektrum av olika nyanser eller nivåer när det gäller kontakt och kommunikation med kunder. Att kunna anpassa sig utefter kundens individuella behov och situation och leva upp till olika förväntningar, kan vara en god väg till att en kund stannar kvar hos företaget. En lojal kund.

Abstract

Title: Bank selling relationship

Author: Jessica Gråsten, Mari Renfors Jonsson, Anna Robertsson

Tutor: Johan Grinbergs, Mälardalens Högskola

Course: Bachelor thesis in Business Administration

Keywords: Customer Loyalty, Relationship Marketing, Marketing, Banking

Problem: In today's market, there are several different bank operators competing for customers, including making it more and more competition between banks. What is it that appeals to a customer to stay with a bank and be loyal to it? SEB should increase its customer loyalty, but the very meaning of the word loyalty can mean different things to different individuals, who can be problematic in SEB's communications with the customers.

Purpose: The purpose is to examine how SEB converts customer loyalty to create and develop long term relationships in their daily work.

Method: The methodology used for this study was qualitative in nature; the authors used interviews with employees within the organization. These interviews collected information to the study's empirical work, and then analyzed with the theory presented in the study.

Conclusions: It can be easy to get the idea that Relationship marketing (RM) is black or white. That either have a company loyal customers or not. Instead, it appears that there is a wide spectrum of different shades or levels of contact and communication with customers. Being able to adapt to the customer's individual needs and situation and respond to different expectations might be a good way for the customer to stay with the company. A loyal customer.

Innehållsförteckning

Förord.....	
Sammanfattning.....	
Abstract.....	
1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. SEB (Stockholms Enskilda Bank).....	2
1.3. Problemformulering.....	4
1.4. Frågeställning.....	4
1.5. Syfte.....	4
1.6. Avgränsning.....	4
1.7. Målgrupp.....	4
1.8. Disposition.....	5
1.9. Definitioner.....	6
2. Metod.....	7
2.1. Forskningsansats.....	7
2.2. Tillvägagångssätt.....	7
2.3. Val av företag.....	8
2.4. Datasamlingsmetod.....	8
2.5. Kvalitativ intervju.....	8
2.6. Intervjuguide.....	9
2.7. Studiens trovärdighet.....	9
2.8. Analysmetod.....	10
2.9. Etik.....	11
2.10. Metodkritik.....	11
3. Teori.....	13
3.1. Marknadsföring.....	13
3.2. Relationsmarknadsföring.....	13
3.3. Kundlojalitet.....	14
3.4. Faktorer som kan påverka lojalitet bland företag.....	15
3.4.1. Missnöje bland kunder.....	16
3.5. Faktorer som kan påverka lojalitet bland kunder.....	17
3.5.1. Teknisk och funktionell servicekvalitet.....	17
3.5.2. Skapa kundnöjdhet.....	18

4.	Empiri.....	19
4.1.	Regelverk och mätningar inom SEB	19
4.1.1.	Uppförandekod	19
4.1.2.	Mätningar	19
4.2.	Sammanfattning av respondenternas svar.....	20
4.2.1.	Kundlojalitet	20
4.2.2.	Anställda	22
4.2.3.	Klagomål	23
4.2.4.	Förväntningar	24
4.2.5.	Relationer	25
5.	Analys/Diskussion	26
5.1.	RM kopplat till SEB	26
5.2.	Kundvård	26
5.3.	Olika strategier och nivåer för att utveckla servicekvalitet.....	27
5.3.1.	Tillförlitlighet, tillgänglighet, lyhördhet, empati och försäkran	28
5.4.	Skapandet av kundrelationer	29
5.5.	Den nöjda kunden.....	29
5.5.1.	Olönsam kund.....	30
5.6.	Service ut till kund.....	30
6.	Slutsatser	32
6.1.	Fortsatt forskning	32
	Källförteckning.....	
	Figurförteckning	
	Bilaga 1	
	Bilaga 2	
	Bilaga 3	

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en introduktion till ämnet, samt en förståelse för vad studien kommer att belysa. Efter detta kommer problemformuleringen, forskningsfrågan och studiens syfte att presenteras. Avslutningsvis följer disponeringen, där läsaren får en överblick av studiens upplägg.

1.1. Bakgrund

Marknadsföring är ett begrepp som kan beskrivas på flera olika sätt. För flera personer är marknadsföring detsamma som reklam eller försäljning, men det är så mycket mer än bara det. (Dotevall 1997 s.9) Fram till 1940-talet var synen på marknadsföring i Sverige ungefär som betjäning, då en aktiv försäljning var mer nödvändig. På mitten av 1950-talet började dagens synsätt på marknadsföring att ge sig tillkänna, och det började talas om olika konkurrensmedel, som exempelvis marketing mix. (Back 1974 s.9-10)

I över 40 år har den mer traditionella marknadsföringen i form av marketing mix, de fyra P: na (pris, plats, produkt och påverkan) dominerat företagets marknadsföring. Neil Borden var den som introducerade marketing mix-synsättet, vilket senare ansågs av många vara det verktyg som en marknadsförare skulle lära sig att använda. (Grönroos 1997) Denna marknadsföringsmix antog att marknaden skulle ses som en homogen massa, där det förutsattes att preferenser och behov skulle vara likartade, vilket liknar ett transaktionsinriktat synsätt. (Blomqvist et al 2004 s.18) Enligt Grönroos (1997) finns det med de 4 P: na inget större utrymme för att kunna undersöka hur ett företags sanna relationer förhåller sig till dess kunder och deras behov. Relationsmässigt ger de 4 P: na kunden en mer passiv roll, där säljaren försätts i den aktiva rollen, vilket klingar illa inom bland annat servicebranschen. Relationsmarknadsföring har sitt ursprung inom service och industriområdet, där Grönroos (1997) definierar relationsmarknadsföringen som:

”Marknadsföring är att kunna etablera, förbättra och förstärka relationer med kunder och andra partners, med vinst, så att målen för de inblandade parterna blir uppfyllda. Detta nås genom ömsesidigt utbyte och uppfyllanden av löften”

Grönroos (1997) s.327

Relationsmarknadsföring är att ta vara på de relationer som är knutna till ett visst företag, målet med detta är att kunna ge kunden ett upplevt värde genom att samarbeta. Nöjda kunder har en tendens att kunna bli mer lojala mot företaget, göra fler återköp samt att de kan sprida vidare positiv word-of-mouth. (Blomqvist et al 2004 s.14-15)

För att företag ska kunna klara sig i denna värld som är under ständig förändring, måste de ha en helhetssyn på vad som sker runt omkring i världen. Genom en helhetssyn kan företaget anpassa sig efter de nya förhållandena. Företaget delar oftast in sin omvärld i två faktorer, mikromiljö och makromiljö. Makromiljön innebär att företagen har små chanser att påverka sina val själva. Mikromiljön som även kan kallas för närmiljön, innebär att företaget har ett

visst inflytande över de val som görs. Dessa två faktorer kan bestå av hot eller möjligheter för företagets verksamhet, vilket gör det viktigt för företag att ständigt bevaka det som sker ute i världen. (Dotevall 1997 s.68)

Företag som bör ha en omvärldsbevakning är bankbranschen, där en god omvärldsbevakning påverkar helheten av själva företaget, vilket i ett längre perspektiv kan innebära att kundens risktagande minskar. (Respondent 3, 2011- 05-04) På dagens marknad är banker relativt konkurrensutsatta, då det är lätt för en kund att byta bank. Bankföreningen har tillsammans med sina medlemsbanker arbetat fram en rutin som underlättar för kunden att byta bank (www.swedishbankers.se). En bankkund tar kontakt med den nya banken, och de hjälper sedan till att avsluta alla konton och tjänster som finns hos den tidigare banken. Normalt ska inte bytet av bank ta mer än tre bankdagar, och bankerna tar inte några avgifter för att hjälpa till med själva bytet. Organisationen EBIC (European Banking Industry Committee) har tagit fram informationsmaterial och anpassat det till en europeisk kod för bankbyte, och detta har gjort att det från 1 november år 2009, finns rutiner för att kunna genomföra ett byte av transaktionskonton i alla medlemsländer inom EU. (www.swedishbankers.se) Detta visar på hur viktigt det är för banker att skapa långsiktiga relationer med sina kunder. När det talas om nöjda kunder som stannar kvar kommer ämnet kundlojalitet upp, vilket även kommer att vara denna studies inriktning. I denna studie kommer SEB att vara det företag som kommer att undersökas närmare.

Banker har idag en enorm betydelse för Sveriges ekonomiska välfärd, och bildar en viktig del för samhällets grundläggande uppbyggnad. Skulle det inte finnas några effektiva och pålitliga system för exempelvis sparande och finansiering, skulle produktionen, sysselsättningen och välståndet i landet vara mycket lägre. Den mest centrala uppgiften en bank har är att ta emot sparande, erbjuda lån, förmedla betalningar, och hantera olika typer av risker. På den svenska marknaden finns det fyra huvudkategorier av banker: *svenska bankaktiebolag*, som utgörs av de fyra storbankerna Swedbank, Handelsbanken, SEB och Nordea, *utländska banker*, som etablerades första gången i Sverige år 1986, då det blev tillåtet för utländska banker att starta dotterbolag, *sparbanker*, som i allmänhet är små och är verksamma på regionala eller lokala marknader och *medlemsbanker*, är en ekonomisk förening med mål att bedriva bankverksamhet åt sina medlemmar. (www.swedishbankers.se)

En undersökning från Ernst & Young visar att kunderna är beredda att byta till en annan bank om de inte är nöjda. Bankerna har det tufft när det gäller att möta utmaningarna i att behålla sina kunder, att återställa allmänhetens förtroende och tillhandahålla de tjänster/produkter kunderna verkligen vill ha. Med tanke på att det kostar sex gånger så mycket för bankerna att attrahera en ny kund mot att behålla en befintlig kund, har branschen en del utmaningar. (www.ey.com)

1.2. SEB (Stockholms Enskilda Bank)

År 1856 grundades Stockholms Enskilda Bank (SEB) av André Oscar Wallenberg, och blev då den första privatbanken i Stockholm. Stockholms Enskilda Bank blev år 1864 den första banken i världen att anställa kvinnor i tjänst. Samma år startar Skandinaviska

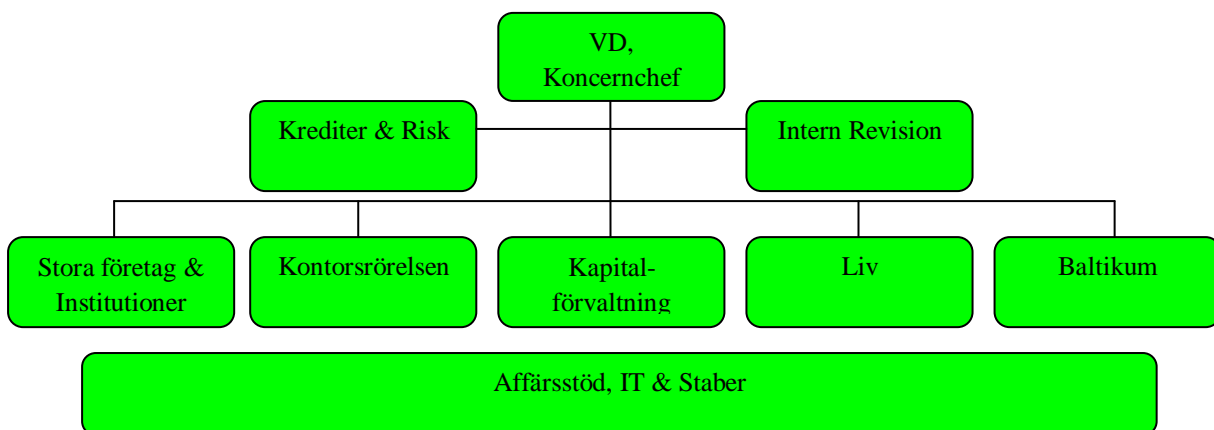
Kreditaktiebolaget en verksamhet, vilket gör att Stockholms Enskilda Bank får konkurrens på marknaden, men samtidigt stärker det deras position inom industrin.(www.seb.se)

Under år 1917 går Kreditbolaget samman med Sveriges Privata Centralbank i Stockholm, och centralkontoret flyttar till Gustav Adolfs torg. Kreditbolaget byter år 1938 namn till Skandinaviska Banken. Den första januari år 1972 slår Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank sig samman till Skandinaviska Enskilda Banken, med målsättning att skapa en bank som kan möta konkurrensen från internationella storbanker.(www.seb.se)

SEB startar år 1996 ett internetkontor för privatpersoner, och året därpå startar de internetkontoret för små- och medelstora företag. Samma år blev de den första banken i Europa att erbjuda storföretagskunder valutahandel över internet. År 1998 etableras det nya varumärket SEB. Under år 2000 stänger SEB 50 stycken kontor i Sverige med den anledningen att användandet av internettjänsterna ökar.(www.seb.se)

SEB är en ledande nordisk finansiell koncern med 17 000 anställda, och som relationsbank erbjuder de ett brett utbud av finansiella tjänster och rådgivning. Verksamhetens internationella prägel återspeglas i att SEB finns representerad i ett 20-tal länder runt om i världen. SEB har 4 000 000 privatkunder, där de erbjuder produkter och tjänster för att möta deras finansiella behov och hjälpa dem med vardagliga transaktioner som exempelvis sparande. De strävar efter att uppnå en förstklassig servicenivå genom att finnas tillgängliga dygnet runt på telefon årets alla dagar och på mer än 20 språk.(www.seb.se)

Figur 1 Organisationsschema över SEB



*Egen bearbetning av SEB:s organisationsschema
(www.sebgroup.com)*

1.3. Problemformulering

Då det tidigare har nämnts (1.1) att det finns ett flertal olika sorters banker, medför detta att även konkurrensen om kunderna ökar mellan bankerna. I och med denna konkurrens erbjuds både befintliga och nya kunder fler och större valmöjligheter. Vidare innebär dessa valmöjligheter att det blir lättare för en kund att göra jämförelser för att kunna utvärdera vilken som tillslut faller kunden i smaken. En kund kommer troligtvis att välja den bank som bäst kan möta det individuella behov som finns. Frågan då är vad som gör att en kund stannar i banken och förblir lojal mot företaget? Kan det vara enkelt att bra produkter och tjänster är det som i ett längre perspektiv innebär fler lojala kunder? Skulle det istället kunna vara relationen och den personliga kommunikationen som blir en avgörande faktor? Vidare går det att fundera på vad det är bankerna tar fasta på för att säkerställa en ökad kundlojalitet, då själva innebörden av ordet kundlojalitet kan betyda olika saker för olika individer. Kundlojalitet är ett brett begrepp där det i slutändan går att ställa sig frågan om vem det egentligen är som är lojal, är det kunden eller rent av banken?

1.4. Frågeställning

- Hur arbetar SEB för att uppnå kundlojalitet?
- Vad är kundlojalitet för SEB?

1.5. Syfte

Syftet är att undersöka hur SEB omvandlar kundlojalitet till att skapa och utveckla långsiktiga relationer i sitt dagliga arbete.

1.6. Avgränsning

Till denna studie kommer fyra kontor i mellersta Sverige att beröras, tre av dessa kommer att beröras mer på grund av deras geografiska placering.

1.7. Målgrupp

Denna studie riktar sig främst till berörda parter inom SEB:s organisation eftersom de var vår samarbetspartner i studien men även till studenter med ett intresse för vårt valda ämne kundlojalitet.

1.8. Disposition

Kapitel 2 Metod

I detta kapitel beskrivs den metod som valdes för genomförandet av studien.

Tillvägagångssättet, datainsamlingsmetod, intervjumetod, metodproblem, analysmetod och etik.

Kapitel 3 Teori

Detta kapitel innehåller den teoretiska referensramen, med beskrivning av marknadsföring, relationsmarknadsföring och kundlojalitet.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel presenteras den empiriska studien i form av intervjuer, samtal och mailkontakt.

Kapitel 5 Analys/Diskussion

Detta kapitel innehåller en analys och diskussion som grundar sig på studiens teoretiska referensram samt empiri.

Kapitel 6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras de slutsatser författarna till studien kommit fram till.

1.9. Definitioner

I denna studie benämns författarna som Vi.

Ordet Relationsmarknadsföring benämns som RM.

Marknadsföring

Är att upprätta, underhålla och bygga relationer med kunder och andra parter, vilket kan uppnås genom ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften.(Storbacka et al 1994)

Relationsmarknadsföring

När det gäller relationsmarknadsföring handlar det om att välja rätt kunder, att sedan knyta kunderna närmare företaget och föra samman marknadsföringsinsatserna till de existerande och tänkbara kunder som företaget har främst förutsättningar att skapa värde med.(Blomqvist et al 2004, s.27)

Kundlojalitet/Kundnöjdhet

Uppkommer då företag efter bästa förmåga gör så att kunderna blir lojala/nöjda.(Söderlund 2001 s.59) Kundtillfredsställelse är en framtidsorienterad indikation på vinsten i ett bolag, och därför kan kundnöjdhet ses som ett viktigt komplement till traditionella åtgärder av prestanda.(Storbacka et al 1994)

Kund

En kund är en person som gör inköp eller utnyttjar en tjänst.(www.ne.se)

2. Metod

I detta kapitel beskrivs den metod som valdes för genomförandet av studien. Här presenteras studiens tillvägagångssätt, intervjumetod, datainsamlingsmetod, etik, metodproblem och analysmetod.

2.1. Forskningsansats

Denna studie har en kvalitativ forskningsansats vilket har påverkat valet av metoder som använts för att besvara studiens forskningsfråga. Vi valde kvalitativa intervjuer för att undersöka forskningsfrågan.

Den kvalitativa forskningen ämnar ta reda på ett fenomenens egenskaper till skillnad från den kvantitativa forskningen som ämnar ta reda på ett fenomenens närvaro och frekvens (Widerberg 2002 s.15). För att kunna hitta mönster eller få en förståelse för någonting görs det en kvalitativ studie.(Trost 2005 s.14) då vi ville veta vilka egenskaper relationsmarknadsföring kopplat till kundlojalitet har. Detta var även vår tanke bakom denna studie.

2.2. Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet i denna studie grundades på kvalitativa intervjuer. De intervjuer som gjordes utfördes på personer i ledningsposition inom SEB. En telefonintervju gjordes även med en person som centralt arbetar med kundmätningar. Att det utfördes en telefonintervju var för att personen ifråga hade andra åtaganden som gjorde att ett möte inte kunde genomföras. De intervjuer som skulle genomföras valdes av vår kontaktperson då de alla hade samma position inom företaget, samt att de ansågs vara bäst lämpade till denna studie. Intervjuernas upplägg var standardiserade och ostrukturerade intervjuer. En standardiserad intervju innebär att det inte finns någon variation, där upplägget är lika för alla. Med en ostrukturerad intervju menas att det inte finns några fasta svarsalternativ utan svaren kan vara av mer fri karaktär. Telefonintervjun präglades av låg standardisering, med det menas att variationsmöjligheterna är mycket stora och att den intervjuade gärna får styra över frågorna.(Trost 2005 s.19-20)

Mötet med vår kontaktperson skedde torsdagen den 14 april 2011, där frågor kring studiens utförande togs upp. Vidare diskuterades de etiska aspekter samt bankens egen sekretess som kunde komma att spela en roll i studien. Vår kontaktperson gav ett godkännande om att använda SEB:s namn i studien.

Det utfördes fyra olika intervjuer och de ägde rum den tredje, fjärde, sjätte och den 13 maj 2011. De kvalitativa intervjuerna pågick i cirka 50 minuter och telefonintervjun pågick i cirka 15 minuter, alla intervjuer spelades in med ett godkännande från de intervjuade. Inspelningen av intervjuerna gjordes med en mobiltelefon som inspelningsverktyg, då det var det enda inspelningsverktyg som fanns att tillgå. Enligt Jacobsen(1993) underlättar det transkriberingen av intervjuer att använda ett inspelningsverktyg vid intervjuer, då det lätt går att pausa eller gå tillbaka för att lyssna på otydligheter(Jacobsen 1993 s.189). Det ställdes 25 stycken intervjufrågor till dessa personer och intervjufrågorna utformades utifrån ämnet kundlojalitet, då syftet var att undersöka hur SEB arbetar med kundlojalitet.

2.3. Val av företag

Tanken bakom denna studie var att få belysa innebörden av kundlojalitet och hur arbetet kring kundlojalitet sker i verkligheten ute på ett företag. Då många företag idag proaktivt arbetar med olika former av kundlojalitet, var det av särskilt intresse att välja en bransch där det förekommer konkurrens mellan företagen. Valet föll då på bankbranschen, då vi har den uppfattningen att det är relativt lätt att som kund bank om kunden inte är nöjd. Ytterligare en faktor som kan göra det enkelt att byta bank är att banken oftast administrerar bytesprocessen åt kunden. Ett flertal av de större bankerna som Swedbank, Handelsbanken, Nordea och SEB kontaktades för att se om intresse fanns för att medverka i studien. Valet föll på SEB, som uppfyllde vårt primära kriterium om att vara ett företag i en konkurrensutsatt bransch men även att de hade tid och engagemang att medverka i studien.

2.4. Datainsamlingsmetod

Till studien användes det både primära och sekundära källor, där skillnaden ligger i att primära källor är den data som insamlats själv av forskaren. Informationen i de sekundära källorna har redan insamlats av någon annan för ett annat syfte. (Björklund & Paulsson 2008 s.67) I denna studie består de primära källorna av intervjuer, både de formella, men även informella. (Björklund & Paulsson 2008 s.68) De formella källorna består av bokade möten och intervjuer. De informella källorna består av internt material som vi fått från SEB. De sekundära källorna består av internethemsidor, vetenskapliga artiklar och teoriböcker. De vetenskapliga artiklar som användes i studien kommer från tidigare kurser då vi ansåg att dessa var relevanta för vår studie, samt att fler hämtades från Mälardalens Högskolebiblioteks databas. De databaser som användes var LibHub och Proquest, och de sökord som användes var Customer loyalty, loyalty to banks, loyalty, loyaltyprograms, relationship marketing och satisfaction. Litteraturen valdes då den ansågs vara relevant och informationsrik för detta arbete.

2.5. Kvalitativ intervju

En *kvalitativ intervju* skiljer sig från en intervju i den bemärkelsen att forskaren är uppmärksam på att följa upp sådana delar av den intervjuade som kan ligga till grund för mera förståelse för att ytterligare få en uppfattning om personens förståelse av ämnet. Den kvalitativa intervjun ger tillfälle till ett unikt samtal forskare och intervjuperson emellan, där det är viktigt att vara förberedd på de teman och frågor forskaren vill ta reda på. Dock är det inte helt lämpligt att ha en alltigenom standardiserad och strukturerad intervju, vilket inte heller karakteriserar en kvalitativ intervju, då intervjupersoner skiftar vilket påverkar karaktären på samtalet och relationen. Intervju som metod är lämpligt då forskaren vill ta reda på en individs *förståelse* för ett fenomen. (Widerberg 2002 s.16-17) Att använda sig av en telefonintervju är praktiskt, om det skulle vara så att respondenten inte skulle finnas tillgänglig, men det finns faktorer som förknippas med telefonintervjuer som bör tas i beaktande. En respondent kan lättare slippa undan en telefonintervju, genom att denne exempelvis måste iväg på ett viktigt möte. Telefonintervjuer kan många gånger få dålig ljudkvalitet, vilket gör att mycket kan försvinna, och intervjuaren måste då anstränga sig för att kunna förstå vad som sägs. (Jacobsen 1993 s.159-162)

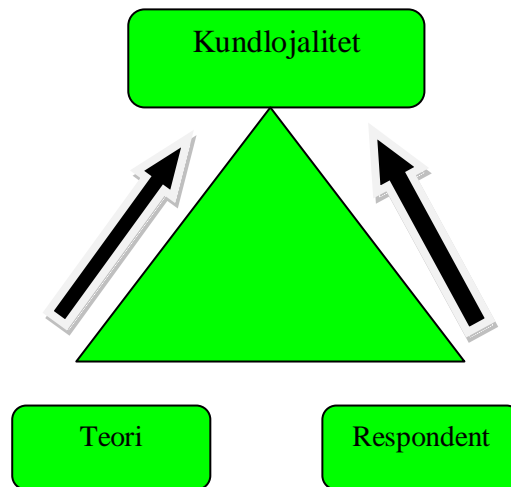
2.6. Intervjuguide

Till den kvalitativa intervjun användes det en intervjuguide som kan ses som ett hjälpmedel för forskaren i intervjusituationen.(Widerberg 2002 s.68) Med en intervjuguide menas en mall med olika teman eller ämnen(se bilaga 1) som ska utformas för en intervju. Mallen gör att den intervjuade får frågor som är mer markanta för ämnet.(Jacobsen 1993 s.19) Det är viktigt att intervjuguiden är ordentligt genomarbetad för att kunna ringa in de områden som är de mest aktuella och relevanta.(Widerberg 2002 s.68)

2.7. Studiens trovärdighet

Validitet(att mäta det som ska mätas) och reliabilitet(mätningar där resultatet blir likadant trots upprepade gånger) är två begrepp som har sitt ursprung i den kvantitativa forskningen. Enligt Widerberg (2002) är inte dessa två begrepp synonyma med kvalitativ forskning. Problematiken som kvalitativa forskare ställs inför är att även dem måste kunna påvisa att forskningen är realistisk och pålitlig. Detta kan lösas med att vara noggrann i sin dokumentation och att kunna motivera och reflektera över de val och metoder som har använts i forskningens tillvägagångssätt.(Widerberg 2002 s.18-19) Dock finns det ett flertal olika forskare som menar på att validitet och reliabilitet är begrepp som det bör tas hänsyn till i vetenskapliga sammanhang. För att höja denna studies validitet har vi använt oss av så kallad triangulering, vilket innebär att till en företeelse kan det användas flera olika metoder för själva undersökningen. Det finns olika sorters trianguleringar, och till denna studie har en datatriangulering gjorts, vilket innebär att det har använts både olika böcker, men även olika respondenter. Studiens användande av triangulering kan även ses som ett sätt att öka reliabiliteten.(Björklund & Paulsson 2003 s. 59, 60, 76, 77) (Se figur 2 datatriangulering sid.10) Vi anser att studiens validitet kan anses som trovärdig då vi har använt oss av olika former av tryckta källor för att skaffa oss en överblick av vårt valda ämne. Vidare har vi som studieobjekt använt oss av ett företag som dagligen arbetar med RM och kundlojalitet. SEB har gett en bild av hur RM och kundlojalitet ter sig i verkligheten. Detta har vi kunnat jämföra med våra valda teorier, för att se om det finns någon verklighetsförankring i teorin. Vi anser att validiteten i studien har ökat då frågorna vid intervjuerna har varit tydliga genom att SEB gett oss en bred uppfattning om hur de uppfattar kundlojalitet.

Figur 2 Datatriangulering

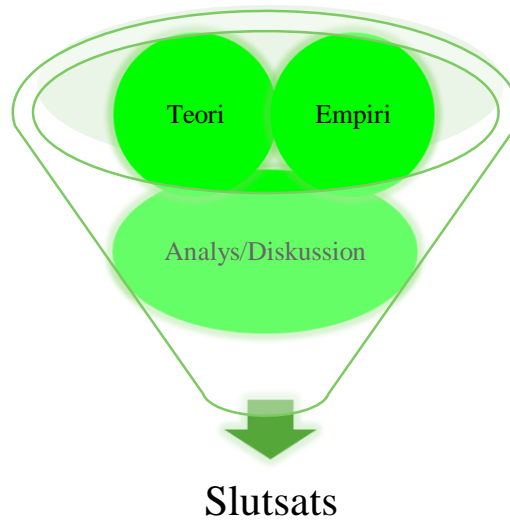


*Egen bearbetad modell av datatriangulering
(Björklund, Paulsson 2003 s.76)*

2.8. Analysmetod

Som en grund till analysen ligger den teoretiska referensramen och empirin. Empirin innehåller intervjuer, mätningar, SEB:s uppförandekod samt internt material från SEB. Den insamlade datan analyserades, bearbetades och tolkades med teorin som verktyg. (Trost 2005 s.125) Detta innebär att den teoretiska bilden vävdes samman med den empiriska bilden, för att se hur vedertagna principer inom teori håller mot den verklighet som RM befinner sig i. Målet är att kunna presentera slutsatser som ligger i linje med studiens syfte. Intervjuerna spelades in för att underlätta transkriberingsarbetet. (Jacobsen 1993 s.189) Renskrivning av intervjuer bör ske så fort som möjligt efter utförandet, med detta kan risken elimineras för att gjorda anteckningar blir obegripliga. (Häger 2007 s.142) Vid intervjuerna insamlades det rådata som sedan gjordes om till en ordagrann renskrivning av transkriberingen och efter detta sammanställdes transkriberingen till en mer läsbar form. Detta gjordes för att vi lättare skulle kunna se mönster i de svar som vi fått från respondenterna, men även för att kunna se om det uppkom skillnader i svaren.

Figur 3 Analysmodell



*Författarnas egenkomponerade
modell av analysen*

2.9. Etik

Det går att ställa krav på god forskningssed oavsett vilket område det är som det forskas inom, vidare ställs det även krav på själva forskaren där integritet och ett etiskt förhållningssätt är viktiga faktorer. God forskningssed kan innebära att studiens syfte och frågorna den berör förklaras på ett tydligt sätt. Det finns fyra olika begrepp att känna till vid forskning och dessa är: sekretess, anonymitet, konfidentialitet och tystnadsplikt. Dessa begrepp avser att skydda individens integritet i forskningsprocessen.(www.vr.se)

För att kunna behålla respondenternas anonymitet i denna studie skickades det i samband med en förfrågan om intervju, även ett Missivbrev där det utförligt stod förklarade vad syftet med intervjun skulle komma att vara. Respondenterna skulle med detta vara införstådda i att uppgifterna skulle komma att hanteras med sekretess, där inga namn, ålder, yrkestitel eller andra personrelaterade uppgifter skulle komma att lämnas ut.

2.10. Metodkritik

Vårt slutgiltiga val föll på att använda oss av kvalitativa intervjuer, samt en ostrukturerad telefonintervju. Då det fanns en kvalitativ ansats i studien lämpade det sig att använda kvalitativa intervjuer. Att endast använda intervjuer i en studie kan göra arbetet mindre informationsrikt, framförallt om det används samma intervjufrågor till samtliga respondenter som ska intervjuas. Trots valet att använda samma frågor till samtliga tre respondenter fick vi inte identiska svar, vilket vi själva trodde till en början.

Problem som kan uppstå med intervjufrågorna är att de kan vara felformulerade, att de uppfattas på olika sätt, samt att innebörden kan tolkas på olika sätt. För att få så raka och tydliga svar som möjligt satt vi ner och diskuterade om frågorna kunde få olika innebörd beroende på hur de tolkades av respondenterna. Vi kom fram till att frågorna inte kunde betyda så vitt skilda saker att innebörden av frågorna skulle gå förlorad. Intervjufrågorna

skickades till intervjupersonerna i förväg och vi var medvetna om att svaren kunde bli vinklade till företagets fördel. Trots detta skickades frågorna ut ett par dagar innan intervjutillfället, för att de skulle kunna förbereda sig och ge oss ett så bra svar som möjligt.

3. Teori

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska referensram, där en djupare beskrivning av marknadsföring, relationsmarknadsföring och kundlojalitet ges.

3.1. Marknadsföring

Marknadsföringsteorier har i allmänhet varit inriktade på hur företag kan förvärva kunder, och hur det skapas en transaktion. Definitionen av marknadsföring är att upprätta, underhålla och bygga relationer med kunder och andra parter så att målen för de inblandade parterna blir uppfyllda. Detta uppnås genom ett ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften. Sådana relationer är vanligt men inte nödvändigtvis, på lång sikt. Lönsamheten med relationer är ett av de viktigaste målen för marknadsföring. I ett relationsperspektiv ligger fokus inte på servicemöten eller transaktioner utan mötet ses snarare som ett led i en pågående sekvens av händelser mellan kunden och serviceföretaget.(Storbacka et al 1994)

Marknadsmixen och dess fyra P:n (pris, plats, produkt, påverkan) har länge setts som den mest dominerande teorin inom marknadsföring. Att de fyra P: na har blivit så pass populära kan vara för att de anses vara lätta att förstå och applicera på ett företag. Dock så är dagens globalisering av företag och insikten om de ekonomiska påföljder som avvikande kunder medför, en av anledningarna till vad som kan ses som ett paradigmskifte inom marknadsföring.(Grönroos 1997) Enligt Grönroos(1997) och Maxim(2009) kommer ett paradigmskifte att komma,(Maxim 2009) vidare anser Grönroos(1997) att det blir ohållbart att endast använda sig av teorier som har sitt ursprung i 50 - 60-talet. Det har skiftat från transaktionsmarknadsföring mot RM, där kunden har gått från att ha haft en relativt passiv roll till en mer delaktig roll. Inom RM har kunden ett större samspel, vilket förutsätter att de som inte officiellt är ansvariga för företagets marknadsföring, kommer att spela en roll som ”deltidsmarknadsförare”.(Grönroos 1997)

3.2. Relationsmarknadsföring

Människor har en tendens att vilja känna sig viktiga, vilket gör att RM i sig kan attrahera dessa människor med att inte behandla alla som en homogen massa. RM gör det möjligt att kunna individanpassa informationen om kunderna. Vidare ger det serviceföretag en möjlighet att kunna bli mer medvetna om sina kunders behov och krav, vilket i kombination med relationsbyggande aktiviteter ger en möjlig utväg att specialdesigna tjänster för att passa kundens behov.(Berry 1995)

Relationsmarknadsföringens särdrag är att den ämnar förstärka relationer och hitta produkter till kunder, i jämförelse med transaktionsmarknadsföring som i första hand vill hitta kunder till olika produkter.(O'Malley & Tynan 2000) För företag som arbetar med RM torde en ökad kundlojalitet även kunna visa effekten i form av en ökad lönsamhet, vilket gör att det är viktigt med en helhetssyn från företagets sida. RM är inte något som bör ske utifrån en enskild avdelning på ett företag. När fokus ligger på att utveckla relationer så att de upplevs som värdehöjande av båda parterna, är det viktigt att det från företagets sida finns ett engagemang då långvariga relationer tar tid att etablera. För att kunna lyckas med RM finns det ett flertal faktorer som inverkar på det slutgiltiga resultatet. Företagets vision och dess strategi och på

vilket sätt dessa omvandlas till begrepp som kunder sammankopplar med värde, kommer att påverka till antingen en lyckad eller mindre lyckad satsning på RM. Att vara tydlig och därtill konsekvent mot kunden visar sig på en strategisk nivå genom att vara konsekvent i de segmenteringar, positioneringar samt de kundurval ett företag gör. Detta sker dessutom utöver att företaget exempelvis är väldigt tydliga i de erbjudanden som de har. (Blomqvist et al 2004 s.166-169) Vidare är det viktigt för företagare att kunna uppfylla de löften som de ger, uppfyllda löften kommer långsiktigt att försvåra arbetet med att få nöjda kunder. En annan faktor som är viktig för företagare är att arbeta med förtroende för att förstärka kundens uppfattning om företaget. (Grönroos 1997 s.327) En definition av förtroende är:

”A willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence”

(Grönroos 1997 s.327)

Berry (1995) har identifierat fem olika strategier som bör ingå när ett företag tänker ägna sig åt RM, och dessa är:

- Utveckla en kärnservice, som används för vidare lojalitetsbyggande
- Utforma relationen utefter kundens individualitet
- Utöka kärnservicen med olika förmåner
- Utrymme för prispförhandling med tjänster som ett led för att öka kundlojalitet
- Att låta de anställda få ta del av marknadsföringen

(Berry 1995)

3.3. Kundlojalitet

Ordet kundlojalitet kan på det enklaste sättet förklaras som kundnöjdhet, med det menas att företaget efter förmåga gör det de kan för att kunden ska bli lojal, nöjd med tjänsterna eller produkterna. (Söderlund 2001 s. 59) Företag vill stärka deras relation till befintliga kunder för att skapa ett kundvärde. (Blomqvist et al 2004 s. 120)

Kundtillfredsställelse är en framtidsorienterad indikation på vinsten i ett bolag. Kundnöjdhet kan därför ses som ett viktigt komplement till traditionella åtgärder av prestanda, som exempelvis avkastning på investeringar, marknadsandelar och vinst. Det grundläggande argumentet är att lönsamheten förbättras genom att fokusera på befintliga kunder, eftersom tillfredsställelse leder till lägre kostnader, högre kundlojalitet och högre intäkter. Det finns flera olika typer av engagemang, där en kund som inte är nöjd kan visa en negativ attityd, men kunden kan i fortsättningen köpa en produkt/tjänst fler gånger på grund av förbindelser till företaget. Kundlojalitet bygger inte alltid på en positiv attityd och inte heller långsiktiga relationer på positivt engagemang från kunder. Denna skillnad är viktig då den utmanar idén att kundens attityd leder till långvariga relationer. (Storbacka et al 1994)

Forskare har kommit fram till att tillfredsställelse är en viktig faktor för kundlojalitet, med definition att kundlojalitet är att vara konsekvent och hålla sig till samma märke, trots att situationsanpassade inflytanden och marknadsföring ger en kund potentiella orsaker att byta märke. (Jamal & Anastasiadou 2009) Fragata och Gallego (2009) menar att lojalitet till banker kan definieras som någonting partiskt och inte ett slumpmässigt beteende, där det sker en

beslutsfattande och utvärderande process som leder till varumärkesåtaganden, vilket gör att kunden gör återbesök.(Fragata & Gallego 2009) I en tjänsts sammanhang där kundnöjdheten är den viktigaste faktorn som påverkar tjänstens lojalitet, hävdades det att tillfredsställelse är en trevlig uppfyllelse där kunden känner att konsumtionen uppfyller vissa behov/önsknings/mål. Vissa kunder kan ha större kunskaper och färdigheter än andra när det gäller tjänsteutbudet, och kanske inte uppvisar samma grad av lojalitet mot tjänsteleverantören. Kundnöjdheten är hela mötet av en kunds förväntningar, och kan beskrivas som en känsla eller attityd av en kunds tillfredsställelse. Tjänster är av immateriell karaktär är det för kunder svårt att förstå och utvärdera dessa tjänster men att kunder således kan dra slutsatser om tjänstens kvalitet utifrån det materiella som omger tjänstens miljö.(Jamal & Anastasiadou 2009)

3.4. Faktorer som kan påverka lojalitet bland företag

I starkt konkurrensutsatta sektorer som exempelvis en bank, företräder företagets utstrålning en tillgång som godkänner företaget att differentiera och öka deras framgångschanser. Ändå påvisar verkligheten att ekonomiska institutioner många gånger uppvisar ett dämpat kännemärke med lite kännedom bland kunderna. Företagen prioriterar fortfarande starkt de ekonomiska resultaten med större fördel än resultaten som grundas på dess varumärke och image på marknaden. Företagets image bygger på uppfattningar från företagets intressenter, som konsumenter, aktieägare och de anställda. Alla kommer de att associera olika aspekter till företaget och utvecklar då sin egen bild som kan komma att påverka deras beteende mot organisationen. Ett företags image kan variera från år till år beroende på vilken relation konsumenterna har med företaget. En banks image kan vila på faktorer som socialt ansvar, vilka kan misskötas. Därför är regelbunden forskning om en banks image ett måste för de banker som vill lyckas identifiera och hantera dess placering på marknaden. Ett företags rykte, trovärdighet och sociala ansvar är bland de viktigaste dimensionerna att lägga tonvikten på. Emotionella perspektiv och personlighetsdrag är betydelsefulla faktorer som är tillämpliga på banker. De aspekter som konsumenterna ofta förknippar med affärsbanker är exempelvis vilka tjänster som erbjuds, tillgängligheten och ryktet.(Bravo et al, 2009)

I studier mellan företag och deras banker har det gjorts undersökningar gällande vilka förväntningar företagen har när det gäller kvaliteten på de tjänster som de tillhandahåller från sina banker. I studien upptäcktes det att delar av verksamhetens kvalitet innehöll: tillförlitlighet, säkerhet(teknisk kunskap och bankens struktur), empati(förstå kundernas behov, förtroende), lyhördhet och proaktivitet. Samtidigt gjordes kopplingen till att den upplevda servicekvaliteten har ett positivt samband med kundlojalitet.(Fragata & Gallego 2009)

Enligt Jamal och Anastasiadou(2009) har det identifierats fem dimensioner av servicekvalitet:

1. *Tillförlitlighet*, den förmågan tjänsteföretag har för att utföra den utlovade tjänsten pålitligt och noggrant
2. *Lyhördheten*, viljan att hjälpa och ge snabb service
3. *Försäkran, kunskapen och artigheten* av ett företags anställda och deras förmåga att inspirera till tillit och förtroende
4. *Empati*, ha omtanke och personlig service som tillhandahålls av serviceföretag
5. Det *materiella*, som exempelvis fastigheter, utrustning och utseendet på företagets anställda i form av klädkod eller liknande

(Jamal & Anastasiadou 2009)

De interpersonella banden mellan kunder och medarbetare som utvecklas från pågående interaktioner i tjänsten kommer att påverka kundens framtida köpbeteende. Det finns fem olika sorters förbindelser som kan informera om de olika aspekterna mellan bank och kundrelationer:

1. *Tekniska förbindelser*, där alla kopplingar används av datoriserade och tekniska system
2. *Kunskaps förbindelser*, kan omfatta ägande och långsiktiga kontrakt
3. *Förbindelser med ömsesidig kunskap* om varandra och om finansiella instrument samt marknader
4. *Sociala band*, avser den mänskliga sidan av banken med personliga kontakter, tycke och förtroende
5. *Ekonomiska förbindelser*, som exempelvis pris i förhållande till transaktionen mellan bank och kund

(Fragata & Gallego 2009)

3.4.1. Missnöje bland kunder

Att försöka behålla en olönsam kund i branscher med kontinuerliga kundrelationer kan inte vara affärsmässigt riktigt. Det är inte ovanligt att nära hälften av kunderna i en banks kundbas är olönsamma och att det är ett begränsat antal kunder som står för en stor del av kundbasens vinst. Det är värt att notera att om det är omöjligt att öka en olönsam kundrelation med avsikt att göra den lönsam, finns det ingen logik att arbeta mot relationens livslängd och alltså inte självklart för en leverantör att sikta på långsiktiga relationer med alla kunder.(Storbacka et al 1994)

Kunder kan vara missnöjda med en tjänst men ändå välja att stanna kvar hos företaget för att de är nöjda med den relation som finns. Kunder har olika bakgrund gällande erfarenhet av specifika händelser och kunskaper om vissa branscher, och dessa skillnader kan påverka kunden när det är dags för kunden att uppleva någonting nytt. Även erfarna kunder kan uppleva en osäkerhet när de konfronteras med nya händelser, vilket sätter deras beteende på prov under händelsen. Detta kan ha en avgörande betydelse för relationen. Att mäta kundernas

lönsamhet är svårt, men det finns ett ramverk som möjliggör analyser av lönsamhet i särskilda relationer.(Storbacka et al 1994)

3.5. Faktorer som kan påverka lojalitet bland kunder

Om en person inom ledningsposition får frågan om vilka hans/hennes företags viktigaste tillgångar är, kommer svaret troligtvis att bli företagets kunder. Trots att sämre service har blivit mer godtagbart för kunden(då det kanske inte finns andra alternativ för den kunden just då)är det viktigt att ge bra kundservice, inte bara vid disken utan i varje interaktion banken har med kunden.(www.businessmomentum.org) Det är det första mötet som betyder något för kunden, och det kan vara avgörande ifall kunden vill inleda en relation.(Bitner 1995) Bra service till en kund ger ett högre värde än om en kund inte tas väl om hand, då kundvärde är någonting som sker stegvis över tid.(Grönroos 1996 s. 119-120) Det blir viktigt för företaget att behandla kunderna på bästa sätt för att de ska känna att ett förtroende kan byggas upp med företaget, och genom detta få en ökad kundlojalitet. Företagen vill behålla kunderna genom att få dem att känna en belåtenhet och att kunden ska komma på återbesök.(Bitner 1995) Ju mer positiva kunder är till företagen, desto större är chansen att de kommer använda sig av affärsbankens tjänster för första gången. De föreställningar som bestämmer företagets image kommer i sin tur att mäta kundernas tillfredsställelse, ett begrepp som återspeglar en känslomässig respons från kunder till följd av den kognitiva ansträngningen för att bedöma hur den tjänsten mottagits i förhållande till kostnaderna. Kundens upplevda tillfredsställelse kommer slutligen att påverka kundernas avsikt att eventuellt köpa nya tjänster.(Bravo et al 2009) Det är i själva verket inte produkterna som bidrar till kundlojalitet, utan det är hur länge kunderna kan använda sin produkt och vilken service samt stöd de får från företaget.(Blomqvist et al 2004, s. 125)

3.5.1. Teknisk och funktionell servicekvalitet

Den funktionella kvaliteten speglar hur tjänsten levereras och det innebär hur kunden uppfattar det samspel som sker under leveransprocessen. Den tekniska kvaliteten är resultatet av en tjänsts handling, som speglar vad kunden verkligen får från tjänsten. Funktionell kvalitet avser den typ av interaktion mellan tjänsteföretaget och dess kunder och processen genom vilken kärntjänsten levereras. Kunder kan utvärdera teknisk kvalitet ganska neutralt men de tenderar att uppfatta den funktionella kvaliteten på ett mycket vinklat sätt. Det sätt kunderna uppfattar den service företaget har som helhet, det vill säga dess image är i sin tur hur de påverkas av deras uppfattning om både funktionell och teknisk kvalitet. (Jamal & Anastasiadou 2009)

3.5.2. Skapa kundnöjdhet

Enligt Söderlund (2001) finns det tre olika faktorer som skapar kundnöjdhet mellan företagets personal och kunder.

- Reaktion på fel som leverantören själv orsakar – här nämns det att leverantören kan orsakat komplikationer som bidrar till att kunden kan få kompensationer. Detta har visat att det kan bidra till att kunden blir nöjd efter leverantörens miss.
- Tillmötesgående av kundens begäran om specialbehandling – en specialbehandling för kunden genom att exempelvis få snabbare service och medarbetarna tar hand om kundens problem, trots att det är kunden som själv har orsakat problemen.
- Det lilla ”extra” - kunden får speciell uppmärksamhet, en liten extra bonus för att företaget ska visa en positiv ansträngning till kunden.

(Söderlund 2001 s. 116)

Vidare menar Keith et al(2004) att en nära relation till kunden är viktigt ifall det leder till något slags missförstånd under samarbetet. Därför är det avgörande att medarbetarna i företaget lägger ner engagemang och att kunna kommunicera med sina kunder för att skapa en långsiktig relation. Ett förtroende från företaget behöver kunden för att kunna lita på och skapa ett samarbete med företaget. Ifall en komplikation skulle inträffa är det lättare att kunna lösa konflikter så att både kund och företag blir nöjda. Kunden vill känna sig speciell och individuellt behandlad av företaget och företaget gynnas av att göra kunden nöjd då denne troligen kommer tillbaka.(Keith et al 2004)

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den information som insamlats till studien. Informationen insamlades genom intervjuer, hemsidor och internt material. Vidare avser empirin att belysa hur SEB uppfattar och arbetar kring kundlojalitet.

4.1. Regelverk och mätningar inom SEB

4.1.1. Uppförandekod

Uppförandekoden är ett dokument som kan ses som ett regelverk som styr hur de anställda förväntas agera utifrån de kärnvärderingar som finns inom SEB. Dess fastställning sker genom styrelsen. De anställda får genomgå en utbildning inom uppförandekoden och förväntas därefter använda den som en riktlinje i sitt dagliga arbete. Vid årsskiftet 2010/2011 hade 93 % av alla anställda inom SEB gått denna utbildning. (www.sebgroup.com)

Uppförandekoden gäller för alla medarbetare men även för de som på något sätt representerar SEB. Det kan exempelvis vara en självständig entreprenör eller en konsult, vidare gäller denna kod även för dem som ingår i styrelsen. Anledningen till att denna kod finns är för att vägleda hur de anställda ska kunna bygga långvariga relationer med sina kunder, med utgångspunkt i de kärnvärderingar som finns inom organisationen. Värderingarna är *engagemang, kontinuitet, ömsesidig respekt* samt *professionalism*. Dessa värderingar ska återspeglas i allt arbete som utförs men även ge en reflektion av vilka SEB är och vad de står för. Uppförandekoden innefattar ett flertal olika områden som en anställd kan komma i kontakt med, för att nämna några kan det handla om insiderhandel, affärsetik samt integritetsfrågor. SEB har även ett flertal interna regler som alla kompletterar uppförandekoden, varav några policys handlar om intressekonflikter, penningtvätt, tillvägagångssätt för att lära känna sin kund samt klagomålshantering. Enligt uppförandekoden lovar SEB att möta sina kunder utifrån ett individperspektiv, där de individuella behoven ska tillmötesgåas oavsett på vilket sätt en kontakt har inletts. Genom att uppnå långvariga relationer anser sig SEB ha nått en viktig nyckel till att uppnå god framgång. (www.seb.se)

4.1.2. Mätningar

Det utförs mätningar hos SEB och i dessa mäts kundupplevelser. Lojalitet är ett beteende som de följer i deras databaser. I och med att mätningarna utförs kan SEB följa upp sina kunder efter att de varit i kontakt med dem. När kunden kommer i kontakt med SEB, oavsett om det är via telefon, internet eller på kontoret sker det en registrering av kunden i deras system. Registreringen och mätningarna utförs i helautomatiserade mätsystem, och dessa system skickar ut en webbaserad enkät till varje kund 24-72 timmar efter registrering. Enkäten tar ungefär två till tre minuter för kunden att fylla i och den består av 10 frågor. Där får kunden bedöma hur denne ansåg att mötet gick ur perspektiven tillgänglighet, bemötande, erbjudande och rekommendationsgrad. Det finns även de kunder som skriver ner lite extra om vad de anser att SEB borde arbeta mer med för att bli bättre. Efter att kunden har besvarat enkäten och frågorna går den tillbaka in till serverna och det sammanställs en rapport. I rapporten står

det sedan beskrivet vilka upplevelser kunden hade i mötet/kontakten med banken. Det utförs runt 100 000 mätningar per år hos SEB. (Internt material, Intervju respondent 4, 2011-05-13)

När de tittar på mätningar ser de att det inte blir riktigt samma resultat som deras imagemätningar, utan dessa mätningar visar mer på vad kunden upplevde i mötet/kontakten med banken. Feedbacken på mätningarna sker i helautomatiserade rapportsystem tillbaka till kontoren. I och med att de mäter vad kunden upplever och att de kan gå in och titta på tidigare mätningar får de veta vad det är som de kan påverka och förbättra. Om det sedan uppstår avvikelser i dessa mätningar ska dessa generellt hanteras där de uppstår, det vill säga på kontoret. För att kunna göra förbättringar och försöka minska antalet besvikna kunder, måste SEB arbeta med att skapa intressanta samtal och intressanta möten med kunden. (Intervju respondent 4, 2011-05-13)

På vanliga mätningar som görs av Svenskt kvalitetsindex är det lätt att se vad kunderna tycker om och inte tycker om hos SEB men sedan blir det inte så mycket mer av dessa mätningar. Av de mätningar som utförs på SEB satsas det ungefär 90 % av jobben på förändringsarbetet och de resterande 10 % på övrigt arbete. Detta gör att de i dagsläget klarar av att göra dessa mätningar och att genom dessa mätningar få reda på vilket/vilka kontor som kunderna upplever vara bra/mindre bra. (Intervju respondent 4, 2011-05-13)

Under 2009 intervjuades 5000 personer i ett av SEB:s segment och sedan under 2010 gick de tillbaka till dessa personer för att se vad som hade hänt efter 6-12 månader. Det som de ansvariga för mätningarna klart kunde se efter dessa intervjuer var att där pengar konsumerades fick ett bra betyg och det ökade personernas affärer med SEB. De som inte gav ett bra betyg, minskade sina affärer med SEB och utvecklades inte lika bra. Minskande affärer beror ofta på missnöje, vilket kan leda till dåligt rykte och kundens lojalitet till banken kan upphöra. (Intervju respondent 4, 2011-05-13)

Det är ungefär 3000 personer inom Svenskt kvalitetsindex som arbetar med mätningar men det är endast en person som specifikt arbetar med mätningar om kundupplevelser för SEB. (Intervju respondent 4, 2011-05-13)

4.2. Sammanfattning av respondenternas svar

Nedan följer svaren som vi har sammanställt i kategorierna kundlojalitet, anställda, klagomål, förväntningar samt relationer.

4.2.1. Kundlojalitet

Under kundlojalitet ville vi undersöka hur respondenterna uppfattade ordet kundlojalitet, vilka typer av lojala kunder som finns, och vilka fördelar det finns med att arbeta med kundlojalitet.

De tre respondenterna är eniga om att kundlojalitet är en av de viktigaste frågorna banken arbetar med och enligt respondent 3 finns det ingen anledning för kunden att byta bank om denne är nöjd. Det gör det svårare för konkurrenterna att få nya kunder om SEB mår om sina kunder. En relation med en nöjd kund kan göra att denne rekommenderar sin bank till en annan kund som är missnöjd med sin bank och denne kan i sin tur rekommendera banken till andra missnöjda kunder. SEB välkomnar alla människor till banken, vilket inkluderar de

lojala kunderna men även de som inte är kunder hos banken idag. SEB strävar efter att kunden ska kunna känna ett förtroende både till sin bank, och rådgivare. Ett av målen är att kunden ska kunna lägga sin personliga ekonomi åt sidan, då det finns någon annan som månar och tar hand om den. När det uppstår ett förtroende mellan kunden och banken samt rådgivaren ändras enligt respondent 1 oftast köpbeteendet och kunden är mer benägen att följa de råd som fås. Till skillnad från det som respondent 1 nämnde anser även respondent 2 att det är rådgivarna som styr köpbeteendet genom att vara intresserade av kundens behov och situationer. Det finns många sätt och lösningar, ju mer rådgivarna känner till om kundens situation leder det till bättre möjligheter för kunden. Kunden ser efter vad som är bäst för sig själv och inte vad som är bäst för SEB, vilket enligt respondent 3 leder till att banken har den uppfattningen att det i själva verket är dem som är lojala mot kunden. Bank och kund vill känna ett förtroende för varandra, där målet är att det ska bli lönsamt för båda parter. Denna tvåvägga situation är viktig anser respondent 2, eftersom banken ska vårda och ta hand om sina kunder, för att de inte ska lämna banken. De lojala kunderna får banken genom att ha aktiviteter, som exempelvis VIP kvällar, där banken är nära kunden, vilket ger ett tillfälle till att skapa en relation. Det bygger enormt mycket på relationer.

Kunder skiljer sig från varandra anser respondent 1 som menar att den ena kundgruppen talar väl om banken och nöjer sig med det, medan den andra rekommenderar banken till andra kunder, vilket SEB kallar för referenskunder. Respondent 2 ser inte kunderna på samma sätt, utan delar istället in dem i olika segment och med dessa segment menas mot företag och privatkunder. Respondent 3 skiljer kunder åt genom att de kan vara olika priskänsliga. Det handlar inte om hur stort lån en kund tar, utan vad den slutgiltiga räntan blir på det lånet och att en kund kan känna sig väldigt nöjd med att kunna förhandla ner räntan till 3 % från 3.07 %.

Respondent 1 anser att de får referenskunder för att kunden rekommenderar banken till sitt nätverk vid exempelvis sociala sammanhang. Via nätverket är tanken att kunden ska sprida positiv feedback som kan vara allt ifrån det första kundmötet till mer avancerad kapitalrådgivning. Respondent 1 anser även att det finns olika slags kunder när det gäller attityder mellan de lojala kunderna, och de övriga kunderna. Det finns enligt denna respondent, tre olika grupper av kunder:

- *Första gruppen*, har ingen större uppfattning om banken, de är nöjda och anser att det fungerar.
- *Andra gruppen*, är de kunder som har synpunkter på situationer där de inte känner sig nöjda, och upplever att de fått dålig service.
- *Tredje gruppen*, är de kunder som genom media bildar sig en egen uppfattning om banken, genom att media lägger ut nyheter om att exempelvis banker har för höga bonussystem eller räntor. De personer som ingår i dessa grupper har ofta en generell syn över de flesta banker. Dessa personer gör en klar skillnad eftersom grupp ett och två anses vara mer lojala jämfört med grupp tre som bildar sina egna uppfattningar.

Kunden bör enligt respondent 2 vara ärlig och berätta både positiva samt negativa saker, samt vara öppen för att diskutera fram olika tillvägagångssätt och lösningar. Enligt respondent 3 är SEB intresserade av kundens ekonomiska situation både i dagsläget som när kunden blir pensionär. Detta är för att banken inte ska upplevas som ett vinstdrivande företag, utan för att de har ett genuint intresse i kundens ekonomi.

Att bli omtalad som bank och att kunderna rekommenderar banken till andra individer är en stor fördel för SEB. Det är för både banken och kunden en win-win situation, där respondent 2 menar att banken ska vara nöjd med kunden och kunden ska vara nöjd med banken. Respondent 1 anser att det däremot kan vara svårt för kunden att bedöma bankens produkter och tjänster, då de allra flesta banker är likvärdiga i sina produkter och tjänster. Om vi ska ta ett exempel, så kan det vara skillnad på att spontant handla kläder än att göra ett spontant köp på en bank. Det går direkt att göra en utvärdering av kläderna som inhandlats men inte på bankens produkter eller tjänster, vilket leder till att det oftast inte sker spontana köp på en bank. Enligt respondent 2 har det uppkommit situationer där banken har gett ett så lågt pris till kunden att banken inte tjänat på affären men istället vinner de en mycket nöjd kund. Vidare anser respondent 2 att det är ekonomiskt enklare att vårda en redan befintlig kund än en ny kund som kostar mer pengar i form av arbetsinsats och marknadsföring.

Respondent 1 menar på att det är lojala kunder som är förutsättningen för att kunna driva en verksamhet framgångsrikt, där respondent 2 anser att en relation är det som skapar kundlojalitet. Vidare menar respondent 3 att ett förtroende mellan rådgivare och kund är kundlojalitet, vilket leder till att kunden inte ska behöva se sig om hos andra konkurrenter för att jämföra priser på tjänster och produkter. Det finns enligt de tre respondenterna olika sätt att öka kundlojaliteten. De mjuka värdena består av rättvis behandling, förtroende, få en bra upplevelse, men även att få ett korrekt bemötande oavsett anledningen till kontakt med banken. Vidare menar respondent 1 att banken ska vara lättillgänglig på olika sätt, som exempelvis via telefonen, på kontoret, och genom internetbanken, för att sedan kunna se hur snabbt återkopplingen till kunden sker.

4.2.2. Anställda

Kring de anställda i SEB ville vi ta reda på vilka som arbetar med kundlojalitet, hur de anställda hanterar kundrelationer, och om relationer är ett sätt att öka kundlojalitet.

Respondenterna menar att alla anställda arbetar med kundlojalitet. Sedan finns det anställda som internt enbart arbetar med kundlojalitet och de sitter mer centralt men utgångspunkten är att alla ska tänka på det. Alla de tre respondenterna anser att det är viktigt att få råd och förslag från deras anställda på kontoren. Det är bättre om alla anställda hjälper till och bidrar med åsikter för att kunna förbättra arbetsplatsen, där respondent 2 tillägger att det är bättre att det är 24 stycken anställda som tänker än att det bara är en som gör det. För att göra uppföljning av förslagen använder sig respondent 3 av möten en gång i veckan, och utöver dessa möten har de tavelmöten. Vid dessa tavelmöten tas det emot förbättringsförslag, som sedan lyfts fram gemensamt. Kundlojalitet är något som genomsyrar hela organisationen. Enligt respondent 3 är det kunderna som är ambassadörer, vilket är den allra bästa och billigaste reklamen för banken. Respondent 1 jämför det med sjukvården, där liknelserna är

att personalen måste vara engagerad i sin kund/patient, där det handlar mycket om relationer och mindre om priset. Alla tre respondenter använder sig av relationer till att arbeta proaktivt med kundlojalitet i form av att arbeta med referenskunder.

Respondenterna sitter högre upp i hierarkin, vilket gör att de även får träffa missnöjda kunder, och vidare menar respondent 3 att det är bra med kundsynpunkter. Det anses vara värdefullt att kunder kommer med förslag på vad som kan förbättras med banken. Enligt de tre respondenterna finns det ingen utbildning i kundhantering. Med detta menar respondent 3 att det inte går att utbilda sig i att hantera kundrelationer, det är en ständig process och den slutar aldrig. Vidare anser respondent 2 att det handlar om att prata på rätt sätt och utgå från kundens behov.

4.2.3. Klagomål

Inom kundklagomål undersöktes det hur SEB sköter hanteringen av klagomål.

Samtliga respondenter är samstämmiga i hanteringen av klagomål. Alla är överens om att klagomål ska hanteras så snabbt det bara går, där respondent 2 anser att återkoppling som tar lång tid i slutändan kan vara mycket värre än själva incidenten, vilket kan ge upphov till missnöje hos kunden. Det är i första hand viktigt att ta reda på orsaken till det som har hänt, då är det lättare att ta till sig information och lyssna på kundens version. Information som fås i tredje hand eller fjärde hand kan vara svår att ta reda på, eftersom det kan läggas på ytterligare information som inte stämmer. Ju snabbare svar kunden får av banken vet denne att banken tar hand om ärendet, samtidigt är det viktigt att detta återkopplas till kunden. Genom att banken återkopplar till kunden och meddelar detta, visar på att banken tar detta på allvar och att ärendet måste ses över.

Inom SEB finns många kunder och det sker många transaktioner dagligen, där respondenterna menar att det oftast är den mänskliga faktorn som gör att det felar. Kontoren går så långt de kan och gör så gott de kan i hanteringen av klagomålen. Alla klagomål besvaras på ett eller ett annat sätt. Klarar inte kontoren av dem går ärendena vidare till klagomålshanteringen i Stockholm, där det finns personer som är utbildade i att hantera dessa ärenden. De har ofta direktkontakt med kunden, då det är lättare att ta hand om ärendena muntligt. På klagomålshanteringen lämnas det alltid skriftliga svar tillbaka till kunden, då har det lyfts en nivå och det blir mer formaliserat. Är kunden fortfarande inte nöjd, kan kunden gå vidare till ARN(Allmänna Reklamations Nämnden) vilket sällan sker, och som en sista utväg finns domstolen men det är extrema fall som går dit. Vanligtvis räcker det för kunden att få ett samtal från personal med högre befattning eller från klagomålshanteringen för att denne ska bli nöjd. De allra flesta anställda arbetar på ett eller annat sätt med klagomålshantering.

Alla tre respondenter anser att de anställda inte har någon specifik utbildning i att hantera kundklagomål, förutom de som arbetar på kundklagomålshanteringen. Respondent 1 menar att om de anställda får in ett klagomål får de helt enkelt arbeta utefter bästa omdöme, eller om kunden vänder sig direkt till rådgivaren, där det ofta räcker det med ett samtal. Vidare menar respondent 2 att det handlar om personlighet och fingertoppskänsla, att vissa har det i ryggraden medan andra anser att det är väldigt svårt att hantera klagomålen. De som anser att det är svårt att hantera detta finns det en ”backup” i banken att tillgå, i form av de andra

anställda eller kontorscheferna. Kunderna ges möjlighet att framföra klagomål genom att direkt vända sig till kontoret, via telefonbanken eller internetbanken. Enligt respondent 3 finns det ett system som heter ”ormis” där de anställda på banken rapporterar in fel som har inträffat, detta kan jämföras med vårdens ”Lex Maria”. De fel som upptäcks av kunderna kommer också att rapporteras in i detta system, hela det här systemet är ett led i bankens riskhantering. Genom detta system kan det upptäckas på en högre nivå att det sker samma fel på flera olika ställen i Sverige, dessa systemfel blir då åtgärdade.

4.2.4. Förväntningar

Runt förväntningar ville vi veta i vilken utsträckning som de anställda påverkar själva upplevelsen av SEB.

Enligt alla respondenter har kunden olika förväntningar när de kommer in på banken, dessa förväntningar består av att de ska få ett bra intryck, känna sig välkomna, att få den hjälp de behöver med sina ärenden och att det inte får ta för lång tid. Respondent 2 anser att kunden förväntar sig att banken ska vara intresserad av sina kunder, hålla sina löften och kunna leverera det som är bestämt.

Respondenterna anser även att kunden själv kan ha alldeles för höga förväntningar när de kommer till banken. Respondent 1 menar att om en kund exempelvis vill starta ett företag och låna pengar, kan det från bankens sida bli en fundering över hur hållbar affärsidén egentligen är. Det är oftast här det kan bli en besvikelse för att kunden inte får låna så pass mycket pengar som denne skulle velat. Banker arbetar inte med riskkapitalfinansiering, utan de arbetar med att hitta finansieringslösningar. I bankens fall måste det finnas en real säkerhet, en återbetalningsförmåga, som verkar rimlig för att banken ska kunna ge sig in i en finansiering. Det händer att kunder har för höga förväntningar på banken, och förväntar sig att banken hade kunnat bidra med mer pengar. Banken måste göra antaganden och bedömningar om hur det kan tänkas gå för kunden. Respondent 3 nämner att kunderna vill betala låga räntor på sina lån, göra toppaffärer på börsen, ha höga räntor, ha rysslandfonder som har gått upp, men de vill samtidigt inte riskera några pengar, då gäller det att försöka få ner dessa förväntningar till en rimlig nivå. Kunden måste förstå och därför måste banken ge kunden information om vad som gäller och att vissa beslut medför vissa risker.

Respondent 2 anser att de kunder som kommer till SEB förväntar sig att banken har ett starkt varumärke, genom att SEB har haft en historia med familjen Wallenberg. Banken arbetar med några av Sveriges största företag. Förväntningarna blir då högre för att det finns bred kunskap, vilket sätter press på banken att leverera tillbaka. Det är viktigt att kunden känner sig välkommen oavsett vad kunden har med sig i sitt bagage.

Komplikationer med kunderna undviks genom att respondenterna påpekar hur viktigt det är att fråga om vad en kunds förväntningar är. För att motsvara förväntningarna ställs frågor där de anställda identifierar behov, situation och eventuella frågeställningar, genom att ställa checkfrågor före mötet men även efter mötet. Genom dessa följdfrågor i slutet av ett möte kan banken försäkra sig om att de har svarat på kundens frågor. Det är viktigt att fråga kunden om dennes förväntningar för det kan bli en farlig situation att som anställd ha förutfattade meningar, då människor är olika och har olika uppfattningar om vad som är rätt och fel. Det

finns 1000 olika sätt att göra rätt affärer på, enligt respondent 2, för något som är rätt för den ena kunden kan vara helt fel hos den andra kunden.

Respondent 1 anser att de inte kan styra kundernas förväntningar utan det de kan göra är att presentera och ge kunden råd om produkterna som täcker kundens behov, som exempelvis att individer idag bör tänka på deras pensionssparade för det kan komma sämre tider. Enligt respondenten är det viktigt att upplysa kunderna om detta för att det inte ska komma som en chock senare. Banken vill upplysa om situationer som kan inträffa under livets gång, och presentera alternativ och lösningar till det men där det i slutändan är kunden som tar det slutgiltiga beslutet.

4.2.5. Relationer

I nedanstående stycke om relationer framkommer det ytterligare information utöver det som fanns med i intervjuguiden.

Respondent 2 talar om att SEB även i vissa fall avslutar en relation, då det är viktigt att både kunden och rådgivaren befinner sig på samma nivå, för att banken ska kunna hjälpa kunden att växa i sin affär. Är de inte på samma nivå är inte banken rätt leverantör för kunden. Det kan även hända att kunden ringer till banken och inte är nöjd med sin rådgivare, och då måste banken se över detta för att sedan tilldela kunden någon annan rådgivare. Respondent 2 säger att det händer att rådgivaren inte alltid är överens med kunden, då tar rådgivaren ställning till detta och säger till om personkemin inte stämmer överens med kunden. Det gäller att hitta en matchning mellan kund och rådgivare, eftersom det handlar om kundens ekonomi eller företagets ekonomi. Kunden måste känna ett förtroende för sin rådgivare för det är viktigt med en bra kommunikation. Vidare menar respondenterna att referenskunder är en fördel för banken, och det ger också enligt respondent 1 rådgivaren ett bättre självförtroende genom att referenskunden rekommenderar rådgivaren till andra människor. Det är viktigt att SEB:s medarbetare mår bra, att de trivs, och att de ges möjlighet till att utvecklas.

5. Analys/Diskussion

Nedan följer en analys av den information vi åstadkommit genom intervjuer, hemsidor och internt material. Analysen gjordes av hänsyn till den teoretiska referensramen och analysmetoden i studien.

5.1. RM kopplat till SEB

Utvecklingen inom marknadsföring har gått från att endast ha fokuserat på att skapa transaktioner (Storbacka et al 1994), till att kunna skapa fler återkommande transaktioner med en utvecklad relation som följd. Pris, plats, påverkan och produkt har som strategi fått känna av en ökande konkurrens av RM (Grönroos 1997). SEB vill enligt respondent 2 vårda och ta hand om sina kunder, vilket sätter kunden i fokus på ett mer naturligt sätt. Vidare anser respondenten att kunden på ett mer självklart sätt tänker på vad som är bäst för denne, och inte på vad som är bäst för SEB. Vi anser inte att RM passar som strategi för alla företag men i SEB:s fall borde detta vara ett naturligt arbetssätt, då de marknadsför sig som en relationsbank. Vi anser att det antagligen skulle bli mycket svårare att endast använda sig av den mer traditionella marknadsmixen, då den inte är lika kundfokuserad. En fördel som RM har gentemot de mer traditionella formerna av marknadsföring är att RM om den används rätt, kan ge ett företag chansen att kunna kundanpassa sina tjänster och produkter (Berry 1995). Vi håller med Berry (1995) och anser att RM ger SEB en möjlighet att anpassa deras tjänster och produkter efter kundens ekonomi och livssituation. Tanken med RM är att individen ska behandlas ur ett mer situationsanpassat synsätt, vilket även kan stärka kundens uppfattning om att denne faktiskt är speciell och betydande för företaget. Att vissa erbjudanden kommer att vara framtagna med hänsyn till kundens individuella livssituation.

5.2. Kundvård

Vårt intryck av SEB är att de arbetar hårt för att kunna individanpassa sina lösningar så att produkterna ska passa in i kundens behov, och inte kännas onödiga eller överflödiga. Det kan ses gå i samma linje med O'Malley och Tynan (2000) vilka påstår att ett viktigt särdrag för RM är att faktiskt hitta produkter till sina kunder och inte att hitta kunder till produkter, vilket transaktionssynsättet har som ett primärt mål. Grönroos (1997) talar om vikten av både att hålla de löften som ett företag ger, men även att kunna uppnå ett gott förtroende hos kunden. Enligt SEB:s uppförandekod (www.sebgroup.com) lovar de att en kund alltid ska kunna mötas på ett individuellt sätt. När ett företag lovar en kund någonting är det viktigt att företaget kan hålla det löftet. Vi upplever att SEB arbetar mycket med att fråga kunden före ett möte vilka frågor som är viktiga att ta upp, samt att de efter ett möte frågar om kunden känner sig nöjd och har fått svar på sina frågor. Att de använder sig av någonting som de kallar för "check - frågor" anser vi är bra då detta gör att de i samband med dessa får veta om de har uppfyllt kundens önskemål. Detta kan ses som ett sätt i att arbeta med att uppfylla löften, genom att hela tiden involvera kunden i processen blir det även lättare att uppfylla kundens önskemål. Problematiken med detta anser vi kunna vara de kunder som inte kan formulera sina behov på ett uttalat sätt. Det finns även en grupp av kunder som kanske inte känner sig bekväma med att framföra kritik. Hur kommer SEB tillrätta med det här? Detta är någonting som SEB bör se över för att även kunna tillfredsställa dessa kunders behov.

När det kommer till förtroende är det oftast själva grunden för att kunna skapa en mer långsiktig relation. Långsiktiga relationer ger i ett längre perspektiv ökad lönsamhet (Blomqvist et al 2004 s.166-169). Där en kund som är nöjd kan kopplas ihop med högre vinst, en högre kundlojalitet men till en lägre kostnad. (Storbacka et al 1994) Enligt en av respondenterna kostar en ny kund mycket mer i fråga om arbetsinsatser och kostnader kring marknadsföring än vad en redan befintlig och nöjd kund gör. De kunder som är så pass nöjda att de faktiskt även rekommenderar banken till sina vänner och bekanta blir bankens ambassadörer, som ur SEB:s perspektiv är den allra bästa formen av marknadsföring och dessutom är den billigaste, då den är gratis i den bemärkelsen att ambassadörens tjänster inte kostar någonting när de utförs.

Dock undrar vi, hur uppnås långsiktiga relationer där resultatet blir så bra att kunden faktiskt blir en ambassadör, och dessutom i en bransch som ändå präglas av relativt stor konkurrens? Detta är en svår fråga som troligen inte endast har ett svar. SEB arbetar mycket med olika mätningar som visar på att tid och engagemang läggs ner på att sammanställa och avläsa resultaten. Kunden ges genom detta en möjlighet att komma med synpunkter, vilka kan ses som ett led i att kunna uppnå en ökad kundlojalitet, dock anser vi att det inte kommer att räcka med endast detta. Mätningarna anser vi skulle kunna ses som en sorts bekräftelse på det arbete som utförs på kontoren, vidare går det att analysera data och dra slutsatser utefter det eftersom SEB anser sig vara en relationsbank. Dock har vi konstaterat att just relationer är av en mer abstrakt karaktär, vilket gör att det finns en risk att det inte går att utläsa de väldigt olika och fina nyanser som kan ligga till grund för ett särskilt svar. Vi anser att det är mycket viktigt att kunna agera på ett professionellt sätt i sitt möte med kunden, då det enligt respondent 1 finns tre olika typer av kunder som SEB möter. Detta leder till att kunderna kommer att behöva bemötas på olika sätt för att en jämn nivå mellan rådgivare och kund ska kunna etableras. Vidare anser vi att detta faktum ställer oerhört stora krav på de anställda inom SEB då de bör lära sig att ”läsa av” kunderna. Vi anser att de personer som har en naturlig fingertoppskänsla för att ”läsa av” kunderna, torde nå ett bättre resultat jämfört med sina kollegor som inte har det lika naturligt i sig.

5.3. Olika strategier och nivåer för att utveckla servicekvalitet

Enligt Berrys (1995) fem olika strategier går det att göra en jämförelse med SEB och se att de har en del av dessa strategier i sitt arbete. Det finns en *kärnservice* som SEB har utökat med *förmåner*, där det enligt respondenterna ska kännas och märkas att kunden är kund hos just SEB. Vidare har även banken tagit till sig i att kunna *identifiera individens unika behov*, samt att de *prissätter tjänster* så att de av kunden ska uppfattas som överkomliga. Det har hänt att det har uppkommit situationer där banken inte har tjänat en enda krona på affären med kunden, men där kunden känner sig väldigt nöjd och tillfreds. Vi anser att i ett sådant fall är det lojaliteten till banken som har stärkts, vilket kan göra att tänkbarheten för kunden att gå till en konkurrent minskar, det visar även på hur pass mycket SEB är villiga att kompromissa och finna lösningar.

”Det är egentligen vi som är lojala mot kunderna”

(Respondent 3, 2011-05-06)

5.3.1. Tillförlitlighet, tillgänglighet, lyhördhet, empati och försäkran

Jamal och Anastasiadou (2009) har identifierat fem olika nivåer där servicekvaliteten kan utvärderas och där vi kan jämföra fyra av dessa kvalitéer med SEB.

Tillförlitlighet är den första faktorn och där är det viktigt att företaget kan leverera tjänsten på ett noggrant och pålitligt sätt. Detta är något som SEB arbetar mycket aktivt med, då de anställda engagerar sig i sina kunder. För SEB är det viktigt med kundnöjdhet, och detta hänger naturligt ihop med hur bra företaget är på att leverera sina tjänster. En nöjd kund är oftast även nöjd med de tjänster som denne utnyttjar.

Tillgänglighet är den andra faktorn och där kan SEB erbjuda både lokala bankkontor, men även telefonbank samt internetbanken. Med detta kan SEB täcka in de kunder som faktiskt vill ha ett fysiskt kontor att gå till, men även de kunder som nöjer sig med att göra sina ärenden via telefon eller internet.

Lyhördhet är den tredje faktorn för servicekvalité, vilket SEB anser kunna vara själva kärnan i det dagliga arbetet med sina kunder. En hög känsla av service ska infinna sig så fort de anställda stiger in på kontoret och prägla den kontakt som sker med kunderna. Att ge snabb service visar sig i att SEB snabbt återkopplar till eventuella kundklagomål, och ordnar möten med kunder. Dessa möten ska ske relativt snabbt, så att kunden inte ska behöva vänta i flera veckor på ett personligt möte. Vi anser att om en kund ska behöva vänta för länge är risken större att kunden söker sig till en annan konkurrerande bank med en förhoppning att få bättre service.

Empati är enligt Jamal och Anastasiadou(2009) den fjärde faktorn, vilket i SEB:s fall stämmer väl in på den uppförandekod som finns inom banken. Det är uppförandekoden som till stor del reglerar hur de anställda ska agera i det dagliga arbetet, men även i mer specifika och inte så vanligt förekommande situationer som kan uppstå i en bank. En sida av empati är att kunna se till kundens bästa, och för att kunna göra det måste det finnas ett intresse och engagemang från bankens sida, vilket är något som respondenterna framhåller väldigt starkt. En annan sida av empati är att de anställda ska vara intresserade av att finna individanpassade lösningar. Empati kan enligt oss kopplas ihop med de kärnvärderingar som beskrivs i uppförandekoden. För att uppnå engagemang, kontinuitet, ömsesidig respekt samt uppvisa professionalism måste empati finnas.

Försäkran är enligt Jamal och Anastasiadou (2009) något som de anställda ska kunna förmedla ut i till sina kunder i form av ett ökat förtroende och större tillit. Med detta menas att det ska finnas kompetent personal som alltid ska kunna se det bästa ur ett kundperspektiv, det bör med andra ord finnas en *empatisk* sida hos de anställda, vilket även Fragata och Gallego(2009) påstår. SEB anser sig vara en relationsbank, där relationer är själva grunden till deras verksamhet. Ska relationer kunna skapas och vidare kunna utvecklas, bör det finnas ett förtroende mellan båda parter, vilket i längden kan komma att skapa god tillit. Vi frågar oss om det går att uppnå servicekvalitet utan att vara empatisk? Vi anser att det går att ge servicekvalitet utan att vara empatisk, men det beror på vilken bransch företaget befinner sig inom, som i exempelvis en livsmedelsbutik kan en kassörska ge bra service utan att vara empatisk. Bristen på empati hos de anställda i en bank kan leda till förlorade kunder och ett

sämre rykte. Lyhördhet, empati och försäkrans är alla egenskaper som påverkar varandra i olika utsträckning. Respondent 1 menar att lojala kunder är själva grunden för att en verksamhet ska ha en chans att bli framgångsrik, vilket visar på hur viktigt det då är med *lyhördhet*. Respondent 2 anser att skapandet av en relation är det som utmynnar i kundlojalitet, där *empatis* förmåga ställs på prov. Vidare anser respondent 3 att ett förtroende mellan rådgivare och kund innebär kundlojalitet, vilket då ställer krav på *försäkrans* som i sin tur ställer krav på de anställda att kunna uppbåda en hög grad av kompetens.

5.4. Skapandet av kundrelationer

Fragata och Gallego(2009) har urskiljt fem olika förbindelser som kan stärka processen i att skapa kundrelationer, varav *sociala band* och *förbindelser med ömsesidig kunskap* är två av dem. Det innebär att de sociala banden fokuserar på den mänskliga relationen mellan en anställd och en kund, och den ömsesidiga kunskapen fokuserar på bankens produkter och tjänster, alltså vad banken kan erbjuda kunden. En av respondenterna menar att det är viktigt för kunden att känna att SEB inte endast har en verksamhet för att tjäna pengar, utan att det finns ett genuint intresse för kunden och dennes situation och behov.

Den ömsesidiga kunskapen består av att anställda inom SEB måste få kunden till en rimlighetsnivå, där kunden blir insatt i vilka risker olika beslut kan innebära. Ett annat mål är att kunden ska känna ett förtroende och att genom detta förtroende kunna lägga sin ekonomi åt sidan, med vetskapen och tryggheten i att det finns någon annan som tar hand om och förvaltar den på bästa sätt åt kunden. Att företag fokuserar på sina befintliga kunder förbättrar deras lönsamhet, detta för att tillfredställelsen leder till lägre kostnader, högre lojalitet och högre intäkter. En kund kan trots en förbindelse med företaget visa en negativ attityd.(Storbacka et al 1994)

Ibland kan det inträffa att kunden inte alltid får det som den hade förväntat sig, och detta kan bero på att banken måste göra bedömningar och antaganden för att se hur det kan tänkas gå för kunden innan banken går med på exempelvis ett lånelöfte. Kunden har oftast för höga krav och förväntningar när de besöker banken och ibland kan det innebära en besvikelse för att de inte får låna så mycket pengar som de hade önskat. SEB kan inte alltid bidra med pengar till en kund, så enligt respondent 3 försöker de ändå att förklara detta på bästa möjliga sätt för att kunden ska bli nöjd trots att denne inte får något lån. Banken vill ge kunden information om vad som kan inträffa i framtiden och få kunden att förstå, att vissa beslut medför vissa risker. Detta för att upplysa kunden om vad som är bäst för denne. Enligt Jamal och Anastasiadou(2009) är kundnöjdheten hela mötet av en kunds förväntningar, och detta kan också enligt Bitner(1995) vara det avgörande mötet ifall kunden vill inleda en relation med företaget eller inte.

5.5. Den nöjda kunden

Enligt Söderlund(2001) skapas kundnöjdhet genom att leverantören själv rättar till fel, som leverantören själv varit orsaken till, men att leverantören även är tillmötesgående och tar hand om problem som kunden själv har orsakat. Vidare ges kunden en liten extra bonus där företaget visar sin uppskattning till kunden. En av respondenterna menar att de anställda kan göra misstag då de har hand om så många kunder, men att de naturligtvis följer upp dessa och

försöker reda ut dem så fort de uppstår. Respondenterna menar vidare att det inte finns någon specifik utbildning för de anställda i att hantera kundklagomål, utan det finns en kundklagomålshantering som arbetar med detta. Får ett av SEB:s bankkontor in ett kundklagomål, arbetar de anställda med klagomålet efter bästa förmåga. Enligt respondent 2 handlar det om att ha rätt personlighet och fingertoppskänsla. Att vissa helt enkelt har det i ryggraden, medan andra anser att det svårt att hantera klagomålen. En kund kan framföra klagomålen antingen via telefonbanken, internetbanken eller gå in på närmaste kontor. Det är viktigt att ta reda på vad som är orsaken till kundklagomålet, och att lyssna till kundens version. Ju snabbare banken återkopplar till kunden att de tar hand om ärendet, desto större är chansen att kunden blir nöjd med hur hanteringen skett. Skulle det istället vara så att återkopplingen till kunden tar för lång tid, är risken större att kunden blir missnöjd med hur hanteringen av själva processen och ärendet gått till. Är kunden missnöjd kan det vara så att denne går vidare med ärendet till högre instans som ARN(Allmänna Reklamations Nämnden), skulle det fortfarande vara så att kunden inte är nöjd kan denne driva det hela vidare till domstol, men det är någonting som sällan sker. Respondenterna menar att det är med stor sannolikhet en kund blir nöjd med ett svar eller ett utlåtande från högre instans. Vi anser att SEB har en bra klagomålshantering och arbetar proaktivt för att inte göra kunder missnöjda i onödan.

”om man inte kan hantera kundklagomålen på ett proffsigt sätt då är det värre än själva incidenten som faktiskt har hänt”

(Respondent 2 2011-05-06)

5.5.1. Olönsam kund

Storbacka et al(1994) påstår att det är omöjligt att göra en olönsam kund till en lönsam kund. Anses då en kund vara olönsam om den inte kan utnyttja bankens produkter och tjänster som det är tänkt? Vi anser att en kund kan räknas till en olönsam kund för att denne inte utnyttjar en banks alla produkter och tjänster fullt ut. En sådan kund skulle kunna vara exempelvis Svea 70 år, som har varit kund hos SEB i 50 år, och har under dessa år använt sig av deras produkter och tjänster. Nu på ålderns höst är hon inte längre i behov av dessa, utan hon behöver endast ha ett konto för sina pensionspengar. Trots detta anser vi att Svea ska kunna känna att hon fortfarande kan vara kvar som kund hos sin bank, då en mindre lönsam kund är bättre än ingen kund alls. En av respondenterna talar om att det faktiskt händer att SEB avslutar en relation med en kund, dock menar respondenten att detta sker på grund av att banken och kunden inte kan komma fram till en gemensam lösning, utifrån kundens individuella situation.

5.6. Service ut till kund

Jamal och Anastasiadou(2009) menar att den funktionella aspekten av service kvalitet speglar hur kunden uppfattar det samspel som pågår under leveransprocessen. Den tekniska service kvalitén fokuserar på vad det är som kunden får från tjänsten. Den funktionella kvalitén anser vi kan kopplas till SEB när de gör en hel genomgång med en kund. Att det är viktigt att rådgivarna ställer checkfrågor både före mötets början, samt att de följer upp frågorna efter

mötets slut, som ett led i att säkerställa en god kundnöjdhet. Den tekniska kvalitén anser vi kan kopplas till om kunden känner att denne har fått god rådgivning, svar på sina frågor, att den blivit erbjuden produkter eller tjänster som förenklar dennes vardag. Som det tidigare har nämnts arbetar SEB hårt med att erbjuda individanpassade lösningar.

Bra service vid varje interaktion är mer eller mindre självklart.(www.businessmomentum.com) Där det första mötet är en kritisk händelse, och själva utfallet av mötet kan komma att bli en avgörande faktor för själva inledandet av en framtida relation.(Bitner 1995) Kundens upplevda tillfredsställelse tillsammans med på vilket sätt de kan använda sin produkt, samt vilken form av service och stöd som företaget ger.(Bravo et al 2009, Blomqvist et al 2004 s.125) anser vi kan kopplas ihop med om återköpsfrekvensen ökar eller om den stagnerar. Respondenterna anser att en relation med en kund är tvåväg, där det helst ska finnas två vinnare i samma affärer, samtidigt påpekar respondent 3 att kunden i första hand ser till sig själv och inte vad som är bäst för SEB. Detta anser vi vara en intressant aspekt då SEB starkt framhåller att kunden ska känna att denne har gjort en bra affär. Detta skulle kunna innebära att SEB:s vinstintresse ligger i det fördolda.

Kunden ska känna att den alltid får det bästa vid varje tillfälle, vilket kan gå i linje med det Grönroos(1996) menar att ge bra service till en kund ger ett högre värde än en kund som inte tas om hand. Att det skapar ett bättre kundvärde då detta är någonting som skapas stegvis över tid. Enligt respondenterna är alla överens om att kundlojalitet är en av de allra viktigaste frågorna som SEB arbetar med. Vidare anser respondenterna att ett gott förtroende för banken innebär att kunden inte behöver se sig om bland konkurrenterna för att jämföra priser på produkter och tjänster, vilket gör det svårare för en konkurrent att värva en kund. Vi anser att ett förtroende är A och O för att kunna arbeta som en relationsbank. Finns det inget förtroende blir det svårare att utveckla långsiktiga relationer med sina kunder.

6. Slutsatser

I detta avslutande kapitel redovisas de slutsatser som framkommit under studiens gång.

- Genom att SEB är en relationsbank vänder de sig till flera olika typer av människor. Är då människor enkla eller komplexa till sin natur? Vi anser att människan är komplex, vissa mer än andra, vilket ställer krav på SEB:s medarbetare att hitta en utmärkt fingertoppskänsla i att utläsa och identifiera kundens specifika behov, som ett steg i processen om mer lojala kunder.
- Inom RM påstås det många gånger att de lojala kunderna är nyckeln till ökad vinst för företaget. Dock har vi inte inom teorierna stött på det exakta tillvägagångssättet till en lojal kund. Vi anser att SEB:s framgångar kan bero på det faktum att de är en relationsbank och marknadsför sig som en sådan. SEB:s tillvägagångssätt är att framhålla de mer mjuka värdena som i sin tur kan vara någonting kunden har lättare att ta till sig och då stanna kvar i företaget.
- Kundlojalitet är ett brett begrepp som detta till trots har en och samma kärnmening för respondenterna. Vi anser att SEB:s arbete om lojala kunder har en stabil grund, där respondenternas egna uppfattningar och åsikter kommer att ge detta arbete en mer personlig touch.
- Vi anser att SEB:s utbud av produkter och tjänster gör det möjligt för dem att kunna ge kunden en individanpassad lösning. Vi är övertygade om att kombinationen individanpassad lösning/relation är vad som kan få en kund att känna sig tillfredsställd och uppskattad. Helt enkelt en god grund för en mer lojal kund.

6.1. Fortsatt forskning

För att få ett bredare perspektiv inom ämnet är de anställda ytterligare en källa till information kring detta ämne. Vidare går det att göra observationer och att använda sig av en så kallad Wallraff-metod, som innebär att forskaren går under täckmantel för att få fram en så sann och rak bild av forskningsämnet som möjligt.

Källförteckning

Tryckta källor

Back Rolf, *Marknadsföring Företagets funktioner*, (1978) P.A. Norstedt & Söners förlag, Studentlitteratur, Lund

Björklund Maria, Paulsson Ulf. *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera.*(2003) Studentlitteratur

Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas, *Relationsmarknadsföring*, (2004) 3:e omarbetade upplagan, IHM Publishing, Göteborg

Dotevall Bengt, *Modern marknadsföring*,(1997) 1:a upplagan, 1:a tryckningen, SNS Förlag Stockholm

Grönroos Christian, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, (1996), Liber ekonomi, upplaga 3:2

Häger Björn, *Intervjuteknik*, (2007) Liber AB andra upplagan

Jacobsen Jan Krag, *Intervju: konsten att lyssna och fråga*, (1993) Studentlitteratur, Lund

Söderlund Magnus, *Den lojala kunden*, (2001), Liber ekonomi, Upplaga 1:1

Trost Jan, *Kvalitativa Intervjuer*, (1993, 2005) Studentlitteratur, Lund

Widerberg Karin, *Kvalitativ forskning i praktiken*, (2002) Studentlitteratur

Artiklar

Berry Leonard L. (1995) Relationship Marketing of Services-growing interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.23 No. 4, pp 236-245.

Bitner Mary Jo. (1995). Building Service Relationships: It's All About Promises. Vol. 23 No. 4, pp 246-251. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Bravo Rafael, Montaner Teresa, Pina M. José. (2009) The role of bank image for customers versus non-customers. *International Journal of Bank Marketing*. Vol.27 No.4 pp315-334.

Fragata Anabela, Gallego Pablo Munoz. (2009) Loyalty by Corporate Banking Customers. *Departemento de Administración y Economía de la Empresa Campus "Miguel de Unamuno"*

Grönroos Christian. (1997) From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. 35/4 pp 322-339.

Jamal Ahmad, Anastasiadou Kyriaki. (2009) Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on loyalty. *European Journal of marketing*. Vol.43 No. 3/4, pp 398-420.

Keith Janet E, Dong-Jin Lee, Reneé Gravois Lee. (2004) The effect of relational Exchange Between the service provider and the customer on the customer´s perceptions of value. Vol. 3(1), *The Haworth press*.

Maxim Andrei. (2009) Relationship Marketing – A new Paradigm in marketing theory and practice. *Faculty of Economics and Business Administration*.

O'Malley Lisa, Tynan Caroline. (2000) Relationship marketing in consumer markets, rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*. Vol.34 No.7 pp 797-815.

Storbacka Kaj, Strandvik Tore, Grönroos Christian. (1994) Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5 No. 5, pp 21-38.

Elektroniska källor

http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god_forskningssed_3.pdf.se
Hämtad 2011-04-13 15.53

http://www.vr.se/download/18.2bb973112ef4f1b5ac8000357/God_forskningssed_VR_rapport_1_2011.pdf
Hämtad 2011-04-13 16.11

http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?ss=/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID_4A51AAF507073C35C1256FB90049D12C%26xsl%3Dsebarticle.xsl%26sitekey%3Dsebgroup.com%26lang%3Dse
Hämtad 2011-04-13 09.35

http://businessmomentum.org/research/article_banking_on_customer_loyalty.html
Hämtad 2011-04-07 13.30

<http://www.ey.com/GL/en/Newsroom/News-releases/Banks-need-to-win-customer-loyalty-war>
Hämtad 2011-04-07 14.00

<http://np.netpublicator.com/netpublication/n37991953>
Hämtad 2011-05-02 11.30

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/6C224E1D544CF509C12575EF00410ACD?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/6C224E1D544CF509C12575EF00410ACD?open)
Hämtad 2011-05-04 15.45

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/3EB3F41103785D17C12576180044EBF3?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/3EB3F41103785D17C12576180044EBF3?open)
Hämtad 2011-05-05 09.15. Uppdaterad mars 2010.

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/594165C5D1E53498C125760A0043DB32?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/594165C5D1E53498C125760A0043DB32?open)
Hämtad 2011-05-05 10.10. Uppdaterad 11 november 2009.

<http://www.ne.se/sve/kund>

Hämtad 2011-05-05 14.07

http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup_p?website=&lang=se

Hämtad 2011-05-11 13.08

http://www.seb.se/pow/wcp/filedownload.asp?file=DUID_3EE946A1843A536EC12577AC002F040B_Uppforandekod_se.pdf&sitekey=sebgroup.com&lang=se

Hämtad den 2011-05-11 13.56

<http://www.journalisten.se/artikel/1186/wallraff-utan-mask>

Hämtad 2011-04-13 13.05

<http://sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>

Hämtad 2011-05-30 12.35

Figurförteckning

Figur 1 Organisationsschema över SEB.....	3
Figur 2 Datatriangulering	10
Figur 3 Analysmodell	11

Bilaga 1

Intervjufrågor

- Antal år i befattningen
- Antal år i företaget
- Antal anställda

Lojalitet

1. Vad innebär ordet kundlojalitet för Dig?
2. Vad kännetecknar en lojal kund för Dig?
3. Kan Du dela in de lojala kunderna i olika grupper?
4. Upplever Du att det finns olika attityder till företaget bland de lojala kunderna jämfört med övriga kunder?
5. Upplever Du att det finns skillnader i köpbeteendet bland de lojala kunderna jämfört med de andra kunderna?
6. Vilka använder Ni för att öka kundlojalitet?
7. Anser Du att det finns fördelar med kundlojalitet? Vilka?
8. Anser Du att det är viktigt att arbeta med kundlojalitet?
9. Tar Du emot råd och förslag från alla anställda på ”ditt” kontor?

Anställda

10. Finns det särskilt utvalda personer i företaget som arbetar med kundlojalitet?
11. Vilka metoder används idag för att arbeta med kundlojalitet?
12. Anser Du att relationen mellan kund – företag kan öka kundlojalitet?
13. Använder Du relationer till att kunna arbeta proaktivt med kundlojalitet?
14. Får de anställda någon utbildning i att hantera kundrelationer?

Klagomål

15. Hur hanterar Ni kundklagomål?
16. Har de anställda fått någon specifik utbildning i att hantera kundklagomål?
17. Ges era kunder en möjlighet att kunna framföra klagomål? Genom vilka kanaler sker detta?
18. Vad gör ni med de klagomål som kommer till Er kännedom?

Förväntningar

19. Har kunderna som kommer till er några förväntningar?
20. Hur tar ni reda på kundens förväntningar?
21. Hur arbetar ni med att kunna skapa förväntningar till era kunder?
22. Styr Ni era kunders förväntningar?

Bilaga 2

Missivbrev

Hej!

Vi är tre stycken studenter som håller på med vår Kandidatuppsats i Företagsekonomi. Vi kommer i studien att undersöka hur SEB uppnår kundlojalitet. För att vi ska kunna genomföra denna studie behöver vi göra intervjuer och observationer.

Alla intervjuer och observationer kommer att behandlas med sekretess, och vi kommer att använda oss av fingerade namn som Person 1, Person 2 och så vidare. Deltagandet i intervjuerna är naturligtvis frivilligt och personerna kan närsomhelst säga till om de vill avsluta intervjun.

Vid frågor kontakta någon av oss:

Jessica Gråsten 000-000 00 01

Mari Renfors Jonsson 000-000 00 02

Anna Robertsson 000-000 00 03

Bilaga 3

Frågor till person 4 som arbetar centralt med kundupplevelser

1. Vad är det som ni mäter när ni gör dessa mätningar gällande kundnöjdhet/kundlojalitet?
2. Hur gör ni dessa mätningar?
3. Vilka kriterier ingår i mätningarna? Varför har ni valt just dessa kriterier?
4. Sker det någon feedback tillbaka till kontoren på dessa mätningar? Hur sker denna feedback?
5. Om ni upptäcker att det finns ”avvikelse” i statistiken, hur hanterar ni dessa?