

Kundrelationer inom banksektorn

**- en studie om hur banker arbetar med att
upprätthålla goda kundrelationer med hänsyn till
den teknologiska utvecklingen**

Av: Sinem Teker och Nicole Demir

Handledare: Cheick Wagué
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi C | VT 2016
Programmet för Ekonomi teknik och design



Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Cheick Wagué för det goda engagemanget och motiverande ord. Vi vill även tacka våra opponenter som bidragit med värdefulla synpunkter som varit till hjälp för att förbättra studien. Slutligen vill vi även tacka våra respondenter som visat intresse och gjort denna studie möjlig genom sitt deltagande.

Tack!

Stockholm, maj 2016

Sinem Teker

Nicole Demir

Abstract

The banking sector has undergone major changes as a result of the technological development. The emergence of digital services in the banking sector has led to that the customers are able to manage their errands on their own. As a natural consequence, the physical contact between the bank and customer has reduced. The purpose of the study is to improve the understanding of what aspects that are important for banks to work with in order to maintain good customer relationship considering the technological developments.

A qualitative method was used in the study through personal interviews with office managers from three of Sweden's major banks.

Analysis of the collected empirical data showed that the banks believe that it is important to make sure that the customers get the right help at the right time. Customers should also feel that it is easy and comfortable to use digital services when they handle their errands. The bank must also work to improve digital services to provide improved service to customers. Focusing on customer satisfaction is also important since customer satisfaction in the long term can lead to profitability for the bank. Building long-term relationships by focusing on existing relationships lead to lower costs for the company, which also leads to profitability. Trust is an important part of the customer relationship and affects customers' willingness to remain in the bank. It is important that the bank is honest to the customers and does not act on the basis of self-interest.

Keywords: Digital relations, customer relationship, bank, trust, relationship marketing, profitability.

Sammanfattning

Banksektorn har genomgått stora förändringar som en följd av den teknologiska utvecklingen. Framväxten av digitala tjänster har inom banksektorn lett till att kunderna kan sköta sina ärenden på egen hand. Som en naturlig följd har den fysiska kontakten mellan bank och kund reducerats. Syftet med studien är att öka förståelsen kring vilka aspekter som är betydelsefulla för bankerna att arbeta med för att upprätthålla en god kundrelation med hänsyn till den teknologiska utvecklingen inom banksektorn.

En kvalitativ metod tillämpades i studien genom personliga intervjuer som genomfördes med kontorschefer från tre av Sveriges storbanker.

Analys av insamlad empiri visar att bankerna anser att det är viktigt att kunderna får rätt hjälp vid rätt tidpunkt. Kunderna ska känna att det är enkelt och bekvämt att använda sig av digitala tjänster när de ska hantera sina ärenden. Banken måste arbeta med att förbättra de digitala tjänsterna för att ge förbättrad service till kunderna. Fokus på kundnöjdhet är viktigt då nöjda kunder på lång sikt kan leda till lönsamhet för banken. Att skapa långsiktiga relationer genom att fokusera på befintliga relationer bidrar till lägre kostnader för företaget som i sin tur leder till lönsamhet. Förtroendet utgör en viktig del för kundrelationen och påverkar kundernas vilja till att stanna kvar i banken. Det är viktigt att banken är ärlig mot sina kunder och inte agerar utifrån egenintresse.

Nyckelord: Digitala relationer, kundrelationer, bank, förtroende, relationsmarknadsföring, lönsamhet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Frågeställning.....	9
1.4 Syfte	9
1.5 Avgränsningar	9
1.6 Disposition	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Tidigare forskning.....	11
2.2 Relationsmarknadsföring.....	12
2.3 Customer relationship management	13
2.3 Förtroende	14
2.3.1 Förtroendemodellen	15
2.4 Teoretisk sammankoppling	16
3. Metod	17
3.1 Förhållningssätt	17
3.2 Forskningsansats	17
3.3 Vetenskaplig metod.....	17
3.4 Urval.....	18
3.5 Genomförande	18
3.5.1 Datainsamling	18
3.5.2 Utformning av intervjufrågor.....	19
3.5.3 Inspelning och transkribering.....	19
3.6 Bortfallsanalys.....	20
3.7 Studiens trovärdighet.....	20
3.8 Källkritik	21
3.9 Etiskt förhållningssätt.....	21
3.10 Metodkritik.....	22
4. Empiri	23
4.1 Respondenter.....	23
4.2 Nordea	23
4.2.1 Kundrelationer	23
4.2.2 Utveckling av kundrelationer.....	23
4.2.3 Digitala kundrelationer	24
4.2.4 Teknologiska utvecklingens innebörd för banken	24
4.2.5 Utmaningar för banken	25
4.2.6 Förtroende.....	25
4.2.7 Framtidens digitala relationer	26

4.3 Swedbank	26
4.3.1 Kundrelationer	26
4.3.2 Utveckling av kundrelationer	26
4.3.3 Digitala kundrelationer	27
4.3.4 Teknologiska utvecklingens innebörd för banken	27
4.3.5 Utmaningar för banken	27
4.3.6 Förtroende	28
4.3.7 Framtidens digitala relationer	28
4.4 Handelsbanken	28
4.4.1 Kundrelationer	28
4.4.2 Utveckling av kundrelationer	29
4.4.3 Digitala kundrelationer	29
4.4.4 Teknologiska utvecklingens innebörd för banken	29
4.4.5 Utmaningar för banken	29
4.4.6 Förtroende	29
4.4.7 Framtidens digitala relationer	29
5. Analys.....	31
5.1 Tidigare forskning	31
5.2 Relationsmarknadsföring.....	32
5.3 Customer Relationship Management	33
5.4 Förtroende	34
5.4.1 Förtroendemodellen	34
6. Slutsatser.....	36
7. Avslutande Diskussion.....	37
7.1 Kritik mot den egna studien	37
7.2. Förslag till vidare studier.....	38
Referenslista	39
Bilaga.....
Figurförteckning	
Figur 1. Förtroendemodellen. Mukherjee & Nath (2003).....	15

1. Inledning

I följande kapitel beskrivs bakgrunden till problemet. Därefter diskuteras problemet som sedan leder fram till studiens forskningsfråga samt syfte. Till sist avslutas kapitlet med en beskrivning av studiens avgränsning och disposition.

1.1 Bakgrund

Stora, imponerande banklokaler där köerna var långa, kassörer var fler och kontanter flödade är nu ett minne blott. Falkman (2004) skriver i sin bok att det traditionella banksystemet var av stor betydelse för allmänheten som fick möjlighet att spara sina pengar på ett säkert sätt och företag kunde få det finansiella stödet för att kunna investera i projekt som skulle bidra till det ekonomiska välståndet i samhället. Att vara kund i en specifik bank och att sköta alla sina ärenden på sitt lokala bankkontor var mycket vanligt. Därmed bidrog detta även till att bankerna kunde bygga upp långsiktiga relationer och finnas tillgängliga för allmänheten när det behövdes.

Falkman (2004) skriver vidare att bankerna spelar en stor roll för den finansiella sektorn och är en viktig del i dagens samhälle samt det ekonomiska välståndet i Sverige. Bankerna är en drivande faktor för ekonomin i Sverige och är en vital del för uppbyggnaden av samhället. Enligt Svenska bankföreningen (2014) är bankernas viktigaste roll för både privatpersoner och företag att erbjuda finansiella tjänster i form av inlåning och utlåning, ekonomiska transaktioner samt hantering av risker.

Sandén (2006) hävdar att banksektorn under de senaste decennierna har genomgått radikala förändringar på marknaden som revolutionerat banksektorn och tvingat bankerna att följa med i utvecklingen. Förändringarna som har skett i banksektorn är till stor del ett resultat av den tekniska utvecklingen och internet. I ett samhälle som ständigt förändras har tekniken fått en allt viktigare roll i vardagen. Sandén (2006) diskuterar även att den teknologiska utvecklingen har introducerat nya finansiella tjänster som ger kunderna möjlighet att sköta sina bankärenden på egen hand både snabbt och effektivt. Internetbanken är en av de finansiella tjänsterna som bankerna erbjuder via digitala tjänster där användandet av internetbanken enligt Sandén (2006) har ökat kraftigt. Generellt är Europa världsledande inom användandet av internetbanken. År 1996 öppnades den första Internetbanken i Sverige och sedan dess har tjänsterna utvecklats gradvis fram tills idag. Hosein (2009) menar att fördelarna med internetbanken är bland annat ökad kundservice, minskade kostnader samt möjligheten att få ytterligare inkomster. Genom internetbanken kan kunderna själva exempelvis betala räkningar och överföra pengar och behöver därmed inte besöka något fysiskt bankkontor.

Lorenz (2009) skriver att den teknologiska utvecklingen som medfört nya finansiella tjänster även bidrar till att kommunikationen mellan bank och kund förändras. Eftersom kommunikationen mellan bank och kund nu även sker via digitala kanaler innebär det även en utveckling av säkra hjälpmedel. Kunden får identifiera sig på egen hand via en identifieringskod för att bland annat logga in på sin internetbank. Därmed krävs det att banken erbjuder säkra tekniska tjänster.

Förändringarna i bankerna sker därmed främst i takt med den teknologiska utvecklingen och visar på att större delen av kundernas bankärenden kan skötas av kunderna själva via digitala tjänster.

Detta menar Sandén (2006) är något bankerna arbetar med kontinuerligt för att ta fram nya förbättrade tjänster för att möta kundernas behov och kunna fortsätta konkurrera på marknaden. Därmed föreligger det även konkurrensmässiga skäl för bankerna att arbeta med att förmedla den personliga kontakten som fysiska bankkontoren bidrar med, även via digital väg. Degryse och Ongena (2007) menar på att den teknologiska utvecklingen även har gjort det möjligt för kunden att enkelt jämföra olika alternativ och har bidragit till att konkurrensen inom banksektorn ökar. Konkurrensverket (2013) uppger i sin studie att banksektorn växer och bankernas fokus har förflyttas från tillväxt i marknadsandelar till att sätta fokus på att bevara sin marknadsposition samt att koncentrera sig på att förbättra befintliga kundrelationer.

Liebach-Luneborg och Flohr-Nielsen (2003) anser att utmaningen som medföljer för bankerna är det ökade avståndet mellan bank och kund, där den fysiska kontakten förflyttas till digital kontakt. Således menar Liebach-Luneborg och Flohr-Nielsen (2003) att det har blivit mer komplicerat för bankerna att vidmakthålla och skapa långvariga relationer med sina kunder. Kunderna har numera fler val att välja mellan och då kunderna är bankernas finansieringskälla ligger det i bankernas största intresse att upprätthålla goda och långvariga kundrelationer.

1.2 Problemdiskussion

Det traditionella banksystemet handlar till stor del om goda kundrelationer menar Falkman (2004). Detta blev en naturlig följd av att kunderna oftast var i kontakt med sitt lokala bankkontor och därmed var kunder i endast en bank. Kunderna skötte sina ärenden på ett och samma bankkontor och på detta sätt byggdes långsiktiga kundrelationer.

De radikala förändringarna som banksektorn har genomgått har drivit bankerna till att anpassa sig för att fortsätta konkurrera på marknaden. Den moderna bankverksamheten står därför inför många utmaningar. Bankerna är starkt reglerade och förändringar innebär även att bankerna måste ta hänsyn till samhällets lagar menar Roland (2004).

Den teknologiska utvecklingen som drivit bankerna till förändring har även tillfört finansiella fördelar för bankerna. I stora drag har den teknologiska utvecklingen bidragit till att bankernas kostnader minskar skriver Angelakopoulos & Mihiotis (2011). Övergången till digitala kanaler ger bankerna möjlighet att revidera sina kostnader som därmed leder till ökad lönsamhet.

Vidare skriver Angelakopoulos och Mihiotis (2011) att det för bankerna därför är viktigt att lägga fokus på hur de ska behålla sin marknadsposition och fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden. Bankernas möjlighet till minskade kostnader skapar därför förutsättningar för bankerna att rikta större fokus mot kampen om kunder och marknadsandelar.

Lorenz (2009) menar att nya finansiella tjänsterna som presenterats på marknaden, exempelvis internetbanken, leder till att den personliga kontakten mellan bank och kund alltmera övergår till digital kommunikation. Lorenz (2009) anser även att nya finansiella tjänster som bidragit till att kunderna får möjlighet att sköta sina bankärenden själva även innebär ett ökat avstånd mellan bank och kund som i sin tur leder till att kunderna blir mindre beroende av att besöka fysiska bankkontor. Angelakopoulos och Mihiotis (2011) hävdar att det är viktigt att behålla den

personliga kontakten via digitala tjänster i lika stor utsträckning som när kunderna besöker ett fysiskt bankkontor.

Dessa förändringar har även bidragit till att kunderna numera väljer att vara kunder i fler än en bank. Kunderna kan exempelvis välja att sköta sina enkla ärenden på egen hand via en bank och eventuellt placera sitt sparande i en annan bank. Detta för att det numera finns fler valmöjligheter för kunderna när det gäller hur de vill sköta sin ekonomi skriver Aldas-Manzano, Ruiz-Mafe, Sanz-Blas och Lassala-Navarré (2011). Kunderna blir inte beroende av att tillhöra en specifik bank då tekniken och internet har medfört att bankerna bland annat blir mer tillgängliga för kunden. Därmed har kunderna egna val när det gäller vilken eller vilka banker de väljer när de ska sköta sina ekonomiska ärenden menar Aldas-Manzano et al. (2011).

Aldas-Manzano et al. (2011) hävdar att på grund av dessa förändringar måste bankerna idag fokusera på att arbeta med hur de ska få sin finansiella tjänster att sticka ut i mängden och även få kunderna att sköta alla eller ett flertal av alla sina bankärenden i en och samma bank.

Wisner och Corney (2001) menar att konkurrensen inom finansiella sektorn har ökat dramatiskt som en följd av den teknologiska utvecklingen. På grund av den ökade konkurrensen menar Roig, Garcia, Tena och Monzonis (2006) att företag i finansiella sektorn har börjat med att utveckla olika tillvägagångssätt för att undvika förlust av befintliga kunder. Följaktligen menar Wisner och Corney (2001) att diskussionen om att behålla befintliga kunder en viktig fråga.

Angelakopoulos och Mihiotis (2011) anser att i takt med att konkurrensen inom banksektorn kommer att intensifieras kommer bankerna att behöva bli mer effektiva för att bevara lönsamheten. Zineldin (2006) argumenterar för att alla företag bör skapa och bevara en stark konkurrensställning. Zineldin (2006) menar att ett sätt att bevara sin konkurrensställning är att ha nöjda kunder och skapa långvariga kundrelationer.

Singh (2011) menar på att om ett företag hamnar efter i utvecklingen och inte anpassar sig till den rådande utvecklingen på marknaden så kommer företaget naturligt sorteras bort. Singh (2011) hävdar även att för att bankerna ska kunna hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden måste de ständigt arbeta med att genomföra förändringar i verksamheten och förbättra sina egna tjänster för att möta kundernas efterfrågan och behålla sina kunder.

Helgesen (2006) drar i sin studie slutsatsen att det finns ett positivt samband mellan hög kundnöjdhet och lönsamhet. Även studier av Fornell (1992) och Chi och Gursoy (2009) styrker även att det finns ett positivt samband mellan lönsamhet och kundnöjdhet. Nöjda kunder kommer välja att stanna kvar i banken och genom långsiktiga kundrelationer ökar bankernas lönsamhet. Bernhardt, Donthu och Kennet (2000) menar att med tanke på att ökad lönsamhet hänger ihop med kundtillfredsställelse bör investeringar angående detta område genomföras. Enligt Reichheld och Schefter (2000) är kundnöjdhet och att lyckas behålla kunderna i företaget en ekonomisk nödvändighet.

Köksal och Dema (2014) menar att bankerna bör fokusera på att upprätthålla en god och långsiktig kundrelation, eftersom att det kostar mindre för företag att behålla en kund än att rekrytera en ny kund. Enligt Dema och Köksal (2014) är det fem till tio gånger dyrare att rekrytera en ny kund.

Kundnöjdheten har en positiv påverkan på ekonomiska utvecklingen i företagen menar Bolton (1998). Singh (2011) hävdar att det är viktigt för bankerna att fortsätta erbjuda kunderna nya förbättrade tjänster och ständigt att arbeta med att kunna förmedla samma personliga kontakt även via digital väg. Genom att behålla kunderna medför detta till att bankerna kan skapa långvariga relationer. Detta är både ett viktigt och aktuellt område för samhällets banker för att bankerna även ska kunna behålla sin position på marknaden. Denna studie kommer därför fokusera på hur bankerna arbetar med att upprätthålla en god kundrelation.

1.3 Frågeställning

Hur arbetar bankerna med att upprätthålla en god kundrelation med hänsyn till den teknologiska utvecklingen?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen kring vilka aspekter som är betydelsefulla för bankerna att arbeta med för att upprätthålla en god kundrelation med hänsyn till den teknologiska utvecklingen inom banksektorn.

1.5 Avgränsningar

Studien har genomförts i Stockholm och en avgränsning har gjorts på Sveriges fyra storbanker. Enligt Svenska bankföreningen (2015) kategoriseras Nordea, Swedbank, Handelsbanken och Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) som de fyra storbankerna i Sverige. Valet av banker har gjorts då dessa banker enligt Svenska bankföreningen (2015) tillsammans representerar samt utgör en stor del av den finansiella marknaden och kan erbjuda stora utbud av finansiella tjänster både fysiskt och via digitala kanaler. Studien kommer att utgå från bankernas perspektiv.

1.6 Disposition

Kapitel 1. Inledning: I detta kapitel beskrivs bakgrunden till problemet. Därefter diskuteras problemet som sedan leder fram till studiens forskningsfråga samt syfte. Till sist avslutas kapitlet med en beskrivning av studiens avgränsning.

Kapitel 2. Teoretisk referensram: Detta kapitel inleds med en beskrivning av tidigare studier för att belysa olika forskningsperspektiv. Därefter presenteras teorier som ligger till grund för studien.

Kapitel 3. Metod: I detta kapitel presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkt, angreppssätt samt motivering till val av metod och urval. Därefter beskrivs tillvägagångssättet och trovärdigheten för studien. Kapitlet avslutas med en diskussion om källkritik, studiens etiska förhållningssätt samt metodkritik.

Kapitel 4. Empiri: I detta kapitel presenteras studiens respondenter samt insamlad empiri. Varje avsnitt inleds med en kort bakgrundsbeskrivning om de valda bankerna, därefter presenteras insamlad data.

Kapitel 5. Analys: I detta kapitel analyseras insamlad empiri med hjälp av studiens teoretiska referensram.

Kapitel 6. Slutsats: Detta kapitel redogör för studiens slutsatser som genererats fram utifrån studiens analys och ger svar på studiens frågeställning samt syfte.

Kapitel 7. Avslutande diskussion: Detta kapitel inleds med en avslutande diskussion. Därefter behandlas kritik mot den egna studien och avslutas med förslag till vidare studier.

2. Teoretisk referensram

Följande kapitel inleds med en beskrivning av tidigare studier för att belysa olika forskningsperspektiv. Därefter presenteras teorier som ligger till grund för studien.

2.1 Tidigare forskning

Brige, A. (2006)

Brige (2006) studie syftar till att ge en översikt på bank- och kundrelationer samt effekterna av att använda teknik inom banksektorn. Brige (2006) framhåller att det blir nödvändigt för bankerna att använda teknik i sin verksamhet för att kunna förse kunderna med effektiva tjänster. Brige (2006) genomförde sin studie genom att använda en kvantitativ metod i kombination med djupintervjuer med både bankkunder och anställda.

Slutsatserna som Brige (2006) drar i sin studie är att kunderna har förväntningar på banken. Bland annat värdesätter kunderna personlig service och möjligheten till service "när som helst". Genomförandet av Customer Relationship Management (CRM) kommer göra det möjligt för bankerna att analysera kundrelationer och upptäcka trender hos kunderna, vilket Brige (2006) menar är en viktig fråga på en föränderlig marknad. Brige (2006) menar även på att korrekt genomförande av CRM samtidigt som de anställda i banken får rätt utbildning kommer att leda till att bankerna kommer kunna identifiera sina mest betydelsefulla kunder. Därefter kan bankerna förbättra samt stärka relationen till kunderna.

Gritti, P. och Foss, N. (2010)

Gritti och Foss (2010) undersökte i sin studie om kundnöjdhet och lojalitet i banksektorn bidrar till lönsamhet. Forskarna menar på att det är viktigt att identifiera strategier och färdigheter som behövs för att stärka relationen med kunderna. För att möjliggöra undersökningen analyserade forskarna data som samlades in av 2105 kunder från en bank i Italien.

Efter att data analyserats finner forskarna ett kausalt samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet. Gritti och Foss (2010) menar på att kundnöjdhet har en direkt verkan på kundlojalitet, som i sin tur har direkt inverkan på lönsamhet av kunder.

Ganguli, S. och Roy, K. S. (2011)

Ganguli och Roy (2011) studie syftar till att identifiera generiska kvalitetsfaktorer av teknikbaserade banktjänster för att sedan undersöka effekten av kvalitetsfaktorerna på kundnöjdhet och kundlojalitet. De generiska kvalitetsfaktorerna identifierades med hjälp av en explorativ faktoranalys och därefter undersökte forskarna om dessa faktorer har någon effekt på kundnöjdhet samt lojalitet genom en bekräftande faktoranalys.

Studien identifierade fyra generiska kvalitetsfaktorer i teknikbaserade banktjänster och dessa är kundservice, IT säkerhet och informationskvalitet, bekvämlighet och enkelhet samt tillförlitlighet. Forskarna redovisar att kundservice och enkelheten av teknisk användning när det gäller bankens digitala tjänster har positiva effekter på kundnöjdhet och kundlojalitet. Forskarna konstaterar även att bekvämlighet vid användning av de digitala tjänsterna och kundnöjdhet har en positiv inverkan på kundlojalitet. Ganguli & Roy (2011) menar att dessa faktorer bör ses som

en central del vid förbättring av existerande kunders upplevda servicekvalitet med avseende på teknikbaserade banktjänster.

Jayawardhena, C. & Foley, P. (2000)

Jayawardhena och Foley (2000) undersöker i sin studie olika drivkrafter till förändringar inom banksektorn och menar på att det både finns interna och externa drivkrafter som ligger bakom förändringarna. Den teknologiska utvecklingen har varit en stor extern drivkraft till förändring inom den finansiella sektorn. En viktig drivkraft som bidragit till förändring internt är internet menar Jayawardhena och Foley (2000).

I studien riktar Jayawardhena och Foley (2000) sitt fokus på internetbanken i Storbritannien och undersöker fördelar med användningen av internetbanken både för banken och kunderna samt kundkrav gällande internetbanken.

Jayawardhena och Foley (2000) menar att det både är kostnadseffektivt med användningen av internetbanken samt även ger kunderna möjlighet att sköta sina ärenden på egen hand när det bäst passar dem och behöver inte anpassa sig efter banken.

Jayawardhena och Foley (2000) kommer även fram till fyra viktiga utmaningar för bankerna när det gäller internetbanken. För det första menar Jayawardhena och Foley (2000) att bankerna måste fokusera på att möta kundernas behov och säkerställa att de får rätt hjälp med sina ärenden. Banken måste även fokusera på att fortsätta konkurrera med andra banker inom den finansiella sektorn samt nya aktörer som kommer in med nya finansiella tjänster på marknaden. Tekniken utvecklas ständigt och kräver inte bara nya kunskaper och färdigheter från kunderna utan även en hel del ställs på bankens anställda. Slutligen menar Jayawardhena och Foley (2000) att banken hela tiden måste arbeta med att förbättra sina befintliga tjänster för kunderna och även arbeta med utvecklandet av nya tjänster för att fortsätta konkurrera på marknaden.

2.2 Relationsmarknadsföring

Gummesson (2002, s.16) definierar Relationsmarknadsföring (RM) enligt följande:

“Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.” Vidare beskriver Gummesson (2002) RM med fokus på tre begrepp: *relationer*, *interaktion* och *nätverk*. Grunden till RM handlar om relationen mellan en köpare och en säljare, vilket inom banksektorn handlar om relationen mellan bank och kund. Här handlar det om att skapa långsiktiga relationer genom att arbeta med att behålla kunderna som i sin tur leder till lägre kostnader för ett företag. Följden av långsiktiga relationer blir då ökad lönsamhet för företaget.

Sedan 1970-talet har det centrala inom marknadsföringen uppfattats som ett byte, en transaktion mellan två parter skriver Grönroos (1996). Den traditionella marknadsföringen har alltså sitt stora fokus på det ekonomiska bytet mellan en köpare och säljare. Den traditionella marknadsföringen har under en större period även baserats på den så kallade marknadsmixen som har fokus på fyra p; *pris*, *plats*, *påverkan* och *produkt*.

Dock menar både Gummesson (2002) och Grönroos (1996) att denna modell har fått mindre uppmärksamhet den senaste tiden då den inte riktigt kan appliceras på samma sätt som tidigare på grund av olika förändringar i omvärlden. Förändringar som har påverkat användandet av

marknadsmixen är bland annat den teknologiska utvecklingen, den ökade globaliseringen samt den ökade konkurrensen på marknaden. Istället har den traditionella marknadsföringen ersatts av den mer relationsorienterade marknadsföringen. Därmed har perspektivet även riktats från ett bytesperspektiv till ett relationsperspektiv mellan företag och kund.

Grönroos (1996) menar på att RM:s viktigaste roll är att ha ett ökat fokus på kunden genom att identifiera, upprätthålla samt förbättra relationen. Grundtanken är att skapa långsiktiga relationer som kommer att gynna företaget på lång sikt. Detta innebär att, genom att arbeta med att upprätthålla god kundkontakt och arbeta med att bygga upp långsiktiga relationer, kommer företaget minska sina kostnader, vilket även resulterar i ökad lönsamhet.

Genom att arbeta med att skapa bra kommunikation till kunden kan företag lära känna kunderna och skapa förståelse för deras behov och även begränsningar. Detta innebär även att företagen kan arbeta med att anpassa sina tjänster efter kundens möjligheter och behov för att i sin tur kunna bygga upp och skapa förtroende. Morgan och Hunt (1994) menar på att god kommunikation är grunden till att skapa förtroende. Förtroendet är framförallt viktigt inom banksektorn då det är banken som hanterar kundens pengar och därmed är förtroendet en avgörande faktor för att utveckla en god kundkontakt.

Gummesson (2002) riktar fokus på begreppet interaktion vid tillämpning av RM som strategi där Gummesson (2002) menar att interaktion innebär mer än det fysiska mötet. I dagens samhälle och företagskultur är interaktion lika viktigt när det gäller den virtuella interaktionen som ständigt utvecklas. RM som strategi handlar även om att företagen ska arbeta med att behålla och lära känna sina kunder för att skapa ett ömsesidigt förtroende.

2.3 Customer relationship management

Tapp (2008) beskriver CRM som en metod för att hantera ett företags interaktion med nuvarande och framtida kunder. Det centrala inom CRM enligt Tapp (2008) är att fokusera på att bygga relationer med kunderna, för att sedan kunna förbättra och skapa en starkare kontakt mellan företaget och företagets existerande kunder som slutligen leder till ökad försäljningstillväxt.

Tapp (2008) förtydligar skillnaden mellan Relationsmarknadsföring och CRM och menar att relationsmarknadsföring är en strategi som sätter prägel på allt företaget gör. CRM stöttar grundtanken i relationsmarknadsföring och kan ses som en förlängd gren menar Tapp (2008). CRM fokuserar på befintliga kunder och hur relationen till befintliga kunder kan förbättras. Tapp (2008) förklarar vidare att detta leder till att företag och dess kunder kan skapa en dialog genom CRM, vilket i sin tur leder till att företag lär känna dess kunder mer djupgående och kan då erbjuda kundanpassad service.

Fördelarna med CRM har sammanfattats av Day, Aftab och Reynolds (1998):

1. Närmare relation med kunden. Med tiden utvecklar företaget relationen med kunderna genom ny teknik, kunskap och information.
2. Förbättring i kundnöjdhet. När det finns en dialog mellan företaget och kunden är det möjligt för företaget att se till att kundnöjdheten bibehålls. Företagets dialog med kunderna gör det möjligt för företaget att skraddarsy produkter och tjänster utifrån

kundernas behov och även utveckla nya produkter och tjänster för att möta förändrade behov eller för att förutse nya behov.

3. Ekonomiska fördelar uppstår. Kundlojaliteten mot företaget ökar vilket i sin tur leder till att kunderna hos företaget köper mer och oftare. Även högre kundlönsamhet uppstår, delvis på grund av att kostnader för att rekrytera nya kunder reduceras.

Tapp (2008) menar att CRM kan användas inom banksektorn för att öka möjligheten för kunderna att komma i kontakt med banken, exempelvis via telefon eller internet. Om banken lyckas med att genomföra CRM leder det till att banken har kontakt med kunderna utan att behöva möta kunderna genom fysisk kontakt då kontakten istället skapas digitalt. Av den anledningen anser Tapp (2008) att CRM är betydelsefullt för banken. Relationen med existerande kunder kan då utvecklas och stärkas.

CRM har liksom resten av samhället utvecklats i takt med den teknologiska utvecklingen. För att det ska vara möjligt för företag att ha ständig kontakt med sina kunder förklarar Al-Akhras, Al-Sayyed, Alian och Qwasmi (2011) i deras studie att det finns olika versioner av CRM. Forskarna beskriver olika sätt som företagen kan arbeta med för upprätthålla en god relation med kunderna, exempelvis via digitala kanaler, via mobila kanaler samt att tillhandahålla kunden med rätt tjänst vart än kunden befinner sig på ett proaktivt sätt.

Dessa olika versioner av CRM syftar till att nå kunderna via varierande kanaler. Al-Akhras et al. (2011) menar att det är ett flertal verksamheter som har influerats av utvecklingen av de olika CRM versionerna som är beskrivna ovan, dock är det i synnerhet banksektorn som har upplevt störst förändring.

2.3 Förtroende

Ennew, Kharouf och Sekhon (2011) menar att utveckling och underhåll av relationsbyggande i den finansiella sektorn är av stor betydelse för kundernas förtroende. Begreppet förtroende associeras ofta med bankbranschen vilket gör det ytterst viktigt att bankerna ständigt tänker på kundernas förtroende för banken när det sker förändringar menar Eisingerich och Bell (2007). För att bankerna ska kunna bevara och långsiktigt stärka relationen med dess befintliga kunder är det viktigt att kunderna känner förtroende till banken vilket Eisingerich och Bell (2007) menar är centralt för bankernas fortsatta tillväxt.

Slutsatserna som Yousafzai, Foxall och Pallister (2010) kommer fram till i deras studie är att förtroende är en grundläggande variabel och avgör om kunden kommer utnyttja digitala tjänster som bankerna erbjuder. Författarna Yousafzai et al. (2010) poängterar även att bankerna kan stöta på en del utmaningar genom att öka användandet av digitala banktjänster.

Ennew et al. (2011) menar att begreppet förtroende är flertydigt. Rousseau, Sitkin, Burt och Camerer (1998) intygar att begreppet förtroende inte har en universell definition och definieras på många olika sätt.

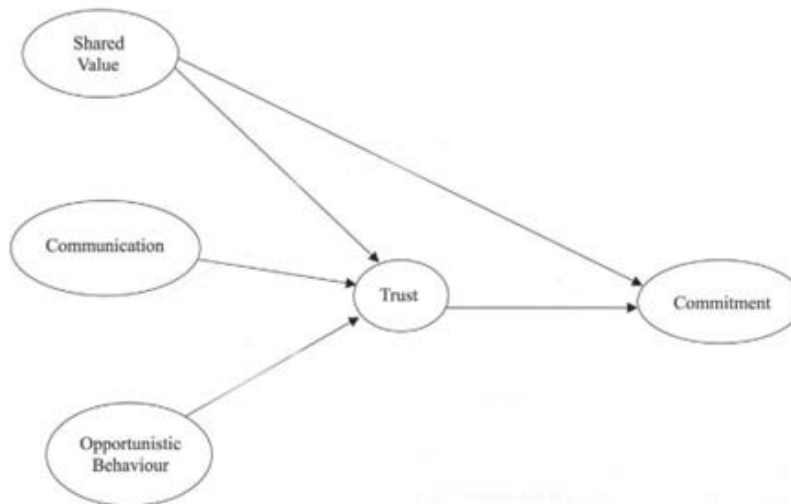
Begreppet förtroende definieras av Eisingerich och Bell (2007) som tilltro om att motparten är ärlig, har goda avsikter och agerar utifrån välvilja. I banksektorn innebär detta att kunden

uppfattar banken som ärliga samt agerar utifrån välvilja på ett sådant sätt som hjälper kunden och därmed inte agerar utifrån egenintresse.

Yousafzai et al. (2010) menar att förtroende kort sagt handlar om i vilken omfattning kunderna litar på motparten, som exempelvis banker. Säkerhet och integritet är ytterst viktigt för kunderna och hur dessa uppgifter hanteras av banken kan avgöra om kunderna kommer utnyttja digitala banktjänster. Om kunderna anser att säkerheten är låg och integriteten kränks kan detta resultera i att kunderna väljer att inte använda bankens digitala tjänster menar Yousafzai et al. (2010).

2.3.1 Förtroendemodellen

Mukherjee och Nath (2003) presenterar i sin studie en modell (figur 1) som handlar om förtroende inom banksektorn. Modellen tydliggör vad som är viktigt när det handlar om förtroende till banken samt hur förhållandet mellan banker och kunder kan se ut. Om förtroendet är högt menar författarna att det resulterar i att relationen med kunderna blir starkare.



Figur 1. Förtroendemodellen. Mukherjee & Nath (2003)

I modellen riktar Mukherjee och Nath (2003) fokus på tre områden; delade värderingar (shared values), kommunikation (communication) samt opportunistiskt beteende (opportunistic behaviour). Alla dessa områden menar Mukherjee och Nath (2003) påverkar kundernas förtroende till banken som i sin tur även påverkar kundernas vilja till engagemang i banken.

Delade värderingar handlar om i vilken utsträckning som de båda parterna, i detta fall bank och kund, delar gemensamma värderingar samt har samma synsätt gällande diverse frågor och mål. Mukherjee och Nath (2003) argumenterar för att delade värderingar och gemensamma uppfattningar inom kritiska värden som etik, säkerhet samt integritet är av störst vikt för kunderna när det handlar om förtroendet.

Gemensamma uppfattningar gällande etiska värden handlar om att de båda parterna är ärliga med exempelvis produktinformation gällande de finansiella tjänsterna och inte ger ofullständig information samt att banken inte heller avslöjar personlig information om kunder till andra parter menar Mukherjee och Nath (2003). Säkerhet är en annan faktor som påverkar kundernas förtroende speciellt när det gäller de digitala kanalerna. Känner inte kunderna att deras ärenden

hanteras säkert även via digitala kanaler påverkar detta kundernas vilja att överhuvudtaget använda sig av dessa finansiella tjänster. Alla dessa frågor är viktiga för att bygga förtroende och är avgörande för att banken överhuvudtaget ska kunna genomföra goda affärer menar Mukherjee och Nath (2003).

Mukherjee och Nath (2003) menar även på att kommunikation främjar förtroende genom tre variabler. Dessa variabler är öppenhet, snabbhet samt kvalitet av information. Enligt Mukherjee och Nath (2003) byggs förtroendet upp genom öppenhet i kommunikationen samt att kvaliteten på informationen är hög. Kunderna ska inte få ofullständig information eller information som inte kommer att vara till hjälp för kunderna vid hantering av ärenden. Det ska även finnas en snabbhet i kommunikationen som innebär att kunderna inte ska behöva vänta allt för länge för att få hjälp med deras ärenden.

Mukherjee och Nath (2003) beskriver opportunistiskt beteende som tillsyn över bankens verksamhet samt om informationsasymmetri. En viktig faktor för kundernas förtroende när det gäller internetbanken är just i vilken grad som tillsynen omfattar. På grund av risken för att exempelvis elektroniska dokument lätt kan förfälskas har kunderna ofta en uppfattning om att kundernas personliga information kan användas utan deras vetskap när de använder sig av internetbanken menar Mukherjee och Nath (2003). Informationsasymmetri är en annan viktig faktor som påverkar kundernas förtroende när de använder sig av internetbanken. Om kunderna får uppfattningen av att banken exempelvis får tillgång till mer personlig information än nödvändigt kan detta påverka kundernas förtroende till banken menar Mukherjee och Nath (2003).

Alla dessa områden utgör grunden för att bygga ett förtroende menar Mukherjee och Nath (2003). Brister förtroendet inom dessa områden kan det vara svårt för banken att bygga upp förtroendet lika starkt igen. Kundernas förtroende är det som i sin tur leder till att kunderna så småningom väljer att ha sitt engagemang i banken.

2.4 Teoretisk sammankoppling

Med hjälp av tidigare forskning, RM, CRM samt teorier om förtroende är studiens strävan att komma fram till en slutsats. Teorierna står till grund för den analys som görs med den insamlade empirin som hämtats i undersökningen. Genom tidigare forskning kan studien empiri analyseras och återkopplas. RM och CRM kompletterar varandra genom att lägga fokus på vikten av relationen till kunden. RM fokuserar på att skapa långsiktiga relationer som i sin tur bidrar till ökad lönsamhet för företaget. CRM fokuserar i sin tur på befintliga kunder i företaget och hur banken kan förbättra relationen med dessa kunder. Förtroende inom banken utgör grunden för engagemang i banken som tydliggörs i förtroendemodellen samt avsnittet om förtroende.

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkt, angreppssätt samt motivering till val av metod och urval. Därefter beskrivs tillvägagångssättet och trovärdigheten för studien. Kapitlet avslutas med en diskussion om källkritik, studiens etiska förhållningssätt samt metodkritik.

3.1 Förhållningssätt

Hur individen skådar världen baseras på val av forskningsfilosofi som i sin tur kommer att influera val av metod och ge studien dess unika karaktärsdrag menar Widerberg (2002). Författaren beskriver vidare att forskningsfilosofi kan delas in i två inriktningar, positivism och hermeneutik. Positivismen efterforskar förutsägelser och samband enligt Ahrne och Svensson (2011). Denna studie utgår från ett hermeneutiskt synsätt som enligt författarna innebär att mänskligt beteende tolkas med hjälp av teorier. I studien har informationen som respondenterna delat med sig av tolkats med hjälp av den teoretiska referensramen som har stått till grund för studien.

3.2 Forskningsansats

Johannessen och Tuft (2003) medger att vid genomförandet av en studie finns det olika sätt att härleda slutsatser. Forskarna förklarar vidare att de mest förekommande forskningsansatserna utgörs av induktiv och deduktiv ansats. Deduktiv forskningsansats härleder slutsatser ur teorier menar Johannessen och Tuft (2003) medan induktiv forskningsansats inleder med en fördjupning i empirin som slutligen framställs i en teori. Deduktiva angreppssättet används enligt Johannessen och Tuft (2003) när utgångsläget är att uppnå nytt resultat med hjälp av befintliga teorier. Denna studie har undersökt kundrelationer inom banksektorn och med hjälp av teorierna och empirin är ändamålet för denna studie att på ett deduktivt sätt härleda slutsatser som kommer att ge svar på studiens frågeställning. Därmed har denna studie utgått ifrån ett deduktivt angreppssätt och har undersökt om verkligheten har likheter med teorin.

3.3 Vetenskaplig metod

Vid genomförandet av en studie skiljer Denscombe (2016) mellan två tillvägagångssätt, kvalitativ och kvantitativ metod. Kvantitativ metod ger en bredare uppfattning av det fenomen som ska undersökas där största fokus läggs på siffror. Johannessen och Tuft (2003) anser att kvantitativa metoder omfattar en större mängd undersökningsenheter vilket i sin tur leder till att möjliga generaliserbara slutsatser kan dras utifrån data som samlats in. Det vetenskapliga tillvägagångssättet som har tillämpats i denna studie är en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Kvalitativ metod förekommer vid behovet av att få en mer djupgående förståelse för det fenomen som ska undersökas, där fokus till största del ligger på analys av ord enligt Denscombe (2016). Inom kvalitativ forskning ligger största fokus på att fördjupa sig av ämnet i fråga för att sedan kunna använda insamlad empiri för att förstå, tolka och beskriva. Därmed är en kvalitativ metod mest lämpad för denna studie då en djupare förståelse eftersträvas.

Denscombe (2016) argumenterar för att metoden i huvudsak genomförs på ett mindre antal undersökningsenheter som resulterar i en större mängd information. Därmed menar Denscombe (2016) att det är svårt att dra generella slutsatser vid en kvalitativ metod då den inte omfattar tillräcklig empiri. Denna studie ämnar inte till att dra generaliserbara slutsatser utan endast en fördjupad inblick i hur varje enskild bank arbetar inom området kundrelationer med hänsyn till den teknologiska utvecklingen.

3.4 Urval

Populationen i studien består av alla banker i Sverige där urvalet utgörs av Sveriges fyra storbanker som enligt Svenska bankföreningen (2015) är Nordea, Swedbank, Handelsbanken och SEB. Urvalet består av ett icke-sannolikhetsurval där respondenterna valdes utifrån ett bekvämlighetsurval som enligt Denscombe (2016) innebär att respondenterna som råkade finnas tillgängliga för studien valdes ut som respondenter. Ett flertal kontor från respektive bank kontaktades via e-post och telefon. Bankkontoren som var villiga att medverka i en intervju valdes ut som respondenter för studien.

Urvalet har baserats på personer som i denna undersökning ansågs vara av betydelse för studien. Genom att använda en kvalitativa metodansats ges möjligheten att få djupare information om det fenomen som skall undersökas. Att genomföra en intervju med en chef från respektive bank ansågs därför vara av relevans. Cheferna på kontoret har kontakt med både kunderna, medarbetarna samt ledningen. Kontorscheferna är med i kundmötet samt har den typ av ledande roll på kontoret som förmedlar den information som kommer från ledningen.

3.5 Genomförande

3.5.1 Datainsamling

Vid en kvalitativ metod finns det olika tillvägagångssätt för att samla in data och enligt Denscombe (2016) är intervjuer och observationer de två mest förekommande insamlingsteknikerna. I denna studie genomfördes semistrukturerade intervjuer för att samla in data. Avsikten med intervjuerna var att få djupgående svar på frågorna och tillåta respondenten bearbeta frågorna fritt. Av den anledningen valdes detta tillvägagångssätt. Denscombe (2016) beskriver att semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren i förväg har fastställt specifika frågor som ska behandlas. Dock begränsas inte respondenten av slutna svarsalternativ utan svarsalternativen är öppna. Denscombe (2016) menar även att intervjuaren bör låta respondenten utveckla sina svar mer ingående vid en semistrukturerad intervju. Detta gör att intervjuaren måste vara flexibel när det exempelvis gäller frågornas ordningsföljd och låta respondenten tala utförligt och utveckla sina uppfattningar under intervjun. Frågeformuläret i denna studie skickades till respondenterna i förväg innan intervjun ägde rum. Detta för att ge respondenterna en överblick av frågornas utformning och därmed få möjlighet att i god tid förbereda sig inför intervjun.

Denscombe (2016) framhåller att den inledande fasen av intervjuerna bör påbörjas med en presentation om studien och studiens syfte. Detta gjordes i denna studie innan samtliga intervjuer

för att inleda intervjun med respondenterna. I den inledande fasen gav även samtliga respondenter bekräftelse på att de godkänner att intervjuerna spelas in. Därmed försäkrades samtliga respondenter att inspelningarna kommer att hanteras konfidentiellt samt enbart brukas för studiens syfte. Denscombe (2016) menar att detta är vitalt eftersom det medför till en mer avslappnad atmosfär där respondenten känner sig mer bekväm med intervjun. Innan intervjun påbörjades ställdes övergripande frågor där respondenterna fick tillfälle att berätta kort om sig själva, deras yrkesroll samt arbetsuppgifter.

Denscombe (2016) påstår att personliga intervjuer, ett möte mellan respondenten och forskaren, har många olika fördelar. Bland annat att det är enklare för forskaren att styra intervjun och att sammanställningen av intervjun även blir tydligare. Samtliga intervjuer i denna studie var personliga intervjuer och intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive bankkontor. Ansvar delades upp i två olika områden vid genomförandet av intervjuerna, där den ene ställde frågorna och förde konversationen medan den andre antecknade svaren samt observerade kroppsspråk och tonläge.

3.5.2 Utformning av intervjufrågor

Största fokus vid utformningen av intervjufrågor låg på att utforma relevanta frågor som sedan skulle vara till hjälp för att besvara studiens frågeställning. Intervjufrågorna utformades således med utgångspunkt i teorierna som ligger till grund för studien.

När frågorna utformades som skulle stå till grund för intervjun visades stor hänsyn till att frågorna inte skulle få respondenterna att känna sig besvärade. Denscombe (2016) varnar för att känsliga frågor som exempelvis rör religion, inkomster eller sekretessbelagda frågor kan uppfattas som känsliga för respondenten. Denscombe (2016) skriver även att sådana frågor kan medföra att respondenten känner sig obekvämt och intar en försvarsställning. Detta i sin tur kan leda till att respondenten svarar på frågorna på ett sätt som inte är sanningsenligt och detta menar Denscombe (2016) kan medföra att kvaliteten på insamlad data blir lidande. Därmed uteslöt känsliga frågor i denna studie. Detta är högst relevant i en studie som undersöker banksektorn, eftersom mycket av den information som bankerna tillhandahåller är sekretessbelagd.

3.5.3 Inspelning och transkribering

Denscombe (2016) nämner olika praktiska detaljer som forskaren bör tänka på innan en intervju verkställs. En detalj som författaren nämner är att forskaren bör spela in intervjun för att sedan kunna transkribera intervjun. Detta är ytterst viktigt menar Denscombe (2016) eftersom forskaren troligtvis inte hinner anteckna allt som respondenter säger. Vid kvalitativa analyser är det extra viktigt att veta exakt hur respondenterna formulerade sina svar. Av den anledningen spelades samtliga intervjuer in i denna studie. Detta för att säkerställa att all data dokumenteras för att senare möjliggöra att analysen genomförs noggrant. Inspelningarna medförde även att fokus kunde läggas på både respondenternas kroppsspråk samt följdfrågor vid behov.

Transkribering av samtliga intervjuer verkställdes direkt efter intervjuer var utförda. Detta menar Gillham (2008) minimerar risken för att forskaren blandar ihop intervjuerna. Transkribering bör ske vid en tidpunkt när det inte råder tidspress eftersom tidspress kan medföra att resultatet inte

blir fullvärdigt menar Gillham (2008). Av den anledningen skedde transkriberingarna under en tid när det inte rädde tidspress.

Fördelarna med att spela in och transkribera intervjuerna enligt Denscombe (2016) är att forskaren får en tillbakablick på intervjun och gör det lättare att analysera respondenternas svar mer noggrant. Det finns även nackdelar med att spela in och transkribera intervjuerna menar Denscombe (2016) och en nackdel är att det är tidskrävande.

3.6 Bortfallsanalys

I studien betraktades banken SEB som bortfall då banken kontaktades utan framgång. Enligt Johannessen och Tufte (2003) innebär bortfall att en eller flera respondenter väljer att inte medverka i en studie. Orsakerna för bortfall i denna studie beror på att banken inte hade möjlighet att medverka i studien av olika skäl. Genom att kontakta SEB ett flertal gånger vid ett flertal tillfällen gjordes försök till eliminering av bortfall. SEB hade trots detta ingen möjlighet att delta i en intervju och valde därmed att inte medverka i studien.

3.7 Studiens trovärdighet

Denscombe (2016) betonar vikten av att verifiera kvalitativa undersökningar och menar att det är ytterst viktigt att forskaren bevisar att undersökningens resultat är riktiga. För att bedöma forskningens kvalitet och trovärdighet utgår Denscombe (2016) från två konventionella fundament, reliabilitet och validitet. Denscombe (2016) ställer sig kritiskt till hur relevanta dessa kriterier är när det avser kvalitativt inriktade undersökningar. Vidare skriver Denscombe (2016) att det finns alternativa kriterier för att bedöma kvaliteten på kvalitativ forskning. Dessa kriterier är tillförlitlighet, generaliserbarhet, validitet och objektivitet.

Tillförlitlighet behandlar frågan om forskningsinstrumentet är objektivt samt konsekvent om det skulle användas vid flera olika tidpunkter. Tillförlitligheten handlar således om resultatet skulle vara detsamma om undersökningen upprepades vid andra tidpunkter. Generaliserbarhet hänvisar till om resultatet går att applicera på andra företeelser förutom det unika fall som studien baserades på. Validitet behandlar noggrannheten i data som samlats in och bedömer om data som samlats in är rätt typ av data för att undersöka ämnet i fråga. Slutligen handlar objektivitet om att undersökningen ska vara fri från förvrängning och vara opartiskt.

Om studien upprepas skulle resultatet förmodligen skilja sig på grund av att data som samlas in för studien kommer att vara annorlunda. Den kvalitativa forskningsmetoden som tillämpats i studien i form av intervjuer är en metod där data som samlats in inte kan användas för att dra generaliserbara resultat. Detta eftersom urvalen är för litet i förhållande till populationen menar Denscombe (2016). Därmed kan inte generella uttalanden göras om hela populationen. För att höja tillförlitligheten samt validiteten i studien användes samma frågeformulär inför varje intervjutillfälle med respektive kontorschef. Frågorna som användes som underlag för intervjun var även noggrant formulerade för att kunna få den information som behövdes inför studien.

3.8 Källkritik

Thurén (2013) betonar vikten av att värdera källorna som brukas och menar att källkritikens uppgift är att bedöma källornas pålitlighet. Thurén (2013) beskriver fyra källkritiska principer, äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet innebär att källan ska vara den som den påstår sig att vara. Tidsamband handlar om att ju närmare nuet källan är ifrån desto mer trovärdig är den. Oberoende innebär att källan inte ska ha gått i flera led vilket betyder att det inte ska vara refererat från en annan källa. Tendensfrihet handlar om att informationen inte ska vara vinklat av författaren.

I denna studie har primärkällor utnyttjats som bland annat vetenskapligt granskade artiklar. Detta för att säkra att informationen har undersökts av andra forskare samt uppfyller en vetenskaplig standard. Thurén (2013) varnar för användningen av andrahandsreferenser eftersom författaren hävdar att information som har gått i flera led kan förvrängas, frivilligt eller ofrivilligt. Av den anledningen har studien avstått från andrahandsreferenser. Samtliga vetenskapliga artiklar som använts i denna studie är formulerade på engelska, följaktligen har all information översatts. Detta kan i vissa fall leda till att information översätts fel eller tolkas på fel sätt. Detta har tagits hänsyn till genom att utesluta artiklar som inte varit tydliga samt att informationen översattes ytterst noggrant så att informationen återspeglas på ett korrekt sätt i studien.

I studien har även källor som är två decennier gamla använts, detta kan ses som att tidssambandskravet inte uppfylls. Detta har reflekterats över i studien och slutledningen var att informationen fortfarande är oförändrad och relevant i dagsläget och därför har dessa källor använts i studien.

En av dessa principer, tendensfrihet, har i vissa situationer varit komplicerad att uppfylla. I studien har källorna granskats noggrant i allra största mån för att se hur informationen har deducerats. Trots detta råder det osäkerhet kring om principen är helt och hållet tillgodosett.

3.9 Etiskt förhållningssätt

Vetenskapsrådet (1999) presenterar riktlinjer som forskare borde förhålla sig till och i denna studie har hänsyn tagits till riktlinjerna. Det finns fyra olika huvudkrav som grundar sig i individskyddskravet. Dessa fyra huvudkrav är informationskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet.

Vetenskapsrådet (1999) tydliggör att informationskravet innebär att forskaren är skyldig att tydligt upplysa respondenterna om studiens syfte och vilka förutsättningar som gäller för deras medverkan. Forskaren är därmed skyldig att informera om att respondentens medverkan är frivillig och att respondenter har rättigheten att avbryta sitt deltagande. Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet enbart får utnyttjas för studiens syfte. Samtyckeskravet innebär att respondenten fritt bestämmer viljan att medverka i undersökningen. Forskaren ska enligt Vetenskapsrådet (1999) erhålla respondentens samtycke innan undersökningen kan börja. Deltagaren har möjlighet att själv bestämma när eller hur undersökningen ska genomföras och kan även avbryta sitt deltagande utan att det resulterar i negativa konsekvenser för deltagaren. Personuppgifter som berör respondenterna hamnar under konfidentialitetskravet och

Vetenskapsrådet (1999) menar att deltagarnas personliga uppgifter ska förvaras noggrant så att ooberättigade personer inte får tillgång till uppgifterna.

I den inledande fasen av samtliga intervjuer presenterades studiens syfte och förutsättningarna som berör respondenternas medverkan. Det gjordes även tydligt att all data som samlades in enbart kommer utnyttjas för studiens syfte. Respondenterna gav även sitt samtycke till att delta i undersökningen och blev försäkrade om att personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Därmed har kraven som Vetenskapsrådet (1999) ställt uppfyllts i denna studie.

3.10 Metodkritik

Inom kvalitativ forskningsmetod, i synnerhet intervjuer, finns det flera negativa aspekter som bör tas i beaktande. Denscombe (2016) kritiserar intervjuer som undersökningsmetod och behandlar negativa aspekter som exempelvis validitet i data som samlats in. Vidare förklarar Denscombe (2016) att validiteten kan anses vara låg eftersom data som samlas in utgår ifrån vad respondenterna säger och inte från vad respondenterna faktiskt gör. Således överensstämmer inte alltid respondenternas svar med vad som faktiskt görs i praktiken. Sanningen återspeglas inte alltid i respondenternas svar menar Denscombe (2016).

Denscombe (2016) poängterar även att tillförlitligheten kan vara svag vid semistrukturerade intervjuer eftersom respondenternas svar påverkas av den specifika omgivningen som respondenterna befinner sig i vid genomförandet av intervjun. Denscombe (2016) fortsätter med att beskriva att det därför är komplicerat att åstadkomma konsistens.

Intervjuareffekten menar Denscombe (2016) är en nackdel vid genomförandet av intervjuer eftersom intervjuarens identitet kan påverka respondentens svar. Hämningar är en annan nackdel som Denscombe (2016) behandlar. Denscombe (2016) menar att inspelning vid personliga intervjuer kan hämma respondenten, vilket innebär att respondenten kan påverkas av det faktum att intervjun spelas in och därmed även negativt påverka kvaliteten på data som samlas in.

Dessa aspekter bör tas hänsyn till vid genomförandet av en kvalitativ studie menar Denscombe (2016) eftersom det kommer influera studiens kvalitet. Om forskaren är medveten om bristerna med undersökningsmetoden är det enklare att anpassa och förbättra kvaliteten på forskningen. I denna studie har hänsyn tagits till dessa negativa aspekter och kritik som förts mot kvalitativa undersökningsmetoder, i synnerhet intervjuer. Trots detta valdes en kvalitativ metod eftersom denna metod var lämpligast för studien på grund av att studiens tonvikt ligger på analys av ord och inte på mätbar data.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras studiens respondenter samt insamlad empiri. Varje avsnitt inleds med en kort bakgrundsbeskrivning om de valda bankerna, därefter presenteras insamlad data.

4.1 Respondenter

Respondent 1: Anonym, Nordea. 19 april 2016. Intervjutid: cirka 45 minuter. Är verksam som kontorschef för Nordeas kontor i Tumba, Stockholm.

Respondent 2: Anonym, Swedbank. 25 april 2016. Intervjutid: cirka 45 minuter. Är verksam som kontorschef för Swedbank kontoret i Brommaplan och Alvik, Stockholm.

Respondent 3: Anonym, Handelsbanken. 3 maj 2016. Intervjutid: cirka 30 minuter. Är verksam som kontorschef för Handelsbankens kontor i Jakobsberg, Stockholm.

4.2 Nordea

Enligt Svenska bankföreningen (2015) är Nordea i dagsläget den största finanskoncernen i Norden. Nordea omfattar cirka 300 banker som grundats och slagits samman genom åren från 1820-talet och framåt. Banken har sedan år 2001 bedrivit all sin verksamhet under varumärket Nordea. Genom fusioner minskade banken till fyra stora banker som tillsammans formade en ny bankkoncern. Banken är även verksam i andra länder som Lettland, Estland, Litauen och Ryssland.

4.2.1 Kundrelationer

Respondenten förklarade att en god kundrelation är när kunderna känner att banken förstår kundens situation och att banken hjälper till på rätt sätt vid rätt tidpunkt. Vidare beskrev respondenten att det viktigaste med att ha en långsiktig kundrelation är för att kunna behålla kunderna. Det kostar både tid och energi men framförallt pengar för banken att skaffa en ny kund än att behålla en befintlig kund. Därför är det viktigt att odla alla kundrelationer.

Respondenten förklarade att goda kundrelationer och hög kundnöjdhet bidrar till att öka lönsamheten. Nöjda kunder rekommenderar banken till andra i sin omgivning och det ger i sin tur möjlighet för banken att få nya kunder. Detta är något som respondenten kallar för ambassadörskap.

4.2.2 Utveckling av kundrelationer

Enligt respondenten har det arbetssätt gällande utveckling av kundrelationer förändrats mycket över de senaste åren. Sakta men säkert har banken övergått till att arbeta mer proaktivt och arbeta mer med att nå ut till kunderna, framförallt med kunder som banken ser att de kan göra affärer med i synergi med att kunden också får en bättre situation. Under väldigt många år har banken

sålt in att den enda kontakten kunden ska ha är en personlig rådgivare som löser allt, men tack vare den teknologiska utvecklingen så sköts nu det mesta på egen hand utan rådgivarens inblandning. Inom detta område har banken gått snabbare fram än vad kunderna har varit beredda på. Därmed ligger en utmaning för banken mycket i att försöka få kunderna att förstå att banken inte är den allmänrådande punkten som kunden ska vända sig till oavsett ärende, utan banken ska vara spindeln i nätet som ser till att kunden får hjälp på rätt sätt vid rätt tidpunkt. Respondenten ansåg att banken är inne i ett omfattande omställningsarbete både för anställda på banken men även för kunderna. Banken ska se till att få kunderna att förstå fördelarna med att hantera sina ärenden på olika sätt med hjälp av olika lösningar.

4.2.3 Digitala kundrelationer

På samma sätt som banken strävar efter att ha likadan inredning på samtliga kontor för att det för kunden ska kännas hemmavant, resonerar banken på samma sätt gällande de digitala tjänsterna enligt respondenten. Banken använder sig av samma system på det fysiska mötet som på det digitala, just för att kunden ska känna igen sig och vara bekväma med de digitala tjänsterna. Det viktigaste enligt respondenten är att skapa en grund där kunderna känner igen banken och på så sätt spelar det ingen roll om kunden väljer att komma in till kontoret eller om de väljer att använda sig av digitala kanaler.

Sedan ett par år tillbaka arbetar banken med att kunden ska skapa en relation till banken, och inte till specifika personer som arbetar på banken. Detta är ett svårt arbete menar respondenten som kräver både tid och energi. Bankens största fokus just nu är att kunderna inte ska känna att de får bättre eller sämre service och råd från banken beroende på vilken väg kunderna väljer att kontakta banken. Kunderna ska känna att de ska få lika bra service om de väljer att besöka ett kontor eller om de väljer att kontakta banken via digitala kanaler. Respondenten förklarade att banken arbetar aktivt med att få kunderna att känna att även det digitala mötet är ett viktigt möte med bra service och igenkänning. Respondenten förklarade vidare att det är viktigt att banken är proaktiv och når ut till kunderna med information när det är relevant för att stärka relationen med kunderna.

4.2.4 Teknologiska utvecklingens innebörd för banken

Respondenten förklarade att den teknologiska utvecklingen har medfört många fördelar för banken. Bland annat att arbetet blir mer effektivt både för anställda på banken och för kunderna. Mycket i samhället går fort idag och det har mycket med den teknologiska utvecklingen att göra. Det innebär även att kunden ställer högre krav på banken då de vill ha hjälp med deras ärenden fort och inte vill vänta.

Respondenten förklarade vidare att den teknologiska utvecklingen även har medfört nackdelar, bland annat att den direkta kontakten med kunden till viss del försvinner. Det medför att banken i vissa tillfällen inte kan nå ut med viss information helt och hållet. Vissa kunder kan då få uppfattningen om att banken inte har tid att träffa kunderna. Respondenten förklarade att ett kundmöte för kunden oftast innebär att man träffas fysiskt och inte digitalt medan ett kundmöte för banken innebär att ha kontakt med kunden även via andra kanaler som exempelvis via telefon eller digitala möten.

Ett möte innebär kundkontakt. Där har vi kommit mycket längre än våra kunder och där behöver vi lägga ner mycket arbete. På det stora hela skulle jag vilja säga att tack vare tekniken så kommer vi i kontakt med och kan vara mer precisa mot fler kunder.

Respondenten förklarade även att med hjälp av tekniken kan banken nu rikta rätt information till rätt kund. Hela samhället har riktat sitt fokus åt det hållet och bankerna måste också hänga med.

4.2.5 Utmaningar för banken

En stark utmaning för banken är upprätthålla en god kundrelation även via digital väg förklarade respondenten. Banken försöker ständigt anpassa sig efter kundens behov och erbjuder möten via telefon med delad skärm vid vissa tillfällen, men för en kund som exempelvis står inför ett bostadsbeslut är det självklart lämpligare att bjuda in kunden till kontoret. Respondenten menade att det i slutändan är kunden som väljer på vilket sätt som de vill träffa oss.

Vidare förklarade respondenten att det oftast förekommer att den digitala kontakten ställs mot den fysiska kontakten. Detta är något respondenten i stor utsträckning anser hör ihop. Det är inte det ena eller det andra alternativet utan olika typer av möten passar för olika typer av ärenden.

Respondenten förklarade även att banken är medvetna om vilka konkurrenterna på marknaden är och att det är viktigt för banken att ständigt ligga i framkant då risken finns att en ny aktör träder fram. Den stora utmaningen för banken är att ständigt ligga ett steg före så banken hänger med när det kommer en ny aktör på marknaden. Det kommer nya idéer och tankar hela tiden och om inte banken håller sig i framkant kan banken bli utslagna av konkurrenter som ligger steget före. Banken försöker hela tiden ta reda på vad det är kunderna vill ha, vad det finns det för nyheter och vad banken kan förbättra. Respondenten menade även att det absolut viktigaste i längden är att ständigt sätta relationen till kunden i första hand.

4.2.6 Förtroende

Respondenten definierade förtroende inom banksektorn enligt följande:

Det handlar om att våra kunder ska lita på oss och att vi utför vårt arbete korrekt, även att vi följer lagar och regler samt att kunderna får råd utifrån deras behov och förutsättningar.

Respondenten betonade även vikten av att banken sköter sig på förtroendefronten. Händer det att banken brister i kundernas förtroende måste detta rättas till. Förtroende hör tätt ihop med kundnöjdhet då kunder som har förtroende för banken även är nöjda med oss och tvärtom. Respondenten förklarade att det är viktigt att banken alltid informerar och uppdaterar kunderna om vad som har hänt sedan kunden sist var i kontakt med banken.

Det är en utmaning att arbeta med förtroende men mycket handlar egentligen om att jämföra och belysa konsekvenser av olika typer av handlande. Banken måste belysa olika nackdelar och fördelar för kunden. Det finns risker med både fysisk och digital kontakt och det är upp till varje individ att värdera riskerna. Respondenten förklarade att banken arbetar med att vara väldigt tydliga med att kunderna ska känna sig trygga som kunder i banken.

4.2.7 Framtidens digitala relationer

Respondenten förklarade att så länge banken är lyhörda och upptäcker nya trender och idéer på marknaden så kommer den teknologiska utvecklingen gynna bankerna i framtiden. Respondenten poängterade även att banken inte får känna sig nöjda och luta sig tillbaka för då finns risken att banken blir omkörda av konkurrenter.

Information är det viktigaste för att upprätthålla en god kundrelation. Banken måste arbeta med att nå ut och informera sina kunder på olika sätt, både digitalt och fysiskt samt finnas på bredden för alla kunder förklarade respondenten.

Respondenten förklarade även att framtiden förmodligen kommer automatiseras på ett sådant sätt som människorna inte riktigt har koll på idag. Vissa saker som människor gör idag trodde inte många skulle vara möjligt att göra. Nu när det finns enkla och tydliga lösningar för kunderna så kommer den fysiska kontakten troligtvis minska mer på sikt. Gör man en jämförelse med nischbanker så har Nordea en större utmaning då de nischade bankerna redan från start har informerat om att de inte har några kontor, medan Nordeas kunder inte är vana vid att banken inte erbjuder ett möte på kontor.

4.3 Swedbank

Swedbanks historia har sina rötter från 1820-talet då Sveriges första Sparbank bildades. År 1997 sammanslogs Sparbanken Sverige med Föreningsbanken och bildade tillsammans Föreningsparbanken. År 2006 skedde ett namnbyte och banken började då kallas för Swedbank. Idag är Swedbank verksamma internationellt i länder som Estland, Lettland och Litauen enligt Svenska bankföreningen (2015).

4.3.1 Kundrelationer

Respondenten förklarade att en god kundrelation är som vilken annan relation som helst och kan egentligen sammanfattas med ett ord enligt respondenten och det är förtroende. *"Förtroende är grunden till allt och därefter byggs relationen på"*.

Respondenten förklarade att om kunder pratar gott om banken till sin omgivning leder det till att banken får nya kunder samtidigt som det stärker varumärket. Respondenten förklarade även att det inte är lönsamt med kortsiktiga kundrelationer utan det som är lönsamt för banken är att behålla kunderna långsiktigt.

Banken arbetar mycket efter bankens värderingar; öppen, enkel och omtänksam. Detta är något som banken försöker genomsyra genom den service som erbjuds till kunderna. Det är viktigt att kunden känner förtroende för banken och att banken alltid är ärlig med vad kunden kan förvänta sig då banken i annat fall kan riskera att förlora kunden.

4.3.2 Utveckling av kundrelationer

Kundrelationen skiljer sig inte vare sig det gäller fysiskt eller digitalt, utan det som skiljer sig är hur kunderna väljer att möta banken och genom vilka kanaler kunderna väljer att möta banken på. Det är viktigt att kunderna får rätt hjälp och inte skickas runt samt att det går smidigt eftersom det

är viktigt för kundnöjdheten. Detta är ett område som banken arbetar med ständigt menade respondenten.

Respondenten förklarade även att det är viktigt för banken att arbeta med relationen till kunderna då det inte får bli så att banken blir för bekväm. Banken måste ständigt arbeta med kundnöjdhet, ärlighet, förtroende samt att hjälpa kunden på rätt sätt. Har man en god dialog med kunderna så kommer det oftast fortsätta i kundmötet. Det är även viktigt att arbeta med kundklagomål för att få feedback från kunderna och arbeta med att förbättra bristerna. Respondenten förklarade även att banken arbetar med att nå ut med information till kunderna. Respondenten förklarade att banken måste ta hänsyn till olika lagar och regler för att kunna ge skräddarsydd service men att det är något som banken kommer att arbeta med framöver.

4.3.3 Digitala kundrelationer

Det viktiga med digitala kundrelationer är att möta kunden på ett smidigt sätt och inte ha långa väntetider förklarade respondenten. Om kundens ärende dras ut på grund av långa väntetider finns risken att kunden kan bli upprörd vilket i sin tur påverkar kundnöjdheten negativt.

När kunderna ringer in är det lättare att få en uppfattning om vad kunden har för behov eftersom man har en interaktion. Vad gäller internetbanken är det svårare att förstå vad kunden har för behov eftersom det inte finns någon direkt typ av interaktion. Där ligger även en utmaning för banken att förstå vad kunden är intresserad av och vad kundens behov är.

4.3.4 Teknologiska utvecklingens innebörd för banken

Den teknologiska utvecklingen har inneburit mycket för banken enligt respondenten. Detta innebär dels att banken måste hitta nya sätt att möta kunderna på samt att banken måste lära sig att leva i förändring. Att leva i förändring förklarade respondenten är något banken alltid har gjort men i dagsläget handlar det om att banken måste leva i förändring med hänsyn till den teknologiska utvecklingen som hastigt utvecklas. Förändringar har skett sedan banken grundades och det viktigaste för banken är alltid kundrelationer. Kundrelationen är något som banken har arbetat med sedan länge men på grund av förändringar så har bankens arbetsätt även förändrats över tiden då det är viktigt att hänga med i utvecklingen förklarade respondenten.

Den teknologiska utvecklingen har påverkat bankernas relation till kunderna. Dock är det svårt att säga om det är positivt eller negativt då det inte riktigt är utvärderat. Det är bland annat positivt att arbetet kan skötas på ett mer effektivt sätt samtidigt som man kan möta kunderna på olika sätt via olika kanaler förklarade respondenten.

4.3.5 Utmaningar för banken

Respondenten förklarade att banken lägger ner en hel del tid och resurser på att konkurrera på marknaden. Bland annat arbetar banken mycket med produktutveckling och IT som är några av bankens mest prioriterade områden just nu. För banken är det viktigt att hela tiden utveckla och förbättra de digitala tjänsterna för att kunna ge kunderna förbättrad service och komma med nya digitala lösningar för kunderna att hantera sina ärenden på. Respondenten menade även att det är viktigt att banken hänger med i utvecklingen och kommer med nya idéer då det i annat fall finns risk för att banken kan hamna efter.

4.3.6 Förtroende

Förtroende inom banksektorn är ytterst viktigt eftersom banksektorn förknippas med ordet förtroende förklarade respondenten och detta innebär till stor del att banken håller vad som lovats. Det är även viktigt att kunden känner att banken är genuint intresserad av att hjälpa kunden. Banken kanske inte kan göra allting, men då är det viktigt att vara ärlig med vad banken kan göra och vad kunden kan förvänta sig.

För att öka förtroendet arbetar banken mycket med att lyssna på kundens behov och vara närvarande. Respondenten förklarade även att det är viktigt att hitta kundens behov genom att vara proaktiv och överträffa kundens förväntningar. Banken ska inte agera utifrån egenintresse utan kundens behov ska alltid prioriteras och detta leder till att kunden känner sig nöjd.

Om kunderna inte får vad de har blivit lovade så tappar kunderna förtroendet och då finns risk för att kunderna väljer att byta bank. Banken arbetar även mycket med säkerheten kring de digitala tjänsterna så att kunderna känner sig trygga när de använder sig av bankens digitala tjänster.

4.3.7 Framtidens digitala relationer

Respondenten menade även att bankerna inte ska bromsa förändring utan bankerna ska uppmana till förändring och hänga med i utvecklingen. Detta är viktigt enligt respondenten eftersom banken måste tänka på att öka lönsamheten vilket uppnås genom att hela tiden utvecklas. Annars hamnar banken efter. Det är även mer kostnadseffektivt att sköta vissa ärenden digitalt då det inom vissa ärenden inte krävs personal för att lösa ärendet då kunden kan sköta sina ärenden på egen hand.

Respondenten menade även på att den fysiska kontakten med kunden förmodligen inte kommer försvinna helt och hållet i framtiden. Detta på grund av att vissa ärenden som är av känsligare karaktär är sådana ärenden som oftast behöver skötas via ett fysiskt möte på kontoret. Respondenten förklarade att en kombination av fysiska och digitala möten i framtiden troligtvis kommer att öka. Respondenten förklarade även att det i framtiden är viktigt att hitta olika sätt att möta kunden på och att det är viktigt att man arbetar tillsammans med kunden via digitala kanaler.

4.4 Handelsbanken

Handelsbanken grundades år 1871 i Stockholm enligt Svenska bankföreningen (2015). Banken är idag verksam i 25 länder som bland annat i Storbritannien, Norge, Danmark och Nederländerna.

4.4.1 Kundrelationer

Respondenten menade att en god kundrelation innebär att *“ge god service och lära känna kunderna”*. Det är även ytterst viktigt att kunderna känner sig nöjda med den service de får då det i längden kan bidra till lönsamhet för banken. Respondenten förklarade även att goda och långsiktiga kundrelationer ger ekonomiska fördelar då det krävs mycket arbete att rekrytera en ny kund än att behålla en befintlig kund.

4.4.2 Utveckling av kundrelationer

Respondenten förklarade att det viktigaste med att utveckla kundrelationen är att hålla kontakten med kunderna och arbeta på ett proaktivt sätt. Det är även viktigt att arbeta med informationen till kunderna och att lyfta kundens åsikter om vad kunden tycker är bra eller mindre bra och på så sätt kunna förbättra sig inom de områden som kan förbättras.

4.4.3 Digitala kundrelationer

Det är viktigt att göra kundens arbete så enkelt som möjligt när kunden vill hantera sina ärenden via bankens digitala kanaler. Banken arbetar med att ha tydliga digitala kanaler där det ska vara enkelt för kunden att navigera. Det är även viktigt att kunderna får hjälp på ett effektivt sätt när detta behövs. Banken arbetar även med workshop där kunderna deltar och delar med sig av sina tankar kring utformningen och funktionalitet av bankens digitala tjänster förklarade respondenten.

4.4.4 Teknologiska utvecklingens innebörd för banken

Respondenten förklarade att den teknologiska utvecklingen har medfört att det idag är lättare att få kontakt med kunden och att kommunikationen idag sker på olika sätt. Skillnaden är att kraven har ökat samtidigt som kommunikationskanalerna har ökat. Kunderna vill att det ska gå fort då de i annat fall kan bli upprörda.

4.4.5 Utmaningar för banken

Respondenten förklarade att generellt så erbjuder alla banker på marknaden väldigt likartade finansiella tjänster och därför är det viktigt att sticka ut i mängden för att fortsätta konkurrera på marknaden. Det som istället tilltalar kunderna är utseendemässiga aspekter men självklart även det finansiella. Banken arbetar därför med att det ska vara en enkel och tydlig utformning så att det i sin tur blir enkelt för kunderna att använda de digitala banktjänster och även är villiga att göra det i fortsättningen.

4.4.6 Förtroende

Respondenten förklarade att förtroende inom banksektorn innebär att kunden ska kunna lita på banken. För att kunden ska lita på banken måste banken sköta sig, agera korrekt och ge rätt information. Kunderna måste även lita på banken för att de ska vara villiga att ingå i en affärsrelation med banken. Om kunden inte känner förtroende kommer dem inte heller ingå i denna affärsrelation menade respondenten. För att öka förtroendet arbetar banken med att vara tillgängliga för kunderna, vara proaktiva och höra av sig till kunderna med jämna mellanrum. Respondenten tydliggjorde även att banken har specifika avdelningar som arbetar med säkerhetslösningar som bidrar till att kunderna ska känna sig säkra även på de digitala kanalerna när de hanterar sina ärenden.

4.4.7 Framtidens digitala relationer

Respondenten förklarade att den fysiska kontakten förmodligen kommer leva vidare i framtiden men möjligtvis inte i lika stor utsträckning. Den fysiska kontakten är viktig och teknologiska utvecklingen kommer underlätta mycket för både banken och kunden. Respondenten menade

även att en kombination av både fysiska och digitala möten kommer samhället i framtiden att få se i större utsträckning inom banksektorn.

5. Analys

I detta kapitel analyseras insamlad empiri med hjälp av studiens teoretiska referensram.

5.1 Tidigare forskning

Brige (2006) menar i sin studie på att kunderna har förväntningar på banken och värdesätter personlig service samt möjligheten till service "när som helst". Slutsatserna som Brige (2006) drar i sin studie kan återkopplas till respondenternas svar. Enligt respondenten från Nordea är det viktigt för kundrelationen att kunderna får hjälp på rätt sätt vid rätt tidpunkt samt att banken förstår kundernas ärendesituation. Vidare betonar respondenten vikten av att kunderna ska få lika bra service om de väljer att besöka ett kontor eller om de väljer att kontakta banken via digitala kanaler. Enligt respondenten från Swedbank är det viktigt för kundrelationen att banken ser till att kunden får rätt hjälp och inte skickas runt oavsett i vilka kanaler kunderna väljer att möta banken på. Vidare förklarar respondenten att det är viktigt speciellt när det gäller digitala kundrelationer att banken möter kunden på ett smidigt sätt och inte har för långa väntetider. Enligt respondenten från Handelsbanken handlar en god kundrelation om att "*ge god service och lära känna kunderna*" och att det är viktigt att kunderna får hjälp på ett effektivt sätt när detta behövs. Samtliga respondenter svarade likartat med slutsatserna som Brige (2006) för när det gäller kundservice med hänsyn till den nya teknologiska utvecklingen. Respondenterna värdesätter goda kundrelationer och lägger stor vikt på att kunderna ska få rätt hjälp med sina ärenden.

Slutsatserna som Gritti och Foss (2010) drar i sin studie kan återkopplas till respondenternas svar när det handlar om att kundnöjdhet samt lojalitet bidrar till lönsamhet inom banksektorn. Respondenten från Nordea förklarade att en hög kundnöjdhet bidrar till att öka lönsamheten då nöjda kunder rekommenderar banken till andra i sin omgivning som i sin tur ger möjlighet för banken att få nya kunder. Enligt respondenten från Swedbank arbetar banken mycket med bankens värderingar; öppen, enkel och omtänksam vilket är något banken alltid försöker genomsyra genom den service som erbjuds till kunderna. Respondenten förklarade vidare att det även är viktigt att banken alltid är ärlig med vad kunden kan förvänta sig av banken då banken i annat fall kan riskera att förlora den kunden. Respondenten från Handelsbanken betonade vikten av att det är viktigt att kunderna känner sig nöjda med den service de får då det i längden kan bidra till lönsamhet.

Gritti och Foss (2010) menade att det finns ett kausalt samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet och detta resonemang liknas därmed vid i samtliga respondenters svar. Samtliga respondenter visar på att kundnöjdhet är en viktig prioritering hos samtliga banker då nöjda kunder i längden kan bidra till lönsamhet.

Slutsatserna som Ganguli och Roy (2011) drar i sin studie om att kundservice och enkelheten av teknisk användning samt bekvämlighet när det gäller bankens digitala tjänster har positiva effekter på kundnöjdhet och kundlojalitet kan återkopplas till respondenternas svar. Enligt respondenten från Nordea arbetar banken med att få kunderna att känna sig hemmavana även när det gäller digitala tjänster. Detta genom att använda sig av liknande system på det fysiska mötet som på det digitala för att få kunderna att känna igen sig och känna sig bekväma med att använda de digitala tjänsterna. Respondenten från Swedbank förklarade att banken ständigt arbetar med att utveckla och förbättra de digitala kanalerna för att kunna ge kunderna förbättrad service och komma med nya digitala lösningar för kunderna att hantera sina ärenden på. Resonemanget som

Ganguli och Roy (2011) för kan även kopplas till Handelsbankens respondent som förklarade att det är viktigt att göra kundens arbete så enkelt som möjligt när kunden vill hantera sina ärenden via digitala kanaler och banken arbetar därför med att de digitala banktjänsterna ska ha en enkel och tydlig utformning för att kunderna ska vara villiga att använda dessa.

Samtliga respondenters svar visar på att bankerna arbetar med att förbättra och utveckla användningen de digitala tjänsterna och värdesätter att kunderna ska känna sig bekväma med att använda dessa typer av tjänster effektivt på egen hand. Respondenternas svar stödjer därmed resonemangen som Ganguli och Roy (2011) för i sin studie.

Slutsatserna som Jayawardhena och Foley (2000) för i sin studie gällande viktiga utmaningar för bankerna när det handlar om internetbanken kan liknas vid i respondenternas svar. I enlighet med Jayawardhena och Foley (2000) svarade respondenten från Nordea det är viktigt att se till att kunderna får rätt hjälp och att banken måste anpassa sig efter kundernas behov samt att hela tiden ta reda på vad banken kan förbättra. Respondenten förklarade även vidare att banken är medvetna om vilka konkurrenterna på marknaden är och att det är viktigt för banken att ständigt ligga i framkant och hänga med när det kommer in en ny aktör på marknaden. Enligt respondenten från Swedbank ligger det en utmaning i att förstå vad kunden har för behov när det gäller internetbanken eftersom det inte finns någon typ av direkt interaktion. Vidare förklarade respondenten att det är viktigt att banken hänger med i utvecklingen och kommer med nya idéer. Respondenten förklarade även att banken lägger ner en hel del tid och resurser på att konkurrera på marknaden. Respondenten från Handelsbanken betonade vikten av att det även är viktigt att höra kundens åsikter om vad kunden tycker är bra eller mindre bra och på så sätt kunna förbättra sig inom de områden som kan förbättras. Respondenten förklarade även att många banker på marknaden erbjuder väldigt likartade finansiella tjänster och därför är det viktigt att sticka ut i mängden för att fortsätta konkurrera på marknaden.

Jayawardhena och Foley (2000) menar på att bankerna måste möta kundernas behov och säkerställa att kunderna får rätt hjälp med sina ärenden. Bankerna måste även fortsätta konkurrera på marknaden samt arbeta med att förbättra och utveckla nya tjänster. Respondenternas svar återkopplas därmed till resonemangen som Jayawardhena och Foley (2000) för. Både respondenten från Nordea samt Swedbank betonade vikten av att förstå kundernas behov för att kunna hjälpa dem på rätt sätt medan respondenten från Handelsbanken även menar på att det är viktigt att höra vad kunderna tycker är bra eller mindre bra för att därmed kunna förbättra sig. Samtliga respondenter menade på att det är viktigt att fortsätta konkurrera på marknaden för att inte hamna efter.

5.2 Relationsmarknadsföring

Respondenternas svar stödjer resonemanget som Gummesson (2002) för gällande långsiktiga kundrelationer samt vikten av att arbeta med att upprätthålla en god kundrelation. Detta kommer enligt Gummesson leda till lägre kostnader som i längden bidrar till ökad lönsamhet för företaget. Vidare menar Gummesson (2002) på att företaget ska arbeta med att skapa en bra kommunikation till kunden för att utveckla relationen till kunderna och skapa förståelse för deras behov som leder till att banken då kan skapa en skräddarsydd relation med kunderna för att lättare kunna anpassa informationen till enskilda kunder.

I enlighet med Gummesson (2002) svarade respondenten från Nordea att det är viktigt med långsiktiga kundrelationer då det både kostar tid och energi men framförallt pengar för banken att

skaffa än ny kund än att behålla en befintlig kund. Respondenten förklarade även vidare att information är det viktigaste för att upprätthålla en god kundrelation samt att banken arbetar med att nå ut till sina kunder både via digitala kanaler samt fysiskt. Respondenten menade även på att med hjälp av tekniken så kommer banken i kontakt med och kan vara mer precisa mot fler kunder. Respondenten från Swedbank förklarade att det inte är lönsamt med kortsiktiga relationer utan det som är lönsamt för banken är att behålla kunderna långsiktigt. Respondenten förklarade även att det är viktigt för banken att arbeta med relationen med kunderna samt att en god dialog med kunderna oftast fortsätter i kundmötet. Respondenten menade även på att banken arbetar med att nå ut med information till kunderna men att en skräddarsydd service till kunderna är något som banken kommer att arbeta med framöver då det finns många lagar och regler att ta hänsyn till. Handelsbankens respondent förklarade i likhet med de övriga respondenterna att goda och långsiktiga kundrelationer ger ekonomiska fördelar då det krävs mycket arbete att rekrytera en ny kund än att behålla en befintlig kund. Respondenten förklarade även att det viktigaste med att utveckla kundrelationen är att hålla kontakten med kunderna och arbeta på ett proaktivt sätt samt att banken arbetar med att nå ut med information till kunderna. Samtliga respondenter svarade även att de arbetar med att nå ut till kunderna där respondenten från Nordea betonade att banken med hjälp av tekniken kan vara mer precisa mot fler kunder.

5.3 Customer Relationship Management

Tapp (2008) medger att det centrala inom CRM är att sätta relationen med kunden i fokus för att sedan utveckla och förstärka relationen med företagets befintliga kunder som slutligen leder till lönsamhet.

Samtliga respondenter från respektive bank svarade att det är viktigt för banken att arbeta med att behålla kontakten med kunderna och nå ut med rätt information när det är relevant för att bevara relationen med kunden. Vidare förklarade respondenterna att banken ständigt försöker anpassa sig till kundens behov och med hjälp av tekniken är det nu möjligt för banken att rikta rätt information till rätt kund. Respondenterna var även eniga om att banken behöver arbeta på ett proaktivt sätt för att stärka relationen med kunderna. Respondenternas svar stämmer även överens med resonemanget som Tapp (2008) argumenterar för gällande vikten av att förstärka relationen med befintliga kunder för att lära känna kunderna mer djupgående och därefter kunna erbjuda anpassad service utifrån kundens behov.

Day et al. (1998) skriver att fördelarna med CRM är närmare kontakt med kunden, förbättring i kundnöjdhet samt att ekonomiska fördelar uppstår. Detta resonemang stöds av samtliga respondenter. Respondenten från Nordea ansåg att det är viktigt att bevara alla kundrelationer. Enligt respondenten leder goda kundrelationer till att kundnöjdheten ökar samt att hög kundnöjdhet bidrar till ökad lönsamhet. Även respondenten från Swedbank svarade likartat och förklarade att en positiv aspekt med den teknologiska utvecklingen är att banken har närmare kontakt med kunderna och banken måste ständigt arbeta med att öka kundnöjdheten. Nöjda kunder stannar kvar hos banken och rekommenderar banken till andra och därmed uppstår ekonomiska fördelar. Respondenten från Handelsbanken menade också att banken numera enklare kan få kontakt med kunderna och att det är ytterst viktigt att kunderna känner sig nöjda.

Brige (2006) konstaterar att ett korrekt genomförande av CRM kommer att leda till att bankerna kommer kunna identifiera sina mest betydelsefulla kunder och därefter kan bankerna förbättra samt stärka relationen till kunderna. I samband med teknologiska utvecklingen så har bankerna

bättre möjlighet att använda sig av CRM menar Al-Akhras et al. (2011) och tydliggör även att CRM har utvecklats i samband med den teknologiska utvecklingen. Bankerna kan komma i kontakt med kunderna även via digitala kanaler och av den anledningen anser Tapp (2008) att CRM är betydelsefullt för banken då relationen med befintliga kunder kan utvecklas och förstärkas. Kunderna kan exempelvis hålla kontakten via telefon eller internet och på så sätt menar Tapp (2008) att CRM är betydelsefullt för banken eftersom relationen med befintliga kunder kan utvecklas och förstärkas. Al-Akhras et al. (2011) framhåller att det finns olika sätt som företag kan skapa en god relation med kunderna, exempelvis via digitala kanaler, mobila kanaler eller genom att erbjuda kunden rätt tjänst vart än kunden befinner sig på ett proaktivt sätt. Resonemangen som Tapp (2008) och Al-Akhras et al. (2011) för stämmer överens med samtliga respondenters svar. Respondenten från Nordea framförde att med hjälp av den teknologiska utvecklingen blir bankens arbete mer effektivt samt att det idag är möjligt att ha kontakt med kunderna på olika sätt och inte bara genom det fysiska mötet. Respondenten förklarade vidare att banken idag även har kontakt med kunderna via digitala kanaler eller telefon. Respondenten från Swedbank förklarade att det positiva som teknologiska utvecklingen har medfört är att bankens arbete effektiviseras samtidigt som banken kan möta kunderna på varierande sätt via olika kanaler. Respondenten från Handelsbanken förklarade likt respondenten från Swedbank samt respondenten från Nordea att den teknologiska utvecklingen har bidragit till att det är enklare för banken att få kontakt med kunden samt att kommunikationen med kunden sker på olika sätt, via exempelvis digitala kanaler.

5.4 Förtroende

Eisingerich och Bell (2007) definierar begreppet förtroende som när kunden känner att banken är ärliga och att banken utgår ifrån kundens behov och inte agerar utifrån egen nytta. Yousafzai et al. (2010) argumenterar för att säkerhet och integritet även är viktigt för kunderna då bankerna bör hantera kundernas uppgifter på ett säkert sätt. Respondenten från Nordea definierade förtroende som att kunderna ska kunna lita på banken. Det är även viktigt för förtroendet att banken utför sitt arbete korrekt och följer lagar och regler samt att kunden får hjälp utifrån dennes behov och förutsättningar. Respondenten från Swedbank förklarade att det är viktigt för förtroendet att kunden uppfattar att banken är genuint intresserad av att hjälpa kunden och att kundens behov prioriteras i första hand vilket kommer leda till att kunden känner sig nöjd. Respondenten från Swedbank förklarade även att om inte banken håller vad som lovats påverkas kundens förtroende negativt och risken för att kunden väljer att byta bank kan vara ett faktum. Förtroende för respondenten från Handelsbanken innebär att kunden ska kunna lita på banken. Respondenten förklarade vidare att för att kunden ska kunna lita på banken måste banken sköta sig, agera korrekt samt ge rätt information. För att öka förtroendet arbetar banken med att ständigt vara tillgängliga för kunderna, vara proaktiva och höra av sig till kunderna. I enlighet med Eisingerich och Bell (2007) svarade samtliga respondenter likartat vid definitionen av förtroende. Eisingerich och Bell (2007) argumenterar för att kunden måste känna att banken utgår från kundens intresse och behov i första hand, vilket samtliga respondenter svarade likartat på.

5.4.1 Förtroendemodellen

Respondenternas svar kan liknas vid resonemangen som Mukherjee och Nath (2003) för i sin studie där förtroendemodellen presenteras. Mukherjee och Nath (2003) menar på att det är viktigt att bank och kund har delade värderingar och synsätt gällande exempelvis sekretess samt

hantering av personlig information. Mukherjee och Nath (2003) menar även att det är viktigt att bankerna är ärliga och öppna i sin kommunikation samt att kunderna får information av hög kvalitet som kommer att hjälpa kunderna med deras ärenden.

Respondenten från Nordea förklarade att när det handlar om förtroendet för banken är det viktigt att banken hela tiden informerar och uppdaterar kunderna om vad som har hänt sedan kunden sist var i kontakt med banken. Respondenten förklarade vidare att banken måste tänka på att belysa olika nackdelar och fördelar för kunderna gällande olika typer av handlande. Respondenten menade även på att framtiden förmodligen kommer automatiseras och att den fysiska kontakten kommer att minska mer på sikt nu när det finns enkla och tydliga lösningar för kunderna.

Respondenten förklarade även att banken arbetar med att vara tydlig med att kunderna ska känna sig trygga som kunder i banken. Respondenten från Swedbank förklarade att det är viktigt att banken är ärliga med vad banken kan göra. Vidare förklarade respondenten att banken arbetar mycket med säkerheten kring de digitala tjänsterna så att kunderna känner sig trygga när de använder sig av bankens tjänster även via digitala kanaler. Respondenten förklarade även att det i framtiden också är viktigt att hitta olika sätt att möta kunden på och att en kombination av det fysiska och digitala mötet är viktigt samt att man arbetar tillsammans med kunden via digitala tjänster. Respondenten från Handelsbanken förklarade att banken arbetar med workshops där kunderna deltar och även delar med sig av sina tankar kring utformningen samt funktionaliteten av bankens digitala tjänster. Respondenten tydliggjorde även att banken har specifika avdelningar som arbetar med säkerhetslösningar som bidrar till att kunderna ska känna sig säkra även när de hanterar sina ärenden via digitala kanaler. Respondenten svarade även att den teknologiska utvecklingen i framtiden kommer att underlätta mycket för både banken och kunden och svarade likt respondenten från Swedbank att en kombination av digitala och fysiska möten är något som samhället i framtiden kommer att få se i större utsträckning. Respondenten från Handelsbanken menade även att om kunden inte känner förtroende kommer kunden inte vara villig att ingå i en affärsrelation med banken. Samtliga respondenter betonade därmed vikten av säkerhet när det gäller kundernas användning av de digitala tjänsterna samt betydelsen av kommunikation med kunderna.

6. Slutsatser

Detta kapitel redogör för studiens slutsatser som genererats fram utifrån studiens analys och ger svar på studiens frågeställning samt syfte.

Genomförandet av denna studie har visat på att den teknologiska utvecklingen haft en betydande roll och skapat både möjligheter och utmaningar för bankerna. Förändringar inom banksektorn har sin grund i framförallt den teknologiska utvecklingen. På grund av dessa förändringar måste bankerna ständigt hänga med i utvecklingen för att inte hamna efter. Studiens syfte är att öka förståelsen kring vilka aspekter som är betydelsefulla för bankerna att arbeta med för att upprätthålla en god kundrelation med hänsyn till den teknologiska utvecklingen inom banksektorn. För att uppfylla studiens syfte formulerades en frågeställning som lyder: Hur arbetar bankerna med att upprätthålla en god kundrelation med hänsyn till den teknologiska utvecklingen?

Utifrån den analys som gjorts kan det konstateras att det ingår olika betydelsefulla aspekter för bankerna att arbeta med inom området för en god kundrelation med hänsyn till den teknologiska utvecklingen.

Utvecklingen av digitala tjänster har gett kunderna möjlighet att hantera sina ärenden på egen hand snabbt och effektivt. Då användningen av de digitala tjänsterna innebär att den fysiska kontakten med kunden försvinner ligger det en utmaning för banken att se till så att den personliga kontakten med kunden även fortsätter via digitala kanaler. Det är viktigt att banken erbjuder kunden rätt hjälp vid rätt tidpunkt och gör det så enkelt som möjligt för kunderna när de ska hantera sina ärenden. Kunderna bör känna sig bekväma med samt villiga att använda sig av dessa typer av tjänster. Bankerna måste även arbeta med att förbättra de digitala tjänsterna för att ge förbättrad service och komma med nya digitala lösningar för kunderna att hantera sina ärenden på.

Kundnöjdheten är också en viktig del för att upprätthålla kundrelationen. Det är viktigt att banken erbjuder service som kunderna känner sig nöjda med då nöjda kunder är de kunder som väljer att stanna kvar i banken och är även de som på lång sikt kan bidra till lönsamhet för företaget. Att även fokusera på befintliga kunder och hur relationen med dessa kunder kan förbättras och utvecklas ger banken möjlighet att skapa långsiktiga relationer som bidrar till lägre kostnader för företaget. Detta leder i sin tur till ökad lönsamhet inom banken.

Begreppet förtroende är starkt förknippat med banksektorn. Förtroendet utgör grunden till en god kundrelation och avgör om kunden vill stanna kvar i banken. Det är viktigt att banken är ärlig mot sina kunder och utgår från kundens behov och intressen för att kunna hjälpa kunderna med deras ärenden och inte agerar utifrån egenintresse.

7. Avslutande Diskussion

Detta kapitel inleds med en avslutande diskussion. Därefter behandlas kritik mot den egna studien och avslutas med förslag till vidare studier.

I takt med den teknologiska utvecklingen är det viktigt för bankerna att ständigt ligga i framkant och hänga med i utvecklingen eftersom att det är avgörande för bankernas överlevnad. Genomförandet av denna studie har visat på att bankernas arbete med att upprätthålla en god kundrelation är en ständigt pågående process. Under studiens gång har en rad komponenter identifierats som anses vara av stor betydelse för bankerna att ta hänsyn till när det kommer till att upprätthålla en god kundrelation. Dessa komponenter kommer troligtvis vara ett gemensamt fokus för bankerna oavsett när det gäller digitala eller fysiska möten.

Trots att den fysiska kontakten mellan bank och kund minskar vid utvecklandet av digitala tjänster kommer den fysiska kontakten troligtvis inte försvinna helt och hållet. Den teknologiska utvecklingen kommer troligtvis i framtiden bidra till ytterligare finansieringstjänster med nya förbättrade och effektiva lösningar som kommer att gynna både bank och kund i allt större utsträckning. Den fysiska kontakten kommer dock troligtvis reduceras men ändå finnas kvar då den personliga kontakten är nödvändig för vissa typer av ärenden. Det är kunderna som väljer vilka vägar de väljer att möta banken på beroende på vilka typer av ärenden det handlar om. Exempelvis när det handlar om större ärenden där kunden önskar utökad service i form av exempelvis rådgivning är den fysiska kontakten av stor betydelse för kunden. Den fysiska kontakten är därmed även av stor betydelse för kundrelationen och bidrar även till ett ökat förtroende genom den personliga kontakten.

Samtliga banker som deltagit i denna studie anser att studiens ämnesfält är ett mycket aktuellt område. Ökat digitalt fokus har även inneburit förändrade relationer med kunderna och därmed var denna studie av intresse för bankerna. Bankerna måste ständigt hänga med i utvecklingen och även arbeta med att fortsätta möta kundernas behov för att behålla kunderna när banken genomgår förändringar. Denna studie har bidragit till att öka förståelsen för vad bankerna anser är viktigt för att upprätthålla en god kundrelation med hänsyn till den teknologiska utvecklingen.

7.1 Kritik mot den egna studien

Ett kvalitativt tillvägagångsätt tillämpades i denna studie och baserades på tre olika banker med en respondent från respektive bank. Denscombe (2016) förklarar att för att kunna generalisera resultatet av en studie krävs större antal respondenter vilket innebär att denna studie skulle behöva fler respondenter från fler banker för att kunna generalisera resultatet. Studiens resultat kan därmed inte argumentera för att det ser likadant ut på alla banker.

Om studien skulle genomföras vid en annan tidpunkt skulle resultatet sannolikt skilja sig. Detta eftersom data som samlas in genom kvalitativa undersökningar analyseras olika beroende på hur forskaren tolkar data enligt Denscombe (2016).

Efter studiens genomförande resonerades det kring ett möjligt komplement till respondenterna som deltagit i studien skulle kunna vara av relevans för studien. Eventuellt skulle ett fåtal medarbetare från respektive banks kundtjänst kunna vara värdefullt som ett komplement till

studiens befintliga respondenter eftersom medarbetarna som arbetar på kundtjänsten hela tiden har direkt kontakt med kunden och skulle kunna bidra med egna perspektiv på frågorna.

Studiens bortfall kan ha påverkat studiens resultat då respondenten från SEB möjligtvis skulle bidragit med ytterligare reflektioner och synvinklar. Detta i sin tur skulle kunna leda till andra effekter på studiens slutsatser.

7.2. Förslag till vidare studier

Denna studie har utgått ifrån bankernas perspektiv. För vidare studier hade det varit intressant att från bankkundernas perspektiv undersöka faktorer som kunderna anser är viktiga för att upprätthålla en god kundrelation. Det skulle även vara intressant att undersöka hur kunderna upplever att den teknologiska utvecklingen har förändrat kundernas relation till banken. Ett ytterligare forskningsområde som hade varit intressant att undersöka är användningen av bankens digitala tjänster där en fördjupad diskussion skulle kunna lägga fokus på en jämförelse mellan den yngre och den äldre generationen. En annan intressant aspekt att undersöka skulle kunna vara att studera digitala kundrelationer inom Pure Play Internet Banks (PPI-banker) som innebär att banken främst erbjuder sina banktjänster via internet och har få fysiska kontor som inte är tillgängliga för kundbesök. Därmed skulle man kunna göra en jämförelse mellan hur PPI-banker och de svenska storbankerna arbetar inom detta område.

Referenslista

Angelakopoulos, G. & Mihiotis, A. (2011). E-banking: challenges and opportunities in the Greek banking sector. *Electronic Commerce Research*, Vol. 11(3), pp 297 – 319.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Al-Akhras, M., Al-Sayyed, R., Alian, M. & Qwasmi, D. (2011). Innovative Secure Mobile Banking Services. *International journal of interactive mobile technologies*, Vol. 5 (1), pp. 12-21.

Aldas-Manzano, J., Ruiz-Mafe, C., Sanz-Blas, S. & Lassala-Navarré, C. (2011). Internet banking loyalty: Evaluating the role of trust, satisfaction, perceived risk and frequency of use. *The Service Industries Journal*, Vol. 31 (7), pp. 1165-1190.

Bernhardt, L. K., Naveen, D. & Kennet, A. P. (2000). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*, Vol. 47 (2), pp. 161-171.

Bolton, R.N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, Vol 17 (1), pp. 45–65.

Brige, A. (2006). Building relationship with customers by using technological solutions in commercial banks of Latvia. *Baltic Journal of Management*, Vol. 1 (1), pp. 24 - 33.

Chi, G. C. & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 (2), pp. 245–253.

Day, J., Aftab, A.D. & Reynolds, P.L. (1998). Relationship marketing: Its key role in entrepreneurship. *Long Range Planning*, Vol. 31 (6), pp. 828-837.

Degryse, H. & Ongena, S. (2007). The impact of competition on bank orientation. *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 16 (3), pp. 399-424.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Eisingerich, B. A. & Bell, J. S. (2007). Maintaining customer relationships in high credence services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 (4), pp. 253 – 262.

Ennew, C., Kharouf, H. & Sekhon, H. (2011). Trust in UK financial services: A longitudinal analysis. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 16 (1), pp. 65–75.

Falkman, H. (2004). *Bank- och finansieringstjänster: Varför krävs reglering?* Stockholm: Norstedts juridik.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1), pp. 6–21

- Ganguli, S. & Roy, K. S. (2011). Generic technology-based service quality dimensions in banking. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 (2), pp. 168 - 189.
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Gritti, P. & Foss, N. (2010). Customer satisfaction and competencies: An econometric study of an Italian bank. *Applied Economics Letters*, Vol. 17(18), pp.1811-1817.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. 3 uppl. Malmö: Liber-Hermod.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. 3 uppl. Malmö: Liber Ekonomi.
- Helgesen, Ø. (2006). Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 (3-4), pp. 245-266.
- Hosein, Z. N. (2009). Internet Banking: An Empirical Study Of Adoption Rates Among Midwest Community Banks. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 7 (11), pp. 51-72.
- Jayawardhena, C. & Foley, P. (2000). Changes in the banking sector – the case of Internet banking in the UK. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 10 (1), pp. 19 - 31.
- Johannessen, A. & Tuftte, P. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Konkurrensverket (2013). *Konkurrensen på den finansiella tjänstemarknaden: Inlåning, bolån och fonder*. Stockholm: Konkurrensverket.
<http://www.konkurrensverket.se/globalassets/aktuellt/nyheter/konkurrensen-pa-den-finansiella-markanden.pdf> [2016-04-28]
- Köksal, Y. & Dema, O. (2014). An Investigation of the Essential Factors on Customer Loyalty in Banking Sector: A Case of Albanian Retail Bank. *Journal of Management & Economics*, Vol. 21 (1), pp. 357-368.
- Liebach-Lüneborg, J. & Flohr-Nielsen, J. (2003). Customer-focused technology and performance in small and large banks. *European Management Journal*, Vol. 21 (2), pp. 258- 269.
- Lorenz,W. (2009). Moving away from cash. *Card Technology Today*, Vol. 21(7), pp. 12- 14.
- Morgan, M. R. & Hunt, D. S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), pp. 20-38.
- Mukherjee, A. & Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 (1), pp. 5-15.

- Reichheld, F. F. & Schefter, P. (2000). E-Loyalty. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (4), pp. 105-113.
- Roland, G. (2004). Understanding institutional change: Fast-Moving and Slow-Moving Institutions. *Studies in Comparative International Development*, Vol. 38(4), pp 109-131.
- Roig, J. C. F., Garcia, J. S., Tena, M. A. M. & Monzonis, J. L. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 (5), pp. 266 – 283.
- Rousseau, M. D., Sitkin, B. S., Burt, S. R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 2 (3), pp. 393–404.
- Sandén, W. (2006) *Framtidens bank. Privata affärer*.
<http://www.privataaffarer.se/Global/Privataaffarer/tidningen/pdf/2006/PA1206/aretsbank-internet-pa0612.pdf> [2016-04-25]
- Singh, K. (2011). Innovated Technology in Banking Services. *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 16 (2), pp. 1-15.
- Svenska bankföreningen (2014). *Bankernas betydelse för Sverige*. Stockholm: Svenska bankföreningen. <http://www.swedishbankers.se/Documents/1402Bankernas%20betydelse.pdf> [2016-05-05]
- Svenska bankföreningen (2015). *Bankerna i Sverige*. Stockholm: Svenska bankföreningen. http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Svensk%20bankmarknad/Bankerna-i-Sverige.aspx [2016-05-05]
- Svenska bankföreningen (2015). *De fyra stora bankerna*. Stockholm: Svenska bankföreningen. http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Svensk%20bankmarknad/De-fyra-stora%20bankerna.aspx [2016-05-05]
- Tapp, A. (2008). *Principles of direct and database marketing*. 4. uppl. Essex: Pearson Education Limited.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Thurén, T. (2013). *Källkritik*. 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Vetenskapsrådet. (1999). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2016-04-25]
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wisner, D. J. & Corney, J. W. (2001). Comparing practices for capturing bank customer feedback - Internet versus traditional banking. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 (3), pp. 240 - 250.

Yousafzai, Y. S., Pallister, G. J. & Foxall, R. G. (2010). Explaining internet banking behavior: Theory of reasoned action, theory of planned behavior, or technology acceptance model. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40 (5), pp. 1172–1202.

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 (7), pp. 430 - 437.

Bilaga

Intervjufrågor

1. Namn
2. Yrkesroll
3. Hur definierar du en god kundrelation?
4. Hur arbetar banken med att bygga upp långsiktiga kundrelationer? Varför är detta viktigt?
5. Hur skulle du beskriva en god digital kundrelation?
6. Hur arbetar banken med att stärka relationen med de befintliga kunderna och bibehålla de som kunder i banken?
7. Anser banken att en god kundrelation/kundnöjdhet bidrar till att öka lönsamheten? Vilka ekonomiska fördelar skapas?
8. Vad har den teknologiska utvecklingen inneburit för bankerna?
9. Hur har den teknologiska utvecklingen påverkat bankernas relation till kunden?
10. Hur arbetar bankerna med att upprätthålla en god kundrelation även via digital väg?
11. Hur skiljer sig arbetssättet med att upprätthålla en god kundrelation idag i jämförelse med tidigare, med hänsyn till den teknologiska utvecklingen? (Fysisk kontakt kontra digital kontakt)
12. Hur arbetar banken med att få de teknologiska tjänsterna att konkurrera på marknaden och sticka ut i jämförelse med andra banker?
13. Vad innebär förtroende inom banksektorn för dig?
14. Varför är det viktigt att kunderna har förtroende för sin bank?
15. Hur arbetar banken med att öka kundens förtroende för banken?
16. Hur arbetar banken med att öka säkerheten kring digitala tjänster?
17. Tror ni att den teknologiska utvecklingen kommer gynna er och vara till fördel för banken i framtiden?
18. Hur kan internet addera mervärde till bank – kund relationen?
19. Vad anser banken att det viktigaste är för att upprätthålla en god kundrelation idag med hänsyn till den teknologiska utvecklingen?
20. Hur tror du framtiden kommer se ut inom banksektorn gällande tekniska relationer?