

Vart tog det lokala bankkontoret vägen?

En kvalitativ fallstudie på svenska storbankers förändrade kundhanteringsprocesser under Covid-19-pandemin

AV: Jonathan Yamin & Natalie Hultman

Handledare: Arash Kordestani
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi C | VT 2021



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Arash Kordestani, som har hjälpt och väglett oss längst vägen. Tack till opponentgrupperna som har opponerat vårt arbete under resans gång och gett oss positiv- och konstruktiv kritik, vilket har förbättrat uppsatsens kvalitet. Vi vill även rikta ett stort tack till respondenterna som deltagit i undersökningen, utan er skulle det inte gått att genomföra studien.

Tack!

Jonathan Yamin & Natalie Hultman

Sammanfattning

Under Covid-19-pandemin har svenska storbanker tvingats digitalisera en stor del av sina verksamheter, för att klara av kundernas förändrade behov. I denna studie undersöks hur svenska storbanker har förändrat sina kundorienterade processer under pandemin. Fokus har lagts på hur bankerna har arbetat för att behålla kundlojaliteten digitalt. En kvalitativ fallstudie på Sveriges storbanker har genomförts för att få ett djupgående svar på hur deras kundhanteringsprocesser för att upprätthålla kundlojalitet har förändrats, till följd den påskyndande digitaliseringen under pandemin. Utifrån resultatet har Handelsbanken, SEB och Swedbank framför allt anpassat och utvecklat sina erbjudanden till kundernas förändrade behov, där ett stort fokus har legat på att ge personlig digital service, för att inte tappa relationen med kunderna. Anpassningar som skett inom bankerna är nya sätt för kommunikation till kunderna, användning av nya digitala plattformar och interna omställningar.

Nyckelord

Kundlojalitet, Banker, Förtroende, CRM, e-CRM, Covid-19, Pandemi, Digitalisering, Tillfredsställelse, Relationsmarknadsföring, Lönsamhet.

Abstract

During the Covid-19 pandemic, Swedish banks have been forced to digitize parts of their organizations, to manage the customers' changed needs. This study examines how major Swedish banks have changed their customer-oriented processes during the pandemic. The focus in the study is on how the banks have worked to maintain customer loyalty digitally. A qualitative case study at major Swedish banks has been conducted to get an in-depth answer to how their customer-oriented processes to maintain customer loyalty have changed as a result of the accelerating digitalization during the pandemic. Based on the results, Handelsbanken, SEB and Swedbank have all adapted and developed their offerings to their customers' changing needs, where a major focus at the banks has been on providing personal digital service in order not to lose the relationship with their customers. Adjustments that have taken place within the banks, are new ways of communicating to customers, the use of new digital platforms and internal changes.

Keywords

Customer loyalty, Banks, Trust, Customer Relationship Management, e-CRM, Covid-19, Pandemic, Digitalization, Satisfaction, Relationship marketing, Profitability.

Definitionslista

Kundorienterade processer

Med kundorienterade processer menas processer och strategier företaget använder för att stärka lojaliteten och öka förtroendet (Chalmers 2006).

Service

Begreppet service användes vid förklaringen av transaktioner som inte överförs med fysiska varor mellan kunden och företaget (marketbusinessnews 2020).

Digitalisering

När ordet digitalisering används i denna studie, refererar vi till den digitala omställningen som skett under pandemin i Sverige med start 16/3 - 2020 till 27/4 - 2021 (pts 2021; Eriksson & Falkirk 2020).

Internetbank

Internetbank är tjänster där man kan utföra bankärenden via internet (Bankrate 2021). Här inkluderas banker med fysiska kontor som driver en del av sin verksamhet digitalt.

Svenska storbanker

Med svenska storbanker inkluderas Handelsbanken, Swedbank, SEB och Nordea (swedishbankers 2020).

Fintech-bolag (Financial technology)

Bolag som arbetar med teknologisk innovation inom finanssektorn (pwc u.å).

GDPR

General Data Protection Regulation (su 2020).

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
NYCKELORD	3
ABSTRACT	4
KEYWORDS	4
DEFINITIONSLISTA	5
1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	11
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	14
1.4 SYFTE.....	14
1.5 FORSKNINGSPRÅG	14
2. TEORETISK REFERENSRAM	15
2.1 LITTERATURUNDERSÖKNING	15
2.2 KUNDLOJALITET	17
2.2.1 <i>Sambandet mellan upprepat stöd och relativ attityd</i>	18
2.2.2 <i>Kundtillfredsställelse</i>	19
2.2.3 <i>Förtroende</i>	19
2.3 CRM & E-CRM	20
2.4 RELATIONSMARKNADSFÖRING	21
2.4.2 <i>Online-Relationsmarknadsföring</i>	23
2.5 THE SERVICE PROFIT CHAIN	23
2.6 TEORISYNTES- OCH KRITIK	24
3. METOD	27
3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	27
3.2 FORSKNINGSTRATEGI	28
3.3 FORSKNINGSDSIGN.....	29
3.4 POPULATION & URVAL	30
3.4.1 <i>Motivering & avgränsning</i>	31
3.4.2 <i>Bortfall</i>	32
3.5 LITTERATURGENOMGÅNG	32
3.5.1 <i>Källkritik</i>	33
3.6 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN.....	33
3.6.1 <i>GDPR & Individskyddskravet</i>	33
3.6.2 <i>Grundläggande principerna för integritet i forskning</i>	34
3.7 DATAINSAMLINGSMETOD	35
3.7.1 <i>Tillvägagångssätt</i>	36
3.8 STUDIENS KVALITET	36
3.9 METODKRITIK	37
3.10 METODDISKUSSION	38
4. RESULTAT	41
4.1 KUNDLOJALITET, KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE & FÖRTROENDE	41
4.1.1 <i>Handelsbanken</i>	41
4.1.2 <i>SEB</i>	43
4.1.3 <i>Swedbank</i>	43
4.2 CRM & E-CRM	45
4.2.1 <i>Handelsbanken</i>	45
4.2.2 <i>SEB</i>	45

4.2.3 Swedbank.....	46
4.3 RELATIONSMARKNADSFÖRING	46
4.3.1 Handelsbanken.....	46
4.3.2 SEB.....	48
4.3.3 Swedbank.....	49
4.4 THE SERVICE PROFIT CHAIN	50
4.4.1 Handelsbanken.....	50
4.4.2 SEB.....	51
4.4.3 Swedbank.....	52
5. ANALYS	53
5.1 KUNDLOJALITET, KUNDTILLFREDSTÄLLELSE & FÖRTROENDE	53
5.2 CRM & E-CRM	56
5.3 RELATIONSMARKNADSFÖRING	57
5.4 THE SERVICE PROFIT CHAIN	60
6. DISKUSSION.....	62
7. SLUTSATS	65
8. STUDIENS BIDRAG	66
9. FRAMTIDA FORSKNING	67
KÄLLFÖRTECKNING.....	68
BILAGOR	77
INTERVJUFRÅGOR.....	77

1. Inledning

Denna studie undersöker hur svenska storbanker har anpassat sina kundorienterade processer för att behålla kundlojaliteten, till följd av den digitala omställningen som tvingats fram under Covid-19-pandemin. Studien är av kvalitativ metod och utförs genom en fallstudie. Data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer via telefon och mail. Studien inleds med en bakgrund till problemet som sedan diskuteras i en problemdiskussion och därefter presenteras syftet och forskningsfrågan. Tidigare forskning tas upp för att läsaren ska få en inblick om vad andra forskare har kommit fram till för resultat i liknande studier. Teorierna som används i studien kopplas till resultaten i analysen som därefter diskuteras för att kunna dra en slutsats.

1.1 Bakgrund

Effekterna av Covid-19 är många (Folkhälsomyndigheten 2021), den 16/3 - 2020 rekommenderade Folkhälsomyndigheten att de som jobbar i Stockholmsregionen bör arbeta hemifrån vid möjlighet (Eriksson & Falkirk 2020). Detta är en strategi från Folkhälsomyndigheten för att jämna ut smittspridningskurvan (ibid.). Folkhälsomyndighetens råd är bland annat att begränsa nya nära kontakter, vilket innebär att människor ska undvika att vara nära varandra, speciellt i mindre utrymmen och under en längre tid (Folkhälsomyndigheten 2021). Människor ska undvika att vara i affärer, köpcentrum samt kollektivtrafik och föreningar bör undvika möten eller genomföra de digitalt (ibid.). De rekommendationer Folkhälsomyndigheten råder till verksamheter är bland annat att erbjuda digitala alternativ, minimera antalet personer vid samma tidpunkt och anpassa öppettider (Folkhälsomyndigheten 2020).

Bankernas digitala tjänster innan pandemin har inte riktigt nått ut till kunderna, utan har ökat det personliga avståndet mellan bankerna och kunderna (Svenskt kvalitetsindex 2020). Detta har förändrats på grund av restriktionerna, då kunderna använder mer digitala tjänster och anser att det fungerar väl (ibid.). Covid-19-pandemin har tvingat banker att tänka i nya banor (tcs 2020). För att fortsätta verksamheten har stora anpassningar gjorts i banker runt om i världen (ibid.). Företag och organisationer har varit tvungna att anpassa sig efter pandemin och det gäller även bankbranschen i Sverige (Svenskt kvalitetsindex 2020). Både kunders och medarbetares vardag har förändrats, där bland annat arbetet utförs från hemmet och digitala tjänster har ökat (ibid.). Istället för fysiska bankmöten, har bankerna nu behövt förlita sig på

sina digitala tjänster (tcs 2020). Detta har bidragit till att nya behov, preferenser och beteenden har ändrats hos företagens kunder (ibid.). Även om de digitala tjänsterna fungerar väl har kundupplevelser stor påverkan på kundnöjdhet och lojalitet (Svenskt kvalitetsindex 2020). Det är fortsatt viktigt för kunderna med nära och personlig kontakt och personliga möten på fysiska kontor (ibid.).

En stor utmaning för svenska banker med ett fysiskt kontorsnät, har under pandemin blivit att förena det digitala kundmötet med det fysiska (sfdstatic u.å). Bankerna bör lägga fokus på att möta kundernas behov på alla kanaler samt ge kunderna erbjudanden som är relevanta och behovsanpassade. Banksektorn är en av de branscher som det har skett störst förändringar inom till följd av digitaliseringen (ibid.). I och med digitaliseringen som skett under pandemin, är det viktigt för de traditionella bankerna att lägga fokus på digital innovation, eftersom kunderna föredrar en kontaktlös interaktion under pandemin (Kumar 2020). Under en kris som denna, är kvaliteten på bankernas service ännu viktigare, vilket innebär att bankerna måste anpassa sina strategier gällande service mot sina kunder. Detta kan bankerna göra genom att anpassa sina erbjudanden mot kunderna genom att erbjuda till exempel chatbotar, virtuella teletjänstcentraler och intelligent e-postautomation. Bankerna kan använda sig av dessa smarta banklösningar för att skapa en elastisk arbetsstyrka, som kan skalas upp eller ner baserat på behov. Den smarta tekniken behöver nyttjas för att bli mer proaktiv mot kunderna, för att minska deras behov av kontakt till banken (ibid.).

Det är viktigt att investera i att förstå kundernas behov, preferenser och beteende för att utveckla produkter och tjänster utefter det (Svenskt kvalitetsindex 2020). Företag behöver därmed förändra lönsamhetsanalyser, från transaktioner och produkter till kunder och kundsegment (ibid.). Hur bra relationen till kunderna är, det vill säga hur företag bygger hållbara relationer, handlar om hur företag använder sina resurser inom marknadsföring (Day 1994, s. 37). Detta handlar om att företag ska kunna identifiera kundernas önskemål och krav samt bygga vidare på detta så att företag får en marknadsavkänning. Denna marknadsavkänning handlar om att företag genom att känna sina kunder, konkurrenter och kanalmedlemmar kan agera när något händer på marknaden (ibid.). Genom att ge värde till kunderna vinner företag kundlojalitet, vilket varje företag är beroende av (Kilara & Rhyne 2014, s. 1).

Kundlojalitet är viktigt inom banksektorn, eftersom bankernas tjänster är lämpliga för kundens alla olika livscykelsteg (Eriksson, Hermansson, & Jonsson 2020). Den etablerade logiken är att investeringar i kundrelationer utgör grunderna för utveckling av strategier för skapandet av kundvärde (Liang, Wang & Farquhar 2009). Dessa strategier utgör grunden för hållbar konkurrensfördel som resulterar i solida ekonomiska resultat (ibid.). Till följd av den ökade konkurrensen är det viktigt för företagen att behålla de nuvarande kunderna samtidigt som de försöker locka till sig nya för att förbättra resultatet (Özkan et al. 2019). Nyckeln för ett framgångsrikt företag är att bevara stark kundlojalitet (Hoang 2019). Två viktiga faktorer för kundlojalitet är kundnöjdhet och kunddialog, där kunddialog också förmedlar relationen mellan kundnöjdhet och lojalitet (ibid.). Kundhantering är en stor utmaning för företag och för att skapa en långsiktig kundlojalitet behöver företag bygga relationer och förstå kundernas behov (Özkan et al. 2019).

Swedbank har innan pandemin fokuserat starkt på att bygga starka relationer till kunderna genom fysiska möten (dagens industri 2020). Den digitala omställningen till följd av pandemin, har lett till att nya tjänster, produkter och mötesplatser etablerats, vilket har resulterat i att kundrelationshanteringen utvecklats i samma riktning (sigblad 2018). SEB bedömer att de tjänster som erbjuds till kunderna inte kommer att ha någon direkt påverkan av Covid-19 (sebgroupp 2020). Ett stort fokus hos SEB är att finnas där för sina kunder och ha en hög beredskap samt väl utarbetade planer (sebgroupp 2020). Handelsbanken har under pandemin anpassat sin verksamhet (handelsbanken u.å.). En stor del av Handelsbankens arbete går ut på att vara nära kunden och ge en kvalificerad och relevant rådgivning till sina kunder (ibid.). Nordeas ambition när digitala tjänster har ökat, är att utvecklas och i framtiden bli en digital bank (nordea u.å.). Detta kommer Nordea genomföra genom att till exempel förbättra sina produkter, tjänster och analysverktyg (ibid.).

1.2 Problemdiskussion

Nya Fintech-bolag konkurrerar kraftigt mot befintliga banker inom betalningar och transaktionskonton, det vill säga icke-rådgivande tjänster (Eriksson, Hermansson, & Jonsson 2020). Banker har varit tvungna att ändra sina strategier, de har tidigare använt relationsorienterad affärsmodell med fokus på att fördjupa långvariga relationer med lojala kunder, genom fysisk interaktion. Detta innebär förmedling av bland annat kundkontakt och kundengagemang, vilket gör kundnöjdhet till en central variabel (ibid.).

Inom bankindustrin har internet revolutionerat branschen över hela världen, de tjänster som erbjuds online är annorlunda från de traditionella tjänsterna (Garepasha, et al. 2020). Ett exempel på detta är att bankkunder kan utföra ett brett utbud av bankaktiviteter när som helst på dygnet (ibid.). Banker har under de senaste åren haft en stor utmaning när det gäller att vara både digital och personlig (Svenskt kvalitetsindex 2020). Svenskt kvalitetsindex kallar detta för "den digitala paradoxen", som syftar på att de flesta banktjänster idag har digitaliserats, vilket innebär att tillgängligheten har ökat samtidigt som den personliga bankrelationen har minskat. Trots att tillgängligheten för att utföra bankärenden och enkelheten i och med digitaliseringen, upplever svenska bankkunder att det personliga mötet, som skapar de starka relationerna, är på väg att försvinna vilket påverkar både kundens lojalitet och nöjdhet (ibid.).

Det som har den största effekten på kundens nöjdhet och lojalitet är kundupplevelser som går att koppla till ett fysiskt kontor med personliga möten. Hur välutvecklade de digitala tjänsterna än är, räcker det inte fullt ut för att skapa den närhet som kunden efterfrågar (ibid.). I digitala miljöer minskas eller elimineras den mänskliga faktorn, vilket medför en stor utmaning för företagen att få lojala kunder (Garepasha, et al. 2020). Det är således av stor vikt för bankerna att utveckla ett system där nära kundrelationer kan skapas i kombination med ett digitalt erbjudande (Svenskt kvalitetsindex 2020). Genom digitalisering av banktjänster kan bankerna bygga upp kundernas förtroende, men det måste ske under förutsättningen att kunderna är villiga att omfamna dessa digitala tjänster. Dessa två aspekter måste gå i takt, om bara ena aspekten tas i akt så kommer det ha en negativ inverkan på kundupplevelse (ibid.).

Det är viktigt att företag arbetar för att behålla och förbättra sina kundrelationer, vilket kan hanteras genom CRM-system (Customer Relationship Management) (Schmitz & Latzer 2010, ss. 163 - 174). Reinartz, Krafft och Hoyer (2004) påstår att denna process är viktig för företag,

trots detta visar det sig att 70 % av företags CRM-processer inte är ekonomiskt lönsamma. Företag som implementerar CRM-system, kan bättre förstå kundens behov och preferenser genom att till exempel registrera köp och spara information (Schmitz & Latzer 2010, ss. 163 - 174). En av de största drivkrafterna för att företag ska implementera CRM-system är att skapa en lojalitet till kunden (ibid.).

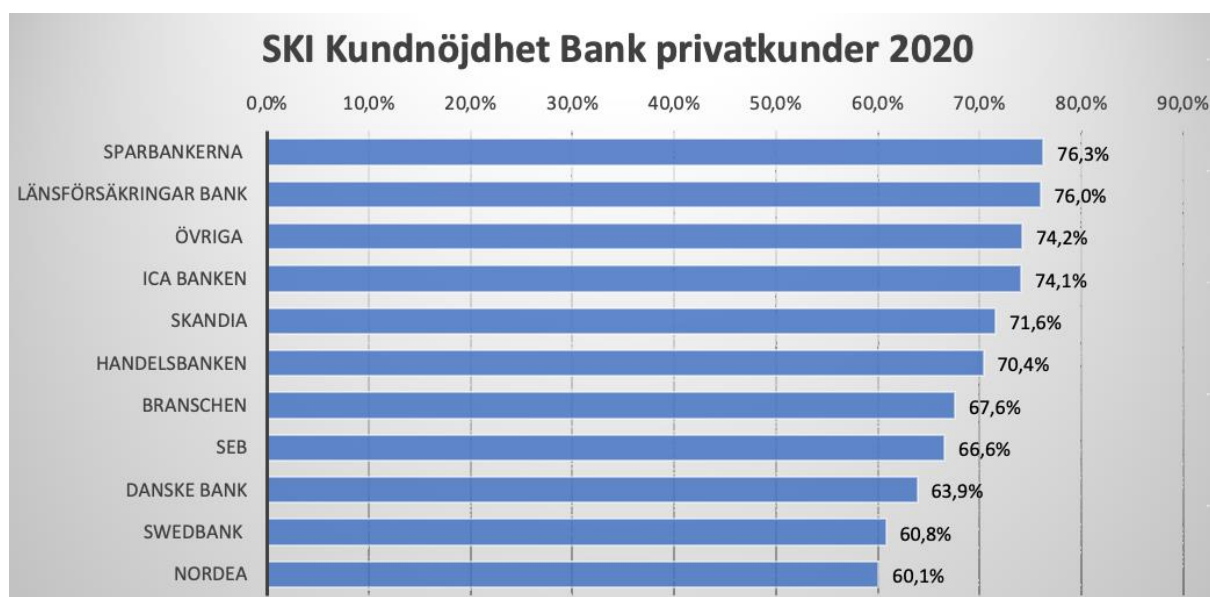
Genom fysiska kontakter skapas kundlojalitet främst som ett resultat av servicekvaliteten (Gefen 2002). Digitaliseringen har medfört höga kostnader för att locka nya kunder samt en svårighet att behålla nuvarande kunder, vilket gör att kundlojalitet är en viktig tillgång för företag (ibid.). Att skaffa nya kunder är fem gånger dyrare för företagen än att behålla befintliga kunder, medan att få tillbaka en förlorad kund är 50 till 100 gånger dyrare (Özkan et.al. 2019). De kundrelationer som bankerna under många år har jobbat för, försvåras till följd av den digitala omställningen som tvingats fram under pandemin (Accenture 2021). Gunnar Wijkmark, ansvarig för kanalinformation på Accenture, säger att bankerna måste göra sina digitala tjänster mer personliga och relevanta för kunderna (ibid.).

Undersökningen "*Global Banking Consumer*" gjord av Accentures med fler än 47 000 konsumenter visar på att förtroendet för bankerna har minskat under pandemin (Accenture 2021). Trots den digitala utvecklingen som bankerna gjort, har de personliga digitala banktjänsterna som bankerna tagit fram hamnat efter i utvecklingen. Cramner (2020) skriver i sin artikel att digitalisering påverkar kundrelationer, där lojalitet och kundnöjdhet har minskat de senaste åren. Detta kan enligt Cramner (2020) förklaras med att kundmöten i högre utsträckning har blivit mer digitalt. Därmed anser hon att företagen måste jobba hårdare med att på olika sätt komma närmare kunden (ibid.). Banker har under en längre tid uppmuntrat sina konsumenter att använda bankernas digitala tjänster, då det är ett sätt för bankerna att sänka sina kostnader samt erbjuda tjänster dygnet runt (Accenture 2021).

Digitala tjänster har lett till att den viktiga mänskliga aspekten nästan helt har försvunnit, vilket är en anledning till att förtroendet för bankerna har minskat (Accenture 2021). Grunden för banktjänster ligger i förtroendefaktorn mellan bankerna och konsumenterna (Ul Haq & Awan 2020). Tillfredsställelse och förtroende är viktiga attribut i en relation mellan kunden och banken, eftersom innan en kund ska ingå en transaktion med banken, är det viktigt att kunden känner förtroende för bankens tjänster (Eriksson, Hermansson, & Jonsson 2020). En viktig del i relationen mellan kunden och banken är förtroendet för bankernas rådgivning, eftersom

tjänsterna är komplexa och immateriella, vilket medför stora risker (ibid.). Tillfredsställelse är en viktig aspekt, då det resulterar i att kunden gör fler återkommande besök (Eriksson, Hermansson, & Jonsson 2020). Accentures rapport visar att om bankkunderna inte får den personliga relationen till banken är det mer sannolikt att de istället väljer den bank som erbjuder det bästa priset (Accenture 2021). Resultatet från rapporten visar att bankerna står inför en förtroendekris (ibid.).

I digitala miljöer har tillit och lojalitet en stor betydelse, vilket i en pandemi förstärks (Ul Haq & Awan 2020). Informations- och kommunikationsteknik som banker länge använt, har på senare tid förändrat sättet att göra affärer på. Tekniken riktar sig inte bara till ny utveckling, utan också till kvarhållandet av kunder, vilket har varit en utmaning för banksektorn (ibid.). Vissa banker har utmaningar med kundnöjdhet och enligt SKI:s undersökning har kunder utan lån eller sparande lägst kundnöjdhet (Svenskt kvalitetsindex 2020). Detta beror på att dessa kunder saknar en närmare personlig kontakt till banken (ibid.). Innan Pandemin började i Sverige, hade endast 6 procent pratat med en rådgivare på banken via videosamtal och endast 15 procent kan tänka sig göra det efter pandemins slut (Accenture 2021). Detta visar tydligt på att det finns förbättringar att göra inom de kundorienterade processerna för bankerna (ibid.).



Figur 1 (Svenskt kvalitetsindex 2020).

1.3 Problemformulering

Covid-19-pandemin har bidragit till restriktioner som gjort att svenska storbanker blivit tvungna att digitalisera en stor del av sin verksamhet, som tidigare varit fysisk (Eriksson & Falkirk 2020; tcs 2020). Den minskade fysiska kontakten har medfört att kundernas tillfredsställelse samt förtroende har minskats (Accenture 2021). Kundrelationer som banker under många år har byggt upp har försämrats till följd av den digitala omställning som tvingats fram under pandemin (ibid.), vilket har minskat kundlojaliteten hos bankerna (Cramner 2020).

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen i hur banker förändrat sina kundorienterade processer under den påskyndande digitala omställningen som skett under pandemin. Fokus inom studien kommer ligga på vilka förändringar som skett inom bankerna för att behålla kundlojalitet digitalt. Studien kommer bidra med kunskap om hur den ökade digitaliseringen till följd av pandemin, har påverkat storbankernas arbetssätt för att behålla kundernas lojalitet.

1.5 Forskningsfråga

Hur har svenska storbanker anpassat sina kundorienterade processer för att bibehålla kundlojalitet under den digitala omställning som skett, till följd av Covid-19-pandemin?

2. Teoretisk Referensram

Kapitlet inleds med en litteraturundersökning om vad tidigare studier har kommit fram till och övergår sedan till teorier, centrala begrepp och modeller som ligger till grund för studiens undersökning. Dessa är kundlojalitet, CRM, e-CRM, relationsmarknadsföring och The Service Profit Chain. I slutet av kapitlet sammanförs de olika teorierna och modellerna i en teorisyntes där de olika för- och nackdelarna beskrivs samt hur de används i denna studie.

2.1 Litteraturundersökning

Inom alla branscher är det av stor vikt att erbjuda bra service till sina kunder, eftersom det direkt påverkar kundnöjdheten (Myrden & Kelloway 2015). Genom att överträffa kundernas förväntningar kan företag öka kundlojaliteten, vilket ger företaget en konkurrensfördel (ibid.). En bra prestation från företagen, skapar en positiv uppfattning hos kunderna, vilket förbättrar företagets kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet (Lytle, Hom & Mokwa 1998). När företag gör återkommande misstag och inte håller vad de lovar, förlorar kunder sitt förtroende i företagets förmåga att prestera (ibid.).

En studie gjord av Floh och Treiblmaier (2006) visar på att lojalitet inom internetbanker, direkt påverkas av tillfredsställelsen och tilliten till banken, vilket i sin tur påverkas av kvaliteten på hemsidan och servicekvaliteten. Enligt Floh och Treiblmaier (2006) ger förtroende och tillfredsställelse ökad lojalitet vid användandet av digitala tjänster. De rekommenderar därför företag som vill öka lojalitet online att vidta förtroendeskapande åtgärder som diskuteras i vetenskaplig litteratur, till exempel återbetalningsgarantier och kvalitetscertifikat (ibid.). Forskning visar att lojalitet från kunderna inom internetbanker påverkas genom tillfredsställelse och tillit till banken, vilket bestäms av kvaliteten på servicen som ges (Ghanes et al. 2011). Detta konfirmerar det som Floh och Treiblmaier (2006) påvisar i sin forskning. Ghanes et al. (2011) studie visar att servicekvaliteten online har en direkt och indirekt påverkan på både tillfredsställelse och tillit till de digitala tjänsterna (ibid.). Ju bättre service företag kan ge online, desto högre blir tillfredsställelsen och tilliten till de digitala tjänsterna. Eftersom en transaktion online ofta förknippas med högre risk, är förtroende för banken en viktig komponent inom digitala tjänster (ibid.). Studien visar även på att tillfredsställelse och tillit online har en direkt och indirekt effekt på lojalitet. Om internetbanker kan tillhandahålla en god servicekvalitet för att öka kundernas tillfredsställelse, skulle frekvensen av dessa tjänster samt avsikt att

rekommendera tjänsterna öka. Den viktigaste faktorn för lojalitet online är servicekvaliteten, vilket chefer bör ägna särskild uppmärksamhet åt (ibid.).

Resultatet från Larsson och Viitaojas (2017) forskning visar att banker bättre behöver förstå sina kunder. Kunder söker sig till enkla och snabba lösningar och kan därmed vända sig till den aktör som bäst kan leverera sådana tjänster. Sverige blir mer och mer digitaliserat och det kommer därmed bli lättare för kunderna att byta bank, vilket resulterar i att kundernas förväntningar kommer öka för respektive bank (ibid.). Bankernas vilja är att bibehålla tillfredsställda kunder i förhoppning att bli lojala kunder, eftersom det resulterar i ökad lönsamhet. I studien visas det på att god service och tillgänglighet skapar en djup och lojal relation med kunden. Däremot strävar bankerna efter att göra kunderna mer oberoende och självstyrande för att reducera deras behov av att ha frekvent kontakt med kunderna. Resultatet av studien tyder på att medarbetarna känner sig förhindrade då digitaliseringen har gjort att bankerna måste följa komplexa regleringssystem (ibid.). Till följd av detta kan medarbetarna inte skapa en tydlig profil av kunderna, vilket gör det svårt att möta kundernas förväntningar. Lösningen för bankerna är att generera samskapande processer med kunderna, till exempel seminarier. Bankerna kan även erbjuda flera olika finansiella tjänster genom olika samarbeten med Fintech-bolag (ibid.).

Tidigare studier har undersökt hur olika kvalitetsmått inom service har påverkats i relation till kundtillfredsställelse samt lojalitet i fysiska- och internetbanksammanhang (Shankar & Jebarajakirthy 2019). Dessa studier har en begränsning inom hur ökad kundlojalitet kan riktas mot internetbankplattformar. Traditionella mänskliga interaktioner är inte aktuellt inom internetbanker, därmed är inte kvalitetsmått som mäter kundens uppfattningar och förväntningar gällande mänsklig kontakt mellan medarbetare och kunderna relevant. Detta beror på att kunder interagerar med teknologi vid internetbanksammanhang, där kvaliteten på webbplatsen är en viktig faktor (ibid.).

Forskare har tidigare försökt mäta servicekvalitet inom internetbanker, fokus har då lagts på pålitlighet, hemsidans design, säkerhet och kundservice (Shankar & Jebarajakirthy 2019). Det har påvisats att lojala kunder är en stor tillgång för företag. Inom internetbanker kan lojala kunder definieras som konsumenters benägenhet att frekvent besöka bankens hemsida, använda bankens internetjänster och sprida positiva rykten om banken. Undersökningen visar att pålitlighet, säkerhet och integritet har signifikanta effekter på lojaliteten inom internetbanker.

Designen på webbsidan har däremot ingen signifikant effekt på lojaliteten inom internetbanker, utan kunder använder internetbanker för att det är mer bekvämt och underlättar transaktionerna (ibid.). Webbsidans estetik är inte lika intressant för kunder, utan pålitlighet, integritet och säkerhet har större betydelse. Resultatet indikerar även på att kundservice- och support inte har signifikanta effekter på kundlojalitet inom internetbanker. Detta beror på att de flesta kunder använder internetbanker och bara en minoritet tenderar att möta svårigheter vid användandet av internetbanktjänster. Resultaten från studien visar även att initialt förtroende förmedlar sambandet mellan de fem variablerna tillförlitlighet, integritet, säkerhet, service och support till internetbanklojalitet. Vidare visar resultatet att tillhandahållandet av tillförlitlighet inom internetbankernas tjänster såsom integritet, transaktioner och erbjudanden, ökar kundernas förtroende för internetbanktjänster, vilket leder till lojala kunder (ibid.).

Forskare inom HR (Human Relations) har länge insett vikten av de relationer som de anställda skapar när de kommer i kontakt med kunden (Lytle, Hom & Mokwa 1998). De grundläggande färdigheterna som krävs för att påverka kundnöjdheten positivt är att le mot kunderna, tacka kunderna och vara artig. I tjänsteföretag där service är av stor vikt, läggs stora resurser på att förbättra medarbetarnas servicekvalitet, utöver de tre grundläggande färdigheterna. Detta kan ske genom till exempel teamutbildning, problemlösningsträning och andra utbildningar som ger de anställda den kunskap som behövs för att ge kunderna en utmärkt service (ibid.). Faktorer som påverkar kundnöjdheten är bland annat artighet och hjälpsamhet vid service (Lytle et al. 1998). Forskning visar att anställda som blir utbildade inom service också ger bättre service till kunderna, då de lär sig möta kundernas komplexa behov. Ledande tjänsteföretag värdesätter investeringar i de anställda lika mycket som investeringar i maskiner (ibid.).

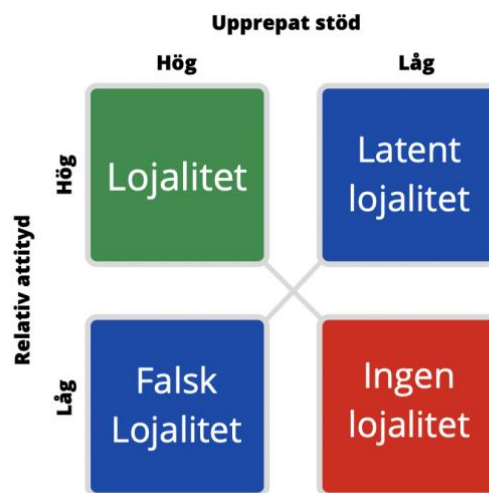
2.2 Kundlojalitet

Kundlojalitet kan ses som styrkan av relationen mellan en individs relativa attityd och upprepade stöd till ett företag (Dick & Basu, 1994, ss. 99 - 100). Lojalitet har många definitioner, det är däremot processdefinitioner, vilket innebär att lojalitet definieras utifrån vad kunderna gör för att bli lojala (Oliver 1999, s. 34). I allmänhet definieras lojalitet som en upprepade köpfrekvens eller relativ volym av inköp av ett och samma företag (ibid.). Resultatet av detta är att man upprepar inköp trots att andra företag försöker bryta det beteendet genom olika marknadsföringsinsatser (ibid.). Relationen förmedlas sedan av sociala normer samt situationsanpassade möten som tillsammans skapar en stark lojalitet mellan parterna (Dick &

Basu, 1994, ss. 99 - 100). Banklojalitet innebär att bankkunder har positiva attityder gentemot den valfria bank som de valt, vilket påvisas genom upprepade köpintentioner och beteenden i samma bank (Larsson & Viitaoja 2017). Detta inkluderar sparande, köp, försäljning, handel med aktier och obligationer, investeringar samt transaktioner (ibid.).

2.2.1 Sambandet mellan upprepat stöd och relativ attityd

Lojaliteten kan mätas genom två variabler, den ena är *Relativ attityd* vilket beskriver kundens attityd mot företag och den andra variabeln är *Upprepat stöd* som förklarar regelbundenheten som kunden handlar av företaget (Dick & Basu, 1994, ss. 99 - 100). De två variablerna kan ställas mot varandra för att mäta lojalitet och därmed få en förståelse för kundens förhållningssätt till företaget (ibid.).



Figur 2 (Dick & Basu, 1994, ss. 99 - 100)

2.2.1.1 Ingen lojalitet

Attityden mot företaget är svag samt nästintill ingen integration med företaget. Denna typ av kund är svårast att hantera, eftersom det inte finns någon kundrelation. (Dick & Basu, 1994, ss. 99 - 100)

2.2.1.2 Falsk lojalitet

En falsk lojalitet är när en kund interagerar med företaget ofta, utan att känna en stark koppling till företaget. Detta ses som en bra kund men kunden har inga problem att byta till ett konkurrerande företag. Ett exempel inom banksektorn är en kund som alltid har haft samma bank, utan att veta varför. Skulle kunden få ett bättre erbjudande från en annan bank, skulle kunden byta till den. (Dick & Basu, 1994, ss. 99 - 100)

2.2.1.3 Latent lojalitet

Den relativa attityden är stark och kunden känner en stor samhörighet till företaget. Det finns potential hos denna kund trots att kunden inte handlar särskilt ofta. (Dick & Basu, 1994, ss. 99 - 100)

2.2.1.4 Lojalitet

En lojal kund är den bästa kunden för företag eftersom den både har en bra attityd till företaget och den handlar ofta. Både på en hög och låg nivå av relativ attityd kan lojalitet uppnås, det förutsätter dock att kunden upplever att det finns betydande skillnader mellan konkurrenterna. (Dick & Basu, 1994, ss. 99 - 100)

2.2.2 Kundtillfredsställelse

Tillfredsställelse definieras som behaglig upplevelse, vilket innebär att konsumentens köp uppfyller ett behov, önskan och mål (Oliver 1999, s. 34). Tillfredsställelse är därmed konsumentens känsla av upplevelsen som ett köp resulterar i (ibid.). En hög nivå av kundtillfredsställelse leder sannolikt till starkare företagsimage, skydd mot konkurrens på marknaden, ökad kundlojalitet och minskat kundklagomål (Hallencrutz & Parmler 2021). Det krävs frekvent tillfredsställelse som förbättras med tiden för att det ska leda till lojalitet, individuella händelser av tillfredsställelse blir då upplupna. (Oliver 1999, s. 34). Kundtillfredsställelse hävdas även ha en positiv effekt på lönsamheten hos företaget (Hallencrutz & Parmler 2021).

2.2.3 Förtroende

Förtroende förknippas ofta med ett psykologiskt tillstånd och förklaras som kundens vilja att lita på den andra partnern (Boateng & Narteh 2016). Förtroende är en övertygelse när kunderna utvecklar en tyst förståelse med säljaren (Liang, Chen, & Wang 2008). Säljaren kan lita på att hans beteende kommer tillgodose kundens långsiktiga intresse. Förtroende online definieras som konsumenternas förtroende för tjänsteleverantörers tillit, välvilja och integritet. Vid den osäkra e-handelsmiljön har vikten av förtroende förhöjts (ibid.). Tilliten stöds av tron att parten är ärlig, pålitlig och endast är engagerad i de aktiviteter som ger bäst resultat (Boateng & Narteh 2016). Förtroende är en viktig variabel i alla relationer, som kan resultera i kundlojalitet. Inom internetbank-sektorn påverkar kundernas förtroende för digitala plattformar bankernas fortsatta användningsintentioner. Brist på förtroende i onlinetjänster kan leda till att kunder inte vill delta

i online-utbyte (ibid.). Utveckling av förtroende är ett viktigt resultat av investeringar i köp- och säljrelationer och har en stor påverkan vid att skapa kundrelationer (Liang, Chen, & Wang 2008)

2.3 CRM & E-CRM

CRM är en affärsstrategi som används för att skapa relationer till sina kunder (Fairhurst 2000 s. 137). CRM är i sig inte en teknologi, utan ett sätt att driva ett företag på, där teknologi i vissa fall kan underlätta arbetet (ibid.). Nyckeln till att uppnå lojalitet hos sina kunder är Customer Engagement (CE), vilket företag kan göra genom elektronisk kundrelationshantering (e-CRM). E-CRM är en digitaliserad variant av CRM där man hanterar kundinteraktioner över webben (Abu-Shanab & Anagreh 2015, ss. 255 - 258). E-CRM är en process där företaget fokuserar på att skapa och underhålla långsiktiga förhållanden till sina kunder, genom digital kommunikationsteknik via webbplatser, e-post och kundtjänst (Hendriyani, C & Raharja, S 2018, ss. 480 - 482). Det långsiktiga arbetet går ut på att förvärva och behålla kunder (ibid.). Den primära anledningen till att företag ska implementera CRM-system är för att förstå kundbeteenden, få en inblick i vad kunderna vill ha och förstå deras utvecklande behov (Mithas, Krishnan & Fornell 2005 ss. 201 - 207). Företag som använder CRM-system i större utsträckning kommer sannolikt vara mer bekanta med datahanteringsfrågor som används för att initiera och underhålla en kundrelation. Förtroendet som detta skapar till företag ger en konkurrensfördel i att utnyttja den insamlade kunddatan, använda den för att kunna anpassa erbjudanden och bättre ge svar på kundernas behov (Mithas, Krishnan & Fornell 2005 ss. 201 - 207).



Figur 3 (Santos, J.-M. 2021).

CRM-system påverkar kundnöjdheten av tre olika skäl (Mithas, Krishnan & Fornell 2005 ss. 201 - 207). Det första är att CRM-system gör det möjligt för företag att individanpassa erbjudanden till varje kund. Från kundens synvinkel, förbättrar anpassade erbjudanden den upplevda kvaliteten på produkter. Förutom en förbättrad upplevd kvalitet från kunderna, gör CRM-system också att företags trovärdighet och pålitlighet ökar för kunderna. Det tredje skälet är att CRM-system hjälper företag att hantera kundrelationerna mer effektivt, vilket är grunden till kundnöjdhet och kundlojalitet (ibid.).

2.4 Relationsmarknadsföring

Enligt Gummesson (2002, ss. 37 - 57) är kundlojalitet en central del av relationsmarknadsföring. Grundstenarna inom relationsmarknadsföring bygger på antagandet att interaktionerna mellan företag och kund samt strategierna som används för detta, leder till att företag kan skapa och behålla kundernas lojalitet (ibid.). Flertalet studier visar på att relationsmarknadsföringen ger positiv effekt på kundlojalitet, vilket ökar företags lönsamhet över tid (Söderlund 1997 ss. 131). Det finns ingen exakt definition av vad lojalitet innebär, Söderlund definierar det som "konsumenters benägenhet att upprepa liknande beslut som den tidigare gjort i liknande situationer" (ibid.). Service Research (SR) och relationsmarknadsföring (RM) har två olika synvinklar på kundernas beteenden (Aurier & N'Goala 2010). Inom SR antas att underhåll och utvecklingen av företags relationer med kunder beror på utvärderingar av tjänster genom variablerna kvalitet, värde och tillfredsställelse. Inom relationsmarknadsföring tar man hänsyn till det potentiella förtroendet och förhållandet mellan företag och kund men undersöker inte effekterna på förhållandets utveckling. Ett centralt mål inom RM-strategier är att bibehålla kunder för alltid, eftersom kundlojalitet är en viktig parameter för lönsamheten (ibid.). Relationsmarknadsföring handlar om hälsosamma relationer, vilket kategoriseras av omsorg, tillit, engagemang och service (Buttle 1996, ss. 8 - 9).

2.4.1.1 Omsorg

Relationsmarknadsförare inom företag vill möta och uppnå kundens förväntningar samt tillfredsställa de, företagen är därmed bekymrade över kundernas välbefinnande (Buttle 1996, ss. 8 - 9). Nyckeln för att uppnå detta är att verkligen förstå kundernas förväntningar, som är produkten av personliga behov och erfarenheter. Word of mouth och marknadskommunikation är dynamiska, vilket innebär att det varken är enkelt att förstå eller ändra kundernas förväntningar (ibid.).

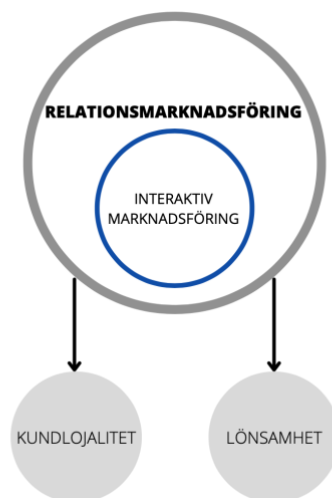
2.4.1.2 Tillit och engagemang

Tillit kan beskrivas som hur stort förtroende ena parten har hos den andra gällande tillförlitlighet och integritet (Buttle 1996, ss. 8 - 9). Förtroendet är förknippat med bland annat partners kunskap, ärlighet, rättvishet, hjälpsamhet och viljan att göra en uppoffring. Engagemang kan beskrivas som en konstant önskan att upprätthålla en relation. Tillit är en viktig del i en relation, utan det blir engagemanget i relationen svårt (ibid.).

2.4.1.3 Service

Relationsmarknadsföring kräver att en organisation har ett stort engagemang i att utföra service med hög kvalitet (Buttle 1996, ss. 8 - 9). Relationsmarknadsföring är ett medel för att uppnå ett lönsamt mål, vilket medför att relationsmarknadsförare måste tro på att en utmärkt service resulterar i en förbättrad lönsamhet (ibid.).

En relation kan definieras som att minst två parter är i kontakt med varandra (Larsson & Viitaoja 2017). Relationsmarknadsföring är uppbyggt av fyra sammanhängande tillvägagångssätt. Den första är det beteendemässiga perspektivet på ett förhållande som syftar till att främja uppbyggnaden av relationer genom förtroende, tillfredsställelse och lojalitet. Den andra är nätverksstrategin som lägger fokus på de interaktiva relationerna inom marknadsföring mellan företag. Den tredje är den nya institutionella ekonomin som handlar om att man inom relationsmarknadsföring ska möta efterfrågan med ett visst utbud samt minimera kostnaderna för att hantera relationen. Den fjärde är interaktiv marknadsföring, vilket är processer som kan underlättas via teknologi. Den interaktiva marknadsföringen inom relationsmarknadsföring strävar efter att öka kundlojaliteten, vilket i sin tur ökar lönsamheten för företaget (ibid.).



Figur 4 (Larsson & Viitaoja 2017)

2.4.2 Online-Relationsmarknadsföring

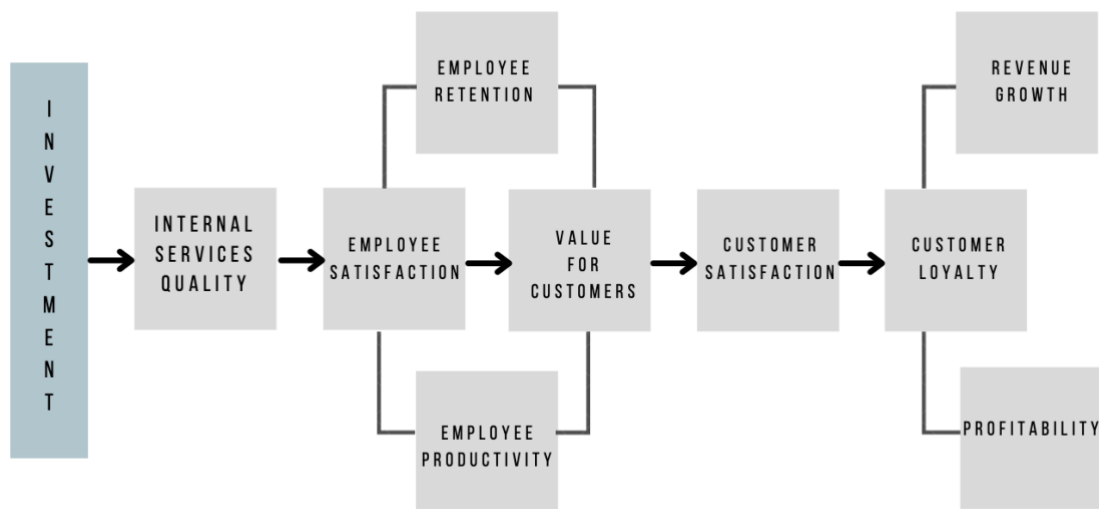
Online-relationsmarknadsföring (ORM) hänvisar till användningen av flertalet interaktiva online-verktyg för att upprätta, utvärdera, upprätthålla och bygga långsiktiga relationer med kunder (Boateng & Narteh 2016). På grund av den snabba takt som kundinteraktioner har utvecklats online, är det nödvändigt för företag att hitta nya innovativa sätt att utnyttja den stora potential som online-plattformar har för att skapa lönsamma kundrelationer (ibid.). Eftersom online-relationerna till kunderna skiljer sig väsentligt från de fysiska relationerna, är det av stor vikt för företag att skapa och behålla kundrelationer i den relativt sett nya miljön (Steinhoff et al. 2019). Fysiska relationer mellan företag och kund karakteriseras av interaktioner mellan två människor (Steinhoff et al. 2019). Den fysiska interaktionen mellan människor försvinner i digitala sammanhang och ersätts av teknologi. Online-relationer kan definieras som relationer som förmedlas genom IT (Internet Technology) (ibid.).

2.5 The Service Profit Chain

The Service Profit Chain är en modell där vinst och tillväxt kopplas till medarbetarnas lojalitet, nöjdhet och produktivitet såväl som till kundnöjdheten och kundlojaliteten (Szwarc 2005, ss. 19 - 20). Modellen kopplar dessa variabler till en strategi. The Service Profit Chain lägger fokus på ledningens tänkande i ett företag och två viktiga aspekter som de måste följa. Den ena är att ledningen ska göra allt som krävs för att upptäcka kundernas behov, för att säkerställa kundnöjdheten och lojaliteten hos de. Den andra är att uppnå detta, vilket görs genom att ge de anställda det stöd som behövs för att ge ett högt värde för kunderna (ibid.). Modellen föreslår att om kunder ges service av hög kvalitet, kommer de bli tillfredsställda, vilket leder till att de kommer stanna kvar hos företaget (Myrden & Kelloway 2015). De kommer även förespråka företaget genom word of mouth, vilket i sin tur påverkar företaget positivt (ibid.).

Att erbjuda bra service till sina kunder är viktigt inom alla branscher (Myrden & Kelloway 2015). Den upplevda servicekvaliteten för kunden, jämfört med förväntningarna kunden hade före tjänsten och hur väl servicekvaliteten faktiskt mötte deras förväntningar, är ett av de viktigaste och mest undersökta områdena inom tjänstemarknadsföring. Genom att överträffa kundernas förväntningar, kan företag öka kundlojaliteten vilket ger en konkurrensfördel (ibid.). Kunder blir ofta mer lönsamma över tid och lojala kunder står för större delen av företags intäkter (Heskett et al, 1994). Trots detta, lägger många företag sin fokus på att attrahera nya kunder till företaget. Företag inom finansieringsbranschen går oftast jämt ut på en ny kund efter

sex år eller mer, detta på grund av de höga marknadsföringskostnaderna samt kundförluster under det första året av en relation med en kortinnehavare (ibid.). Kostnaderna för de nya kunderna måste täckas av vinsterna från de lojala kunderna. Detta visar på att företag noggrant måste fördela sina organisatoriska ansträngningar mellan att behålla kunder och utveckla ett förhållande med nya kunder (ibid.).



Figur 5 (clientexperianceconsultancy 2016)

Det är av stor vikt för företag att ta reda på varför deras kunder lämnar, samt till vilket konkurrerande företag de väljer att gå till (Heskett et al. 1994). Genom att svara på frågorna om det var på grund av dålig service, pris eller värde, kan företag samla information om sina existerande strategier fungerar eller inte. I en studie gjord på ett kreditkortsföretag, ringde företaget till kunder som hade slutat använda deras kort och en tredjedel av de som hade tänkt byta till ett annat företag, valde då att stanna (ibid.).

2.6 Teorisyntes- och kritik

Begreppet kundlojalitet har flera olika definitioner, den allmänna definitionen av Oliver (1999) används i denna studie, eftersom författarna undersöker hur banker arbetar med sina kunders upprepade köpfrekvens. Utifrån begreppet lojalitet kommer banker undersökas för att se hur de förhåller sig till modellen, för att bibehålla och förbättra kundlojaliteten. Kritik som kan riktas mot kundlojalitet är att det finns många olika definitioner samt att banker kan ha ett annat synsätt på kundlojalitet än vad författarna tar upp i studien. Företag som lyckas tillfredsställa sina kunder ökar sin kundlojalitet (Oliver 1999, s. 34). Av denna anledning används

kundtillfredsställelse i denna studie, för att undersöka hur banker arbetar med det för att uppnå kundlojalitet online.

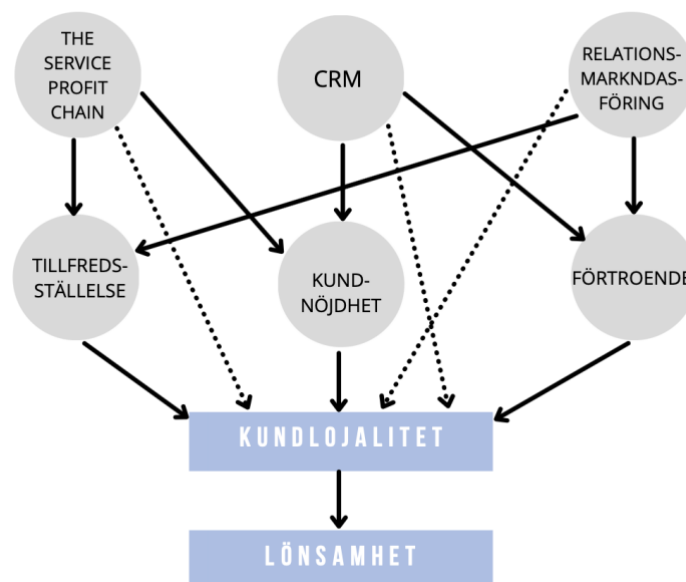
I analysen jämförs hur banker jobbar med kundtillfredsställelse i förhållande till hur Oliver (1999) definierar det. Kritik kan ställas mot kundtillfredsställelse, eftersom det inte är garanterat att en kund blir lojal för att den blir tillfredsställd. Kunder har olika behov av tillfredsställelse, vilket gör det svårt för företaget att mäta och tillfredsställa alla. Den ökade digitaliseringen hos bankerna kan medföra att nya variabler tillkommer för att tillfredsställa kunderna online. Förtroende är en viktig variabel för lojalitet och därmed är ett viktigt begrepp att få en förståelse för och ha med i studien. Studier visar på att förtroendet för bankerna har minskat då de digitala tjänsterna har ökat (Accenture 2021). Begreppet kommer därmed kopplas med hur banker har anpassat sina strategier för att öka förtroendet hos kunderna. Vid definition av förtroende kan det uppstå svårigheter då det kan definieras på många olika sätt (Wang & Emurian 2005). Detta beror på att förtroende är ett abstrakt koncept som kan bytas ut mot till exempel tillit och pålitlighet. Förtroende är också ett multifacetterat koncept, där känslö- och beteendemässiga dimensioner införlivas (ibid.).

Strategierna som används inom relationsmarknadsföring gör att kundlojalitet kan uppnås och bibehållas och är därmed en central del i studien. I denna studie undersöks vilka strategier banker använder i sin relationsmarknadsföring för att skapa kundlojalitet. I undersökningen används Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategorier, för att i analysen koppla det till Larsson och Viitaoja (2017) modell samt studiens resultat. Då bankernas digitala tjänster markant har ökat senaste åren (Cramner 2020), undersöker författarna hur banker arbetar för att skapa starka relationer digitalt, för att sedan koppla hur de arbetar med sina online-verktyg för att upprätthålla kundlojaliteten. Kritik som kan riktas mot Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategorisering, är att andra forskare inte har kategoriserat relationsmarknadsföring på samma sätt. Detta kan medföra att bankerna som undersöks har en annan synvinkel på vad relationsmarknadsföring innebär. Effekterna på förhållandets utveckling mellan företag och kund undersöks inte, trots att målet med strategierna inom relationsmarknadsföring är att behålla kunden för alltid (Aurier, & N'Goala 2010), vilket kan anses vara en svag punkt inom relationsmarknadsföring.

The Service Profit Chain är en modell där vinst och tillväxt kopplas till bland annat kundnöjdhet och kundlojalitet (Szwarc 2005, ss. 19 - 20). Modellen lägger fokus på ledningens tänkanden i ett företag, där modellen föreslår att om service är av hög kvalitet kommer det resultera i att

kunden stannar kvar hos företaget (Szwarc 2005, ss. 19 – 20; Myrden & Kelloway 2015). Författarna anser att detta är relevant för studien eftersom modellen beskriver hur ledningen ska arbeta för att uppnå lojalitet. Genom modellen kommer författarna koppla de olika variablerna med bankernas sätt att tänka och därefter dra kopplingar och jämförelser. I teorin är det enkelt att genom denna modell uppnå kundlojalitet, det är dock svårare i praktiken, vilket vi anser är en nackdel med modellen. En annan nackdel med modellen är att det finns en viss otydlighet i hur företag kan använda modellen för att säkerställa kundlojaliteten, att upptäcka kundernas behov och uppfylla de är inte alltid lika enkelt som det beskrivs i modellen.

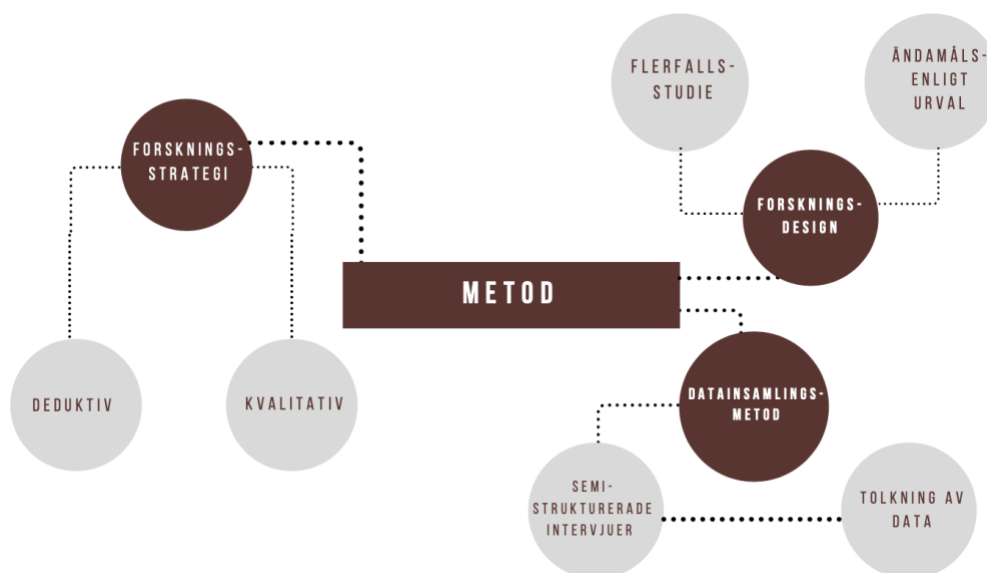
Genom CRM och e-CRM som affärsstrategi kan företag skapa relationer till sina kunder, både fysiskt och online (Fairhurst 2000 s. 137; Abu-Shanab & Anagreh 2015, ss. 255 - 258). Genom att undersöka den eventuella förändringen i bankers arbete inom CRM och e-CRM under den teknologiska omställningen som skett, kan en förståelse för digitaliseringens påverkan kopplas till lojalitet samt hur banker arbetar med det. Nackdelen med CRM och e-CRM är att det är väldigt brett, då det innehåller många olika processer. Studier visar på att 70 % av företags CRM-processer inte är ekonomisk lönsamma (Reinartz, Krafft & Hoyer 2004). Detta innebär att det är ett komplex system som kan var svårt för företag att lyckas med.



Figur 6. Modell över hur teorier kopplas samman i denna studie

3. Metod

I detta kapitel redovisas vilket tillvägagångssätt som används för att besvara forskningsfrågan samt beskrivande texter med styrkor och svagheter. Studien är av kvalitativ metod och utgår från ett deduktivt synsätt. Forskningsfrågan besvaras genom semistrukturerade intervjuer med svenska storbanker



Figur 7. Sammanställning av metodval

3.1 Vetenskapligt synsätt

Hermeneutik är ett synsätt som utformats för att förstå och tolka texter (Bryman & Bell, ss. 567 - 569). Grundidén med hermeneutik är att författaren ska tolka och analysera texten utifrån samma perspektiv som upphovsmannen (ibid.), vilket författarna gör i studiens analysavsnitt. En kvalitativ forskning kan vara av hermeneutiskt synsätt, då forskningen är känslig för kontexten som texterna producerades i (ibid.).

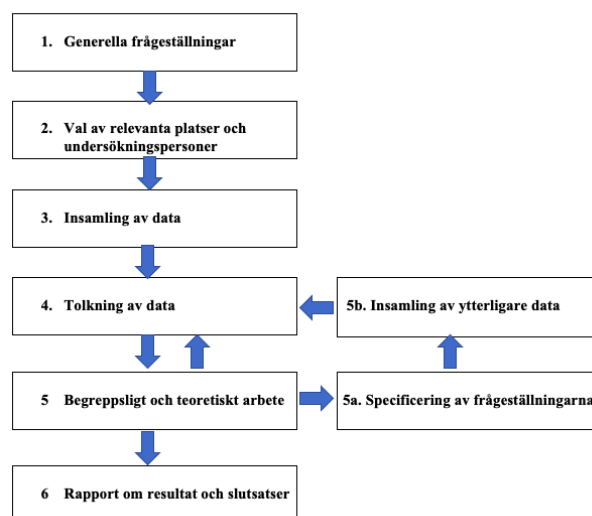
Fenomenologi togs fram av Edmund Husserl i början på 1900-talet (Giorgi & Giorgi 2003). Det är viktigt inom filosofin att grundligt ta reda på kunskapens grund, eftersom skeptiska angrepp mot rationalitet och dess processer, kan övervinnas genom det. För att få en säker kunskapsbas ska man börja med problemet av hur objekt och händelser framträder för medvetandet (ibid.) En forskningsstil som betonar tolkning, beskrivning, subjektivitet och medverkan förknippas med fenomenologi (Denscombe 2014, s. 187). Fenomenologin fokuserar på mänskliga erfarenheter, där man vill få en tydlig bild om respondenternas upplevelser samt

synen på fenomenet (Ibid. s. 188). Fenomenologer riktar in sig på att framställa respondenternas erfarenheter så nära originalet som möjligt (Ibid. s. 191). I denna studie används ett fenomenologiskt synsätt eftersom studien baseras på respondenternas uppfattning om det undersökta fenomenet.

I den deduktiva processen utgår forskare från tidigare teorier och modeller för att sedan undersöka ett forskningsområde (Bryman & Bell 2014, ss. 31 - 34). Därefter görs observationer om verkligheten som sedan tolkas utifrån resultatet. Ett induktivt synsätt utgår istället från observationer i verkligheten till generalisering som bildar en teoretisk referensram (ibid.). Denna studie bedrivs utifrån ett deduktivt synsätt, där förhållandet mellan teori och praktik beskrivs.

3.2 Forskningsstrategi

För att besvara frågeställningen i denna studie på bästa sätt, använder författarna sig av kvalitativ metod. I den kvalitativa metoden utgår analysen mer från ord än från siffror, till skillnad från den kvantitativa metoden (Bryman & Bell 2014, s. 390). Enligt Bryman och Bell (2014 s. 395) finns det en översiktlig process om hur den kvalitativa forskningen går till (*se figur 7*). Genom att använda en kvalitativ metod, ges möjlighet att komma närmare ett fenomen (Tolley et al. 2016). En kvalitativ metod används eftersom författarna vill förstå problemet på djupet och höra vad respondenterna har för idéer och tankar att dela med sig av. En kvantitativ forskning betonar kvantifiering vid insamling av data och analys (Bryman & Bell 2014, s. 49), vilket författarna inte är ute efter i denna studie.



Figur 8 (Bryman & Bell 2014, s. 395)

Den kvalitativa datan i denna studie, samlas in genom semistrukturerade intervjuer med Maria Burlace; SEB:s Head strategy and Offering Personal banking, Marie Strålfors; koncernansvarig kundmätningar på Svenska Handelsbanken och Eva Trouin; Customer Experience på Swedbank. I semistrukturerade intervjuer använder forskare sig av förutbestämda teman som är specifika, vilka sedan diskuteras under intervjun (Bryman & Bell 2014, s. 475). Respondenten har stor frihet att utforma svaren på frågorna som ställs på sitt eget sätt. Genom semistrukturerade intervjuer ges friheten att ställa följdfrågor till respondentens svar (ibid.), vilket gör att författarna får en djupare förståelse av hur företagen arbetar med kundorienterade processer för att förbättra kundlojaliteten.

3.3 Forskningsdesign

En fallstudie är en intensiv studie av ett eller ett fåtal fall som bygger på observationsdata och belyser en större population av fall (Gerring, 2017 ss. 27 - 30). En fallstudie är väldigt fokuserad, vilket innebär att mycket tid spenderas av forskaren för att analysera och sedan presentera det valda fallet eller fallen (ibid.). Enligt Gummesson (1998, s. 85) är en fallstudie användbar för att studera processer inom företag för förklarande anledningar. Metoden ger en detaljerad och informationsrik fakta om till exempel personer, organisationer eller event (ibid.). Det som är av störst betydelse inom en fallstudie är själva fallet och inte metoderna som ligger till grund för fallet (Patton 2015, s. 157). För att kunna dyka djupare inom ett ämne och få en mer detaljerad undersökning är en fallstudie ett bra alternativ (Bryman & Bell 2014, ss. 84 - 86). I en fallstudie används inte isolerande variabler i undersökningen, utan datan kommer från flera olika källor av bevis (Yin 2011, s. 4). Förhoppningsvis leder resultatet till nya insikter om verkligheten, dess beteende och mening (ibid.). Målet med en fallstudie är att förklara fallet eller fallen som undersöks, men också att belysa en större population av fall (Gerring, 2017 ss. 27 - 30).

För att kunna kvalificeras som en fallstudie, måste det vara möjligt att sätta sin studie i en större kontext, även om det inte var författarens intention från början (Gerring, 2017 ss. 27 - 30). Det blir endast en fallstudie om det finns ett element i studien som kan generaliseras (ibid.). Generalisering från statistiska tester är en typ av generalisering och Gummesson skriver att generalisering av fallstudier behöver nås på ett annorlunda sätt (Gummesson 1998, ss. 88 - 90). Möjligheterna att kunna generalisera från ett fall ligger i mängden av mätningar, vilket gör det möjligt att få en grundläggande förståelse för struktur och process snarare än korrelation och orsak-effekt relation (ibid.).

Fallstudier varierar med olika karaktärer och har olika syften (Gummesson, s.84). Gummesson tar upp två stycken karaktärer av fallstudier där ena har som syfte att generalisera slutsatser från ett fåtal fall och den andra syftar till att få fram en specifik slutsats gällande ett fall (Gummesson, s.84). Dessa två fallstudier kan presentera resultat som är till ett generellt intresse. Det finns tre olika användningsområden inom fallstudier; utforskande, beskrivande och förklarande. En beskrivande fallstudie är ett försök att förklara vad som till exempel händer när en ny produkt utvecklas och lanseras på marknaden (Gummesson 1998, s. 85). En beskrivande fallstudie används i denna studie, eftersom det beskrivs hur banker har agerat på ett nytt fenomen, pandemin.

I tabellen (*se figur 9*) visas hur fallstudier skiljer sig från andra tillvägagångssätt inom samhällsvetenskaplig forskning, som istället baseras på surveyundersökningar eller experiment. Fallstudier kan användas för att testa teorier utifrån ett deduktivt synsätt, vilket innebär att forskare kan kontrollera om det som teorin säger, stämmer överens med vad som sker i verkligheten (Denscombe 2017, ss. 88 - 89).

En inramning	Snarare än	Många enheter
Studiens djup	Snarare än	Studiens bredd
Det speciella	Snarare än	Det generella
Relationer/processer	Snarare än	Resultat och slutprodukter
Helhetssyn	Snarare än	Isolerade faktorer
Flera datakällor	Snarare än	En undersökningsmetod

Figur 9 (Denscombe 2017 s. 86).

3.4 Population & urval

Populationen i denna studie är alla banker i Sverige med fysiska bankkontor. En population är alla enheter där urval görs ifrån och det kan också beskrivas som undersökningens målgrupp (Bryman & Bell 2014, s. 190). Urvalet är ett stickprov, eller den del av populationen som väljs ut till studien (*ibid.*). Urvalet i denna studie är Swedbank, Svenska Handelsbanken, SEB och Nordea. Ändamålsenligt urval som ligger inom ramen för icke-sannolikhetsurval (Merriam, 1988, s. 91), används i denna studie för att hitta de personer som är mest relevanta. Inom icke-sannolikhetsurval väljs urval fram på ett ej slumpmässigt sätt, vilket innebär att vissa enheter i populationen har större möjlighet att komma med i stickprovet än andra (Bryman & Bell 2014, s. 190). Detta innebär att respondenter väljs ut som forskare anser är mest relevanta för studien (Merriam, 1988, s. 91). Avsikten med denna studie är att förstå hur banker arbetar för att behålla

sina kunder, och jämföra detta med den teoretiska referensramen. Författarna kommer därför basera sina urval på experter inom området som undersöks.

3.4.1 Motivering & avgränsning

Bankmarknaden öppnades upp för fler aktörer i början av 1990 - talet och sedan dess har flertalet nischbanker tagit sig in på bankmarknaden (slaupp 2018). Detta ledde till att storbankerna förlorade marknadsandelar, eftersom nischbankerna erbjöd mer förmånliga alternativ (fi 2003). Nischbankernas största effekt när de inträdde på marknaden var deras påverkan på större banker, då storbankerna blev tvungna att bli mer kundorienterade och anpassa sina tjänster till rådande marknadssituation (regeringen 2011). Nischbankerna kan inte erbjuda lika många tjänster i lika stor utsträckning som storbankerna, men kan ändå ses som ett alternativ för privatpersoner (slaupp 2018). Den teknologiska utvecklingen har gjort det möjligt att kunna erbjuda traditionella banktjänster utan att ha ett stort kontorsnät (Sveriges Riksbank 1998). Det har därmed blivit billigare att starta en bankverksamhet än tidigare och nischbanker vars affärsidé bygger på telefon- eller internetkoncepten kan få en konkurrensfördel gentemot storbankerna (ibid.). Storbankerna har allt eftersom anpassat sina verksamheter och därmed tagit tillbaka en del av marknadsandelarna som förlorades till nischbankerna under tidigt 2000 - tal (fi 2003). Den lokala närvaron från storbankerna genom ett stort kontorsnät, tillsammans med universalbankskonceptet anses vara viktiga framgångsrecept (ibid.).

Nischbanker har med hjälp av den teknologiska utvecklingen kunnat erbjuda banktjänster utan kontorsnät med en affärsidé att bedriva banken via internet (Sveriges Riksbank 1998), av denna anledning används svenska storbanker som urval. Svenska storbanker har tidigare försökt gå över till det digitala men marknaden var inte redo och ville ha kvar den fysiska kontakten (svenskt kvalitetsindex 2020). Ett exempel på detta är när SEB 2001 försökte styra över sina kunder till internet men efter en proteststorm från kunderna, började SEB satsa på kontoren igen (svd 2005). Med detta som bakgrund är det intressant att ta reda på hur svenska storbankerna gått tillväga för att behålla sina lojala kunder under den digitala omställningen under pandemin.

Storbankerna har 71 % av utlåning på den svenska bankmarknaden och 62 % av marknadsandelarna på inlåningsmarknaden (fi 2019; svenska bankföreningen 2020), vilket är en anledning till att studien avgränsar sig till svenska storbanker. Eftersom storbankerna står för majoriteten av både in- och utlåningsmarknaden, anser författarna att detta är en bra

avgränsning för att kunna återspegla banker inom populationen. I studien undersöks endast förhållandet mellan bank och privatkunder, inte företagskunder.

3.4.2 Bortfall

Enligt Bryman och Bell (2014, s. 190) är bortfall en felkälla. Detta uppstår då individer eller företag väljs ut men vägrar samarbeta, inte kan hittas för en intervju eller är odugliga för att lämna ut viss information (ibid.). I denna studie är Nordea ett bortfall, då de inte vill delta på grund av att de inte får lämna ut intern information och slutat tagit del av externa studier.

3.5 Litteraturgenomgång

Primärdata är sådan data som har tagits fram av forskaren själv, vilket kan göras genom enkäter, intervjuer och experiment som är designade för att förstå och lösa det vetenskapliga problemet (Benedictine University 2021). Sekundärdata är sådan data som har samlats in av andra forskare vid tidigare tillfällen (ibid.). I denna studie används primärdata, eftersom informationen som används för att undersöka forskningsfrågan, samlas in av författarna. Den primära datan kommer från de semistrukturerade intervjuerna. Sekundärdata används när författarna hänvisar till tidigare forskning och teorier. I början av studien används även sekundärdata för att få en förståelse av forskningsområdet samt tidigare forskning som har gjorts, där vetenskapliga artiklar och litteratur används.

Internetbaserade bibliografiska databaser är en ovärderlig källa för att söka tidskriftsartiklar (Bryman & Bell s. 123). För att hitta tidigare forskning och kunskap inom området, har Södertörns högskolas elektroniska databaser använts för att ta del av tidskrifter, artiklar i fulltext, rapporter och läroböcker. Författarna har använt mestadels databaserna Google Scholar och Business Source Premier och sökt på nyckelord som är centrala för forskningsfrågan. Kedjesökning är när författaren utgår från källförteckningen i en bok eller artikel för att leda vidare till relevant fakta (sh 2020). Författarna har till exempel sökt på intressanta källor som de vetenskapliga artiklarna har använt sig av, för att hitta ytterligare information om ämnet. Författarna har även använt sig av systematisk sökning med nyckelord. Detta innebär att man vid sökningen kombinerar olika systematiska ord (ibid.). Primär- och sekundärdata analyseras efter insamling av data för att få en slutsats som svarar på forskningsfrågan.

3.5.1 Källkritik

Genom att vara källkritisk, värderas informationen man tar del av (msb 2021). Källor som använts i denna studie har bedömts genom kriteriet äkthet. Detta innebär att bedömning sker huruvida källan är det den utger sig vara samt som den är trovärdig (msb 2021). Författarna har till stor del använt sig av vetenskapliga artiklar, som granskats av andra forskare. Andra källor som författarna har använt sig av, har undersökts noggrant genom att kolla på upphovsman, syfte och plattform, för att få trovärdiga källor. Författarna har tagit hänsyn till källornas tidsaspekt, genom att välja källor som är så nära i tiden som möjligt till det den ger information om. Författarna har använt sig av fler källor som stödjer samma påstående, vilket stärker påståendet samt bekräftar fakta. Källans syfte har undersökts och granskats, där författarna har valt objektiva källor för att rättvis fakta ska framkomma.

3.6 Etiska ställningstaganden

3.6.1 GDPR & Individskyddskravet

För att få en hög kvalitet på forskning, behövs personuppgifter ibland behandlas (su 2020). Grundläggande villkor inom dataskyddsförordningen ska uppfyllas för att behandling av personuppgifter ska vara lagligt. De grundläggande villkor som är relevanta inom forskning är samtycke och nödvändig behandling av personuppgifter (ibid.). Inom individskyddskravet finns det fyra allmänna huvudkrav på forskning som innefattar ett antal regler (vetenskapsrådet 2002). Detta är till för att skydda individer för att inte utsättas för psykisk eller fysisk skada (ibid.).

Informationskravet handlar om att författarna ska informera deltagare och personer som berörs av forskningen, om uppgiftens syfte (vetenskapsrådet 2002). Författarna har vid varje intervju uppgett studiens syfte samt beskrivit hur undersökningen genomförs. Författarna har även informerat respondenterna om att deltagande i studien är frivilligt.

Samtyckeskravet innebär att forskarna ska ha samtycke från deltagaren att medverka i studien samt att deltagaren har rätt att avbryta sin medverkan i studien, utan att det medför konsekvenser för deltagaren (vetenskapsrådet 2002). I denna studie har författarna skickat resultatet av studien till deltagarna innan publicering, för att få godkännande om samtycke att medverka i studien.

Konfidentialitetskravet handlar om frågor gällande offentlighet och sekretess (vetenskapsrådet 2002). Författarna bevarar deltagarnas personuppgifter på ett säkert sätt, för att obehöriga inte ska kunna ta del av informationen. Författarna har även bitt om tillåtelse att använda deltagarnas namn och titel i studien, samt gett deltagarna alternativet att vara anonyma.

Nyttjandekravet innebär att den data som samlas in från deltagare i studien endast får användas för forskningsändamål och därmed inte användas för icke-vetenskapliga syften (vetenskapsrådet 2002). All data som samlats in till studien har endast använts i vetenskapligt syfte och inspelningar av intervjuer raderas 30 dagar efter att intervjun ägt rum.

3.6.2 Grundläggande principerna för integritet i forskning

För att säkerställa att studien sker på ett forskningsetiskt sätt, har denna forskning baserats på de grundläggande principerna för integritet i forskning. De fyra principer är tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvarighet (vetenskapsrådet 2017). Principerna ger forskarna vägledning i hur praktiska, etiska och intellektuella problem kan lösas (ibid.).

Tillförlitlighet krävs för att kunna säkerställa kvaliteten på forskningen, vilket avspeglas i metod, design, analys och utnyttjande av resurser (vetenskapsrådet 2017). För att studien ska upprätthålla tillförlitlighet, det vill säga hög kvalitet på studien, använder forskarna de metoder som anses vara relevanta för att besvara forskningsfrågan. Forskarna har läst vetenskapliga artiklar för att få en bred grund och kunskap inom området. Detta bidrar till relevanta teorier för studien, en bred förklaring till vad de innebär, varför de valdes och hur de kommer användas. Relevanta och grundläggande teorier bidrar till att en analys får bättre kvalitet, eftersom resultat kopplas till teorier på ett högt kvalitativt sätt (ibid.).

Med ärlighet menas att forskarna ska informera om forskning på ett öppet och objektivt sätt (vetenskapsrådet 2017). Forskarna måste vara ärliga till respondenterna med målet gällande forskningen för att sedan tydligt rapportera resultaten. Det ska gå att granska datan, argumentationen och slutsatserna objektivt, vilket är möjligt genom att resultaten görs tillgängliga för allmänheten (ibid.). För att uppfylla detta krav kommer studien publiceras i det digitala arkivet DiVA. För att uppfylla kravet ärlighet, kommer författarna vara ärliga och transparenta mot respondenterna i studien, både med studiens mål och syfte men även med resultatet. Ett krav för att uppfylla kriteriet ärlighet, är att studien ska kunna granskas (ibid.), vilket uppfylls genom att denna studie offentliggörs.

Respekt ska ges till de som deltar i forskningen, till samhället och miljön (vetenskapsrådet 2017). Studien är objektiv, vilket innebär att forskarna inte tar in egna åsikter utan respekterar respondenternas åsikter och svar. Det kommer bidra till att studien har respekt för deltagarna i forskningen samt samhället vid publicering.

Det krävs att forskarna tar ansvar för sin forskning, från att en idé skapas, tills den blir publicerad (vetenskapsrådet 2017). I denna studie tar författarna ansvar genom att följa och värna god forskningssed. Detta görs genom att vara informerad om de forskningsetiska riktlinjer och regler som finns, samt följa dessa i arbetet.

3.7 Datainsamlingsmetod

Författarna har utifrån SU:s (2015, s. 16) guide följt tillvägagångssättet, bearbetning och analys av data (*se figur 10*).

• Beskriva frågeformulär
◦ Om teknisk utrustning
• Tillvägagångssätt
◦ Hur insamling av data har genomförts från början till slut. Beskriv vilka val vi har tagit och eventuella problem som vi har haft med insamling av materialet.
• Bearbetning och analys av data
◦ Hur den har gått till väga, hur vi har bearbetat och analyserat vår data, med stöd av metodlitteratur och eventuellt tidigare forskning beskriva hur bearbetningsprocessen har gått till:
▪ Hur har data hanterats?
▪ Hur har tex intervjudata transkriberats?
▪ Vilka transkriberingsmetoder har använts och varför?
▪ Vad har inte transkriberats och varför?
◦ Hur analysprocessen gått till:
▪ Hur har data analyserats
▪ Används någon särskild analysmetod?

Figur 10 (SU 2015)

Studiens intervjuguide består av olika teman från teorierna, som är konstruerad med öppna frågor. Öppna frågor resulterar i att respondenten kan formulera svaret själv, bestämma längden och bestämma innehållet på svaret (Denscombe 2017, s. 257). Författarna använde internetbaserade intervjuer genom telefonintervjuer och mail. Tiden för telefonintervjuerna var mellan 25 - 30 min (*se figur 11*). Under telefonintervjuerna använde författarna ljudupptagningar, för inspelning av intervjuerna. En digital ljudinspelning är en behandling av personuppgifter och måste därmed informera personen om ändamålet med inspelningen samt

att personens samtycke måste finnas till inspelning (lawline 2019). Detta är något författarna utgick från, då författarna innan varje inspelning frågade respondenten om tillåtelse för inspelning samt användning av namn vid referering. Författarna transkriberade ljudinspelningarna efter intervjuerna, vilket enligt Denscombe (2017, s. 395) gör det enklare att jämföra data.

	Swedbank	Handelsbanken	SEB
Arbetstitel	Customer experience	koncernansvarig kundmätningar	Head strategy and Offering Personal banking
Tillvägagångssätt	Telefon	Mail	Telefon
Intervjutid	30 min	-	25 min

Figur 11, Sammanställning av intervjuer

3.7.1 Tillvägagångssätt

Insamlingen av data började med att författarna ringde och mailade kundservice eller växeln hos bankerna, för att sedan bli vidarekopplade till personal med kunskap inom studiens forskningsområde. Problem som uppkom vid insamling av data var tiden det tog att få kontakt och återkoppling från vissa banker. Det var komplicerat att få tillgång till personer med kunskap inom området och eftersom intervjuer skedde med banker var det svårt att få tag i personer som fick svara på intervjufrågor, på grund av sekretess. Efter datainsamling transkriberades allt material ner i skriftlig form, för att sedan ta ut det som är relevant för studien i resultatet som sedan analyserades. Enligt Denscombe (2017, s. 395) ska forskarna om de letar efter underliggande strukturer i respondentens svar, transkribera i större omfattning och i vissa fall helheten, vilket forskarna gjorde.

3.8 Studiens kvalitet

Inom kvalitativ forskning har det argumenterats om hur relevanta begreppen validitet och reliabilitet är, då vissa författare anser att dessa begrepps innebörd bör ändras (Bryman & Bell 2014, ss. 400 - 401). Reliabilitet handlar om hur väl undersökningen skulle bli densamma om man skulle undersöka den på nytt (ibid.). Begreppet replikerbarhet liknar reliabilitet och handlar om att forskare försöker upprepa en undersökning (Bryman & Bell 2014, ss. 62 - 63). Validitet handlar om hur väl slutsatserna från undersökningen stämmer överens. Båda begreppen reliabilitet och validitet och kan delas upp i extern och intern (ibid.). Extern reliabilitet handlar om i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas, detta är svårt i en kvalitativ forskning eftersom det inte går att frysa en social miljö (Bryman & Bell 2014, s. 401). Intern reliabilitet handlar om hur väl författarna i undersökningen kommer överens om hur resultaten ska tolkas

(ibid.). Extern validitet handlar om hur väl undersökningens resultat kan generaliseras till andra sociala miljöer, detta är också svårt att tillämpa i en kvalitativ forskning eftersom det är svårt att generalisera en fallstudie, som är vanligt i en kvalitativ forskning (ibid.). Intern validitet handlar om hur forskarnas observationer stämmer överens med de teoretiska ramverken och begreppen. Det handlar mycket om kausalitet, och hur hållbara sambanden är (ibid.).

Andra författare har föreslagit att begreppen trovärdighet och äkthet ska användas som bedömning på kvalitativ forskning (Bryman & Bell, ss. 402 - 406). Trovärdighet består av kriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet kan skapas genom att säkerställa att forskning utförs i enlighet med de regler som finns samt få ett godkännande från deltagarna i studien för att bekräfta att forskarna har tolkat resultatet rätt (ibid.). Överförbarhet handlar om djupet i redogörelsen och att ha fokus på meningen eller betydelsen av fenomenet som undersöks. Med hjälp av detta kan andra personer bedöma hur pass överförbart resultatet är. Pålitlighet handlar om att alla faser av en forskningsprocess ska finnas med samt att det ska granskas. Konfirmering innebär att forskaren i studien ska försöka säkerställa att hen har agerat i god tro, det vill säga att inga personliga åsikter eller värderingar har påverkat utförandet och slutsatsen (ibid.).

3.9 Metodkritik

Ändamålsenliga urval kan vara partiska till forskares fördel (Merriam, 1988, s. 91). Det kan därför vara svårt för forskare att övertyga läsaren om att bedömningen som gjordes när urvalet valdes, var den mest lämpliga för studien. Kritiken mot fallstudier som vetenskaplig forskningsmetod är att fallstudier saknar statistisk reliabilitet och validitet samt att fallstudier kan användas för att skapa hypoteser, men inte testa de (Gummesson 1998, s. 88). Genom valet att undersöka flera fall kan kritik riktas mot att fullständig fokus inte läggs på varje enskilt företag, vilket resulterar i att vissa delar riskerar att inte komma med i undersökningen (Denscombe 2017, ss. 97 - 98). Nackdelar med fallstudier är att det kan vara svårt att definiera fallens gränser, vilket innebär att det kan vara problematiskt att ta beslut om vilka datakällor som ska ingå i fallen och vilka som inte ska det. Kritik kan också riktas mot fallstudier när det gäller trovärdigheten i generaliseringar som görs utifrån studiens resultat (Ibid.).

3.10 Metoddiskussion

Anledningen till att fallstudie valts, är för att det genom en jämförelse av de företag som undersöks, blir lättare att få svar på forskningsfrågan samt uppnå syftet med studien, än om det bara hade lagt fokus på en bank. Genom en fallstudie går det att generalisera till populationen om författarna får en grundläggande förståelse för strukturen och processen (Gummesson 1998, s. 88 - 90). Författarna har gjort en djupgående undersökning av tidigare forskning och teorier samt använt sig av semistrukturerade intervjuer för att få djupgående svar från tre banker. Författarna har spenderat mycket tid på att analysera varje fall, vilket enligt Yin (2011, s. 4) bidrar till insikter om verkligheten och fenomenet. Denna arbetsprocess anser författarna är tillräcklig för att slutsatsen i studien ska kunna generaliseras till populationen. En fallstudie är användbar för att studera processer inom företag och öka förståelsen inom ett ämne för att få en mer detaljerad undersökning (Gummesson 1998, s. 85; Bryman & Bell 2014, ss. 84 – 86). Fallstudie valdes eftersom målet med studien är att studera bankernas processer inom kundhantering, vilket Gerring (2017, ss. 27 – 30) påstår är målet med en fallstudie.

Fördelen med fallstudier är att det är en lämplig metod för småskalig forskning, där forskarna lägger sina ansträngningar på en eller några få undersökningsplatser (Denscombe 2017, s. 96). Det ger även forskarna en helhetssyn då möjlighet till ett holistiskt perspektiv ges samt att gå in på djupet i sociala fenomen som är komplicerade. Vid fallstudier underlättas teoriutvecklingen och vid jämförelse av flera fall förbättras utgångspunkten för att slå fast om en teori stämmer överens med den insamlade datan eller inte (Bryman & Bell, s. 92). I denna studie används ett deduktivt synsätt för att kunna undersöka hur bankerna arbetar för att behålla sina lojala kunder över digitala plattformar, vilket kommer ge en större förståelse inom forskningsområdet. Ett induktivt synsätt innebär att forskarna utifrån slutsatsen kommer fram till en ny teori (Bryman & Bell 2014, s. 34), vilket denna studie inte syftar till.

Antalet fall i en fallstudie bestäms av mättnaden, vilket innebär att det inte behövs undersöka fler fall när den marginella nyttan av ett tilläggsfall närmar sig noll (Gummesson 1998, s. 96). I denna studie har tre banker undersökts och efter det ansåg författarna att det fanns en mättnad i resultatet. Om författarna hade ansett att det inte uppstått en mättnad efter intervjuerna med de tre bankerna, hade även andra banker ur populationen undersökts.

Genom semistrukturerade intervjuer är det lättare att komma in på andra intressanta områden samt få en djupare förståelse än vid strukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2014, s. 34). För datainsamling till denna studie användes därför semistrukturerade intervjuer. Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att respondenten enklare kan sväva iväg i svaren, däremot är det författarnas ansvar att rikta in personen på rätt bana igen. Fördelen med öppna frågor är att svaren förmodligen återspeglar ett större område hos respondentens synpunkter (Denscombe 2017, s. 257). Nackdelar med öppna frågor är att ansträngningen är större från respondentens sida samt att forskarna måste lägga mycket tid på analyser innan data kan användas (ibid.). Författarna använde ljudupptagning under de internetbaserade intervjuerna för insamling av data. Fördelen med ljudupptagning är att författarna har tillgång till intervjuerna permanent, samt att andra forskare kan kontrollera svaren (Denscombe 2017, s. 285). Nackdelarna är att bara det talade ordet spelas in och inte den icke-verbala kommunikationen (ibid.). Fördelar med internetbaserade intervjuer är att kostnaderna är försumbara samt att intervjuerna kan äga rum vart som helst (Denscombe 2017, s. 286). Nackdelen med internetbaserade intervjuer är att transkribering är tidskrävande (Denscombe 2017, s. 395), av denna anledning, delade författarna upp inspelningen för att påskynda transkriberingen.

Studien kommer ha relativt hög extern validitet, eftersom bankerna i undersökningen har en majoritet av marknaden inom populationen samt att författarna har gjort djupgående analyser. Enligt Gummesson (1998) är detta tillräckligt för att det ska gå att generalisera fallstudier. Däremot går det inte att generalisera till hela populationen enligt Bryman och Bell (2014) eftersom urvalet i studien är baserat på ett icke-sannolikhetsurval. För att få en högre extern validitet hade författarna kunnat ändra urvalsmetod till ett obundet slumpmässigt urval. Detta är en form av sannolikhetsurval för att kunna generalisera till hela populationen (Bryman & Bell 2014, s. 193). Den externa reliabiliteten är låg i denna studie, eftersom denna studie undersöker hur bankers arbetssätt har förändrats på grund av den digitala omställning som skett under pandemin. Denna sociala miljö går ej att stanna, vilket gör att undersökningen förmodligen inte kommer få samma utfall om den skulle upprepas. Eftersom författarna använder semi-strukturerade intervjuer med relativt specifika frågor, är risken för misstolkning liten, därför anses den interna reliabiliteten vara hög i studien. Däremot finns risken att respondenten svävar iväg i svaren vid semi-strukturerad intervju, vilket medför risk för olika tolkningar på just dessa svar av författarna, vilket minskar den interna reliabiliteten. Den interna validiteten i studien är hög, teorierna är starkt kopplade till forskningsfrågorna och är därmed relevanta, vilket bidrar till att sambanden mellan teorierna och observationerna är starka.

Däremot kan bankerna som deltog i undersökningen ha andra synsätt än de teorier som valdes, vilket bidrar till lägre intern validitet.

Fördelen med överförbarhet är att kvalitativa forskare uppmanas att redogöra detaljer som ingår i en kultur (Bryman & Bell, ss. 402 - 406). Nackdelen är att det kan vara svårt att redogöra allt i detalj, då vissa ämnen kan vara känsliga eller att respondenterna inte vill svara på alla frågor. I denna studie har författarna gått in på djupet med hur banker har anpassat sina kundhanteringsprocesser. Däremot har det förekommit att bankerna inte velat svara på hur de har anpassat vissa interna strategier, för att inte läcka ut sekretessbelagd information. Detta medför att det kan bli svårt för personer att bedöma hur pass överförbart resultatet är. Fördelen med att en studie granskas är att pålitligheten blir starkare, däremot är det krävande då det ofta är stora mängder data, vilket är en nackdel (Bryman & Bell, ss. 402 - 406). Denna studie har granskats av opponentgrupper vid flera tillfällen, därmed anser författarna att pålitligheten är stark. Konfirmeringen i denna studie är också stark då författarna har utgått från de etiska ställningstaganden som beskrivs tidigare i studien samt varit objektiva vid tolkning av data.

4. Resultat

I detta avsnitt kommer resultatet från intervjuerna med Handelsbanken, Swedbank och SEB presenteras. Avsnittet är indelat i delavsnitt inom de olika temana som intervjuerna var uppdelade i.

4.1 Kundlojalitet, Kundtillfredsställelse & Förtroende

4.1.1 Handelsbanken

Handelsbanken mäter sin kundnöjdhet, den mäts av både egna och publika undersökningar. Handelsbanken gör årligen ett stort antal kundundersökningar och den övergripande kundnöjdheten mäts med hjälp av SKI:s (Svenskt Kvalitetsindex) årliga mätning av kundnöjdhet i bank- och finansbranschen. Dessa oberoende mätningar av kundnöjdhet visar att bankens konsekventa och kontinuerliga arbete med långsiktiga kundrelationer fungerar. Utöver SKI:s mätningar görs ett stort antal andra undersökningar som både berör kundens relation och kontakt till banken samt kundernas och allmänhetens bild av banken. Det kan till exempel handla om att följa upp hur enkelt kunden upplever att det är att göra ett bankärende i bankens digitala tjänster, hur nöjda kunderna är med servicen i en telefonkontakt eller hur man upplevde ett rådgivningsmöte. När Handelsbanken kollar på kunders upplevelser görs det i flera nivåer. De mäter hur nya kunder upplever banken, hur kontaktgraden ser ut i olika åldersgrupper och ibland segmenterat utifrån en viss målgrupp.

Handelsbanken jobbar med kundlojalitet och tillfredsställelse av kundens behov genom att i varje kundmöte, på kontor eller på digitala mötesplatser, ge individuell rådgivning och erbjuda relevanta produkter och tjänster. Det är också i kundmötet som grunden läggs för att utveckla bankens verksamhet, i linje med kundernas behov och önskemål. I utvecklingen av Handelsbankens digitala mötesplatser, är målet att bygga lika starka relationer digitalt som de har på sina kontor. Varje kund ska få rätt erbjudande vid rätt tillfälle, oavsett var de möter banken. Genom att känna sina kunder väl kan de inte bara möta dagens behov utan även förutse framtida behov. För Handelsbanken innebär ny teknik möjligheter till allt bättre analys och utveckling. I slutändan leder detta till mer värde för både Handelsbanken och kunderna. Handelsbanken möter inte bara kundens behov, de strävar också efter enkelhet och att kundupplevelsen ska vara lustfylld.

Bankens strategier för att upprätthålla kundlojalitet och kundtillfredsställelse har delvis förändrats på grund av pandemin. Kunden är precis som tidigare alltid i centrum för Handelsbanken och de utvecklar sina erbjudande i takt med kundernas förändrade beteende och behov. Handelsbanken utvecklar ständigt sina strategier, i takt med att kunderna och samhället utvecklas. I kundmötet har Handelsbanken ständigt utvecklat sina tjänster och under lång tid haft såväl en app som internetbank och telefontjänster som uppskattats av kunderna. Handelsbanken har det gångna året i fortsatt ökad takt, utvecklat sina digitala erbjudanden. Samtidigt har pandemins restriktioner visat att även om de kan göra saker digitalt, så är det inte alltid säkert att kunden vill. Det finns också tillfällen då kunden vill sitta ner i lugn och ro med någon som känner kunden väl och tillsammans fatta beslut. Handelsbankens ambition är att ha lika personliga och långsiktiga relationer på de digitala mötesplatserna, som de har på sina kontor. Ett personligt möte via en digital mötesplats blir mer likt det fysiska mötet. Genom effektivisering av arbete, vill Handelsbanken att det ska bli enklare för bankens kunder att få tillgång till rätt kompetens. Det leder även till att de kan lägga mer tid på att bygga och stärka sina kundrelationer.

Handelsbanken har under pandemin upprätthållit god service till sina kunder, genom att erbjuda kunderna en större valfrihet i när, var och hur de ses. Omställningen har inte bara minskat andelen fysiska möten utan även, helt eller delvis, ersatt tidigare telefonsamtal eller telefonkonferenser med mer personliga digitala möten. Detta sker ofta via kundens val av plattform, vilket innebär en upplevelse och känsla av att ha mer kontakt. Handelsbanken ser många exempel på hur kundnöjdheten påverkats positivt av hur de har agerat under pandemin. Dels i sina kundnöjdhetsundersökningar, dels i direkt återkoppling från konkreta aktiviteter. Genom att skyndsamt och effektivt kunna sätta upp och genomföra rådgivningsmöten med experter, på det lokala kontoret med relevanta personer, kan Handelsbanken överträffa kundens förväntningar enligt Marie, vilket resulterar i hög kundnöjdhet.

Under 2020 genomförde SKI flera studier av hur svenska privatpersoner upplevde att deras bank hanterat Coronakrisen. Studien visade att det var framförallt Handelsbankens tillgänglighet, både lokalt och digitalt, som kunderna uppskattade och att de genom krisen haft kontor och mötesplatser öppna med stabil tillgänglighet. Andra skäl som kunderna lyfter fram är möjligheten till amorteringsfrihet, den uppskjutna aktieutdelningen och möjligheter att mötas personligt via online-möten.

4.1.2 SEB

SEB mäter i dagsläget inte kundlojalitet för att kunna dela upp kunderna i olika segment, utan deras fokus ligger på att alla kunder ska få samma möjlighet till service, enligt Maria är SEB en av få banker som gör detta. SEB arbetar för att kunna primera de lojala kunderna utan att exkludera någon i dagsläget.

Strategierna inom kundlojalitet har inte förändrats under pandemin då kundlojalitet inte är drivet av pandemin, utan är ett konstant pågående arbete, där SEB i dagsläget ser över hur de kan primera kunder som är lojala. Det som drivs av pandemin inom SEB är deras digitala erbjudanden och att bemötandet måste kunna vara digitalt på ett smidigt sätt. Maria nämner att SEB skulle vilja primera de kunder som är lojala mot de, vilket enligt SEB innebär att man har hela sin affär hos de, och att dessa kunder exempelvis skulle kunna få ännu större tillgänglighet.

Överlag tappar bankbranschen förtroende från kunderna men SEB har märkt att förtroendet för storbankerna ändå gått upp under pandemin. Maria säger att SEB har funnits i 165 år, vilket innebär att tilliten finns hos de och att de är en trygg punkt som kunderna kan luta sig mot. Detta har visat sig under pandemin då fler kunder har valt att gå till SEB istället för de mindre bankerna som är mer osäkra i detta läge. Maria säger att tryggheten och förtroendet baseras på att SEB har funnit så pass länge och därmed finns det en stor trygghet för kunderna när de placerar sina pengar eller tar rådgivning. Tryggheten baseras på att SEB har förståelse för situationerna, då SEB funnits så pass länge.

4.1.3 Swedbank

Swedbank mäter inte lojalitet på så sätt att de skickar någon undersökning om hur lojal man är mot banken, utan det sker indirekt. Swedbank skickar undersökningar varje år, där de frågar huruvida man rekommenderar banken, vilket mer är en kundnöjdhetsfråga än lojalitetsfråga. Swedbank frågar inte riktigt hur lojal man är mot banken, det ser de däremot på snittiden man har varit kund. Swedbank pratar istället med sina kunder över hur nöjda de varit med den service de fått, samt hur villiga kunderna är att rekommendera banken eller rådgivaren.

Det finns flera definitioner av hur Swedbank arbetar med kundlojalitet, Eva säger att ett av Jens Henrikssons (VD) mål är att de ska ha nöjda kunder, vilket är ett mål som hela banken strävar efter. Kundlojalitet och kundnöjdhet är viktigt för Swedbank. Konkret jobbar de till exempel

med alla klagomål som kommer in från kunder, där klagomål registreras i ett system. Alla klagomål analyseras för att se en trend på vad kunder är missnöjda med, för att sedan sätta upp aktiviteter kopplade till de. Swedbank lägger fokus på den interaktion som kunderna har till banken, både på produkten och på människan. När Swedbank får in klagomål eller stöter på problem, sätter de konkreta åtgärder, följer upp och rapporterar upp till ledningen. Eva säger att det är ett konkret och handfast sätt som Swedbank arbetar på för att säkerställa att de bibehåller sina lojala kunder. De som har en kontaktperson på Swedbank är oftast mer lojala, eftersom dessa kunder har en annan koppling till banken, detta är en relation som Swedbank jobbar mycket med.

Swedbanks strategier för att upprätthålla kundlojalitet och kundtillfredsställelse har delvis förändrats under pandemin. De har inte förändrats i grund och botten men eftersom beteendet har förändrats hos kunderna under pandemin, har banken anpassats efter det. Swedbank får möta kunderna på ett nytt sätt, vilket har påverkat både kundnöjdheten och lojaliteten i den bemärkelsen hur bra banken är på att ställa om och hantera kundernas behov. Swedbank har enligt Eva gjort ett bra jobb på att ställa om banken genom att vara snabba på att identifiera de ärendena som man var tvungen att gå in till kontoret för lösa, som under pandemin blev omöjligt. Det blev framför allt svårt för bankens äldre kunder, vilket banken löste genom att hjälpa de bli mer digitala. Swedbank har arbetat mycket för att förstärka kundlojaliteten, både direkt och indirekt. Eva säger att pandemin har lett till att Swedbank har försökt lösa så att kunderna kan utföra sina bankärenden på nya sätt, eftersom de inte kunnat ta emot kunder på kontoren.

Den påskyndande digitalisering under pandemin har varit en positiv förändring för Swedbanks förtroende. Eva säger att Swedbanks kunder har känt att banken har löst många problem trots omständigheterna och att kunderna har en förståelse för att banker inte kan göra allt som hade varit enklast för kunderna. Digitaliseringen under pandemin har lett till att Swedbank har behövt ställa om arbetssättet, genom att exempelvis bemanna kundcenter, eftersom fler ringer in istället för att gå in på kontoren. Enligt de mätningar som gjorts, har Swedbank inte tappat något förtroende under pandemin. När banken har kommit ut med lösningar för att hjälpa kunder, bildas det istället ett förtroende. Det kommer vara fortsatt viktigt för Swedbank att lägga fokus på att bibehålla förtroendet på de digitala kanalerna eftersom de har fått in en ny mix av kunder, som tidigare inte varit i Swedbanks digitala miljö.

4.2 CRM & e-CRM

4.2.1 Handelsbanken

Genom SKI:s mätningar av bankbranschen ser Handelsbanken att service är en viktig faktor för att upprätthålla och stärka sin ledande kundnöjdhet och agera mer proaktivt mot sina kunder, vilket de ser som avgörande i bankens framtida erbjudande. I det arbetet börjar banken i allt större utsträckning ta hjälp av digital teknik för att stärka sina personliga kundrelationer. Just nu håller Handelsbanken på att implementera användningen av en ny kundrelationsplattform tillsammans med en ledande leverantör inom området. Målsättningen är att leverera ännu personligare service i alla kanaler. I första steget kommer plattformen ge stöd för rådgivare i att vara personliga, gentemot fler kunder. Plattformen kommer också ge rådgivaren ett bättre stöd genom processer och bättre underlag för att guida rätt kund vid rätt tillfälle med det som är relevant för kunden, med mindre administration. Utöver övergång till nytt CRM-verktyg, fortsätter resan med att ge kund och rådgivare i koncernen tillgång till stöd för nya arbetssätt, förenklade arbetsrutiner, stärkta relationer med befintliga och nya kunder och frigörande av tid. Detta kan användas till proaktivitet för att skapa ännu mer kundnytta.

Fysiska möten och telefonsamtal har i väldigt stor utsträckning ersatts av möten på distans med hjälp av olika digitala tekniker. Ur ett kunderbjudandeperspektiv innebär det bland annat att det är lättare att tillhandahålla relevant expertis oftare. Handelsbankens mätningar visar att kontakten med kunderna ökade år 2020 och digitaliseringen har inneburit att de på många sätt har kommit närmare sina kunder. Banken har blivit mer tillgänglig, även om möjligheten till fysiska möten har varit begränsad.

4.2.2 SEB

SEB:s arbete inom CRM fortlöper som det gjorde innan pandemin, det som däremot har justerats är viljan från SEB att vara mer frekventa i sin dialog med kunderna, då det är mer digitalt. Maria säger att detta arbete blir ännu viktigare när kunderna inte längre är på kontoret i samma utsträckning som tidigare. Det är därför, utifrån det perspektivet viktigt att underhålla relationen med kunderna mer frekvent, vilket de gör i flera kanaler.

SEB använder sig av CRM-system genom att ge olika rådgivning till olika åldersgrupper. Den rådgivning som ges till en 25-åring skiljer sig från den rådgivning som ges till en 65 - åring,

eftersom de är i olika faser i livet. Utifrån ett CRM-perspektiv, är det viktigt för SEB att dialogen de har med kunderna ska vara relevant för just de och i den fas de befinner sig i livet. Här arbetar SEB med sin data för att kunna ge folk i olika kundgrupper olika erbjudanden som är relevant för just den kunden. När SEB har en dialog med kunden, genom en digital eller fysisk kanal, försöker de se på helheten, där de ger en skräddarsydd rådgivning till varje kund.

4.2.3 Swedbank

Swedbank jobbar med ett CRM-system där de registrerar alla kundmöten och har hela kundbilden. Swedbank jobbar på att få en bättre omnikanal-koppling, som kunden ska kunna röra sig mellan och att banken ska kunna plocka upp kunden där den är. Något som blivit tydligt för Swedbank är att behovet av detta har ökat, vilket banken jobbar med. De märker att det finns brister där till exempel vissa ärenden inte går att lösa digitalt i dagsläget, utan kunder måste kontakta kundcenter eller besöka kontor istället.

Swedbank försöker i den mån de kan med GDPR (General Data Protection Regulation) och andra tillvägagångssätt att hitta så personliga erbjudanden som möjligt för kunderna, för att vara relevanta och hjälpa kunderna. Swedbank jobbar med CRM-systemet i kundbilden, när en kund tas upp, binds det förslag på delar som man kan jobba med som rådgivare. Swedbank jobbar med NBA (Next Best Action), både i digitala kanaler och i den fysiska kanalen.

4.3 Relationsmarknadsföring

4.3.1 Handelsbanken

Handelsbanken arbetar med sina relationer och deras idé om hur de ska driva banken bygger på tilltro och respekt, för kunder och för medarbetare. Handelsbankens mål är att bygga livslånga relationer. Behovet av personlig service och goda råd minskar inte för att världen blir mer digital, tvärtom. För Handelsbanken handlar det om att förbättra och fördjupa de personliga och långsiktiga kundrelationerna oavsett mötesplats. En förutsättning för att kunna ha goda kundrelationer är att vara lyhörd för kundernas behov och efterfrågan samt hur de förändras.

Handelsbanken beskriver de olika kategorierna inom relationsmarknadsföring som tillgänglighet, enkelhet och omtanke. Handelsbanken vill vara tillgängliga för sina kunder, det är en viktig del av Handelsbankens sätt att bedriva bankverksamheten. Handelsbankens kunder uppskattar att de finns lokalt samt att de fattar sina affärsbeslut på plats, lokalt tillsammans med

kunden. Samtidigt förväntar sig bankens kunder att de kan göra sina bankaffärer när och var de vill. Genom att väva samman den lokala närvaron med digitala lösningar vill de erbjuda personliga kundmöten, oavsett om kunden träffar Handelsbanken på de lokala kontoren eller digitala kanaler.

Enkelhet är viktigt för Handelsbanken där kundrelationer ofta börjar på det lokala bankkontoret, men sker därefter i de allra flesta fall digitalt. För Handelsbanken är det en självklarhet att kunden ska kunna göra samma typ av affärer med banken oavsett mötesplats. Därför utvecklar och förbättrar de kontinuerligt bankens digitala lösningar så att kunderna kan växla mellan mötesplatser och sköta sina bankaffärer vid den tid och plats som passar bäst för kunden. Banken har ett ökat fokus på digitalisering och en större andel än tidigare av investeringar i utveckling, läggs på digitala kundlösningar. Det ska vara enkelt att vara kund i Handelsbanken och enkelt för medarbetarna att ta hand om sina kunder. Det här arbetet har såklart accelererat av pandemin och pågående digitalisering av samhället.

Omtanke och förtroende för Handelsbanken, handlar om att deras uppgifter ska göra det enkelt för kunden att nå banken och att erbjuda rådgivning och service som präglas av omtanke. Därför utgår de alltid från kundens behov, samtidigt som de löser varje vardagsärende på ett effektivt sätt. Detta är service för banken och en viktig del av Handelsbankens kärna. Genom att fortsätta förenkla och digitalisera processer, ges medarbetarna på kontoren förbättrade möjligheter till proaktivt kundarbete med högt mervärde. Med bankens bästa råd bygger Handelsbanken förtroendefulla, långsiktiga relationer med varje kund. Banken mäter sin framgång i kundnöjdhet, kostnadseffektivitet och lönsamhet. Handelsbanken tror på att alltid ta ansvar och det är något som bygger förtroende. Genom att driva en bankverksamhet med försiktighet, är det möjligt för Handelsbanken att stödja sina kunder genom alla ekonomiska situationer. Genom att dela sin kunskap kan de bidra till kundernas ekonomiska förmåga.

Att vara nära kunden, även i tider av distansering, har varit och är Handelsbankens viktigaste fokus i hur de bemöter Covid-19. Pandemin har inneburit att antalet fysiska möten minimerats för att värna om kundernas och medarbetarnas hälsa, samtidigt som det har lagts ett stort fokus på tillgänglighet och att vara nära kunderna med nya digitala tjänster. Nya förutsättningar och mötesformer har inneburit nya möjligheter för både Handelsbanken och kunderna. Ju närmare de kommer varandra desto större blir värdet av deras erbjudande. Handelsbanken ser en stor ökning av kontakt via telefon och digitala kanaler som Skype och mail. Samtidigt är de fysiska

mötena fortfarande viktiga för många kunder. Handelsbanken har funnits tillgängliga för rådgivning och stöd både på kontoren och i de kanaler som deras kunder väljer. De har genomfört kundträffar via Skype, utvecklat automatiserade tjänster för att avlasta såväl kunder som kontor, tagit proaktiv kontakt för att stämma av om behov har förändrats med anledning av krisen. Den generella upplevelsen är att möjligheterna till fler och effektivare möten har förbättrats i och med att digitala verktyg används mer. Detta ligger väl i linje med Handelsbankens digitaliseringsresa, som handlar om att i slutänden kunna ge rådgivning för livet genom att komma ännu närmare kunden och ge individuell och personlig rådgivning till fler. Utveckling som stärker relationen med kunderna är att den digitala infrastrukturen har förbättrats, till exempel digital signering av avtal. En annan utveckling är möjligheten att snabbt svara upp på nya behov hos kunderna som skapas under pandemin, såsom den tillfälliga amorteringsfriheten, som infördes för att stödja kunderna.

Ett ökat fokus på livshändelser i utvecklingen av Handelsbankens erbjudande hjälper kunderna att göra viktiga vägval i tid. Vidareutveckling av koncept som stödjer kundens behov i olika livssituationer sker hela tiden, kontinuerligt och metodiskt enligt Handelsbankens designprocess, tillsammans med sina kunder och medarbetare. Insikter och feedback direkt från slutanvändare hjälper Handelsbanken att optimera sitt erbjudande men inspirerar också till nya lösningar och erbjudanden. På så sätt bygger de förtroende som i sin tur leder till starka och långsiktiga relationer.

4.3.2 SEB

SEB arbetar delvis med omsorg utifrån ett kommunikationsperspektiv, framförallt i början av pandemin då de träffades dagligen. Ekonomer fick gå ut och kommunicera samt besvara frågor, som handlade om hur man ska förhålla sig utifrån ett ekonomiskt perspektiv när det kommer nya rekommendationer från Folkhälsomyndigheten. SEB rekommenderar att alltid ha ett buffertsparande på ungefär 3 månadslöner, vilket under pandemin är något som SEB försökt styrka upp genom att dela sin kompetens med sina kunder.

Engagemang jobbar SEB med kontinuerligt, de vill ha både engagerade och aktiva kunder. Detta arbetar SEB med dels genom marknadsföring, direkta dialoger med kunder och kampanjer, dels genom pushar och notiser i sina kanaler. Tillit är SEB:s hela existens, där tillit är fundamentalt. SEB är konservativa gällande risk och de tar helst inte stora risker, eftersom de vill fortsätta finnas kvar i 165 år och längre, vilket i sin tur skapar tillit.

Under pandemin måste SEB kunna erbjuda service digitalt, vilket innebär att samtala med en person på andra änden och få hjälp med bankärenden utan att gå in på ett kontor. Dessa delar har drivits av pandemin och det handlar om att föra över relationen man har med en person på kontoret till att ha det digitalt också. SEB har exempelvis säkerställt att kunden kan dela skärm för att göra mötena mer personliga. Servicemässigt vill SEB kunna göra allt i kundservice, vilket de ännu inte kan göra men är något som SEB jobbar med. Vissa arbetssätt hos SEB har förändrats under pandemin, kundevent som tidigare varit i fysisk form är nu digitala. SEB har även hela tiden försökt vara tydliga i sin kommunikation. SEB har behövt vara innovativa internt där frågor som, "Hur ska vi vara när vi träffas digitalt? Hur hanterar vi sådana mötet? Hur jobbar vi med det? Hur för vi det framåt på ett bra sätt?" är relevanta.

4.3.3 Swedbank

Hur Swedbank arbetar med utbildning är ett sätt att visa omsorg och omtänksamhet, vilket är ett av deras värdeord som de jobbar starkt med i sitt samhällsengagemang. Swedbank är lokala med fysiska kontor, men de finns också tillgängliga dygnet runt i sina digitala kanaler, vilket är en del av att vara tillgängliga. Tillit och integritet pratar Swedbank mycket om i social media, bland annat kring vikten av att hålla ordning på sina koder. Swedbank ser vad de får in klagomål om och bedrägerier som sker mot deras kunder, vilket de jobbar aktivt med genom kommunikation. När de märker att något är fel, försöker de alltid strypa till de delarna.

Swedbank har haft en stor utmaning med förtroende då de har varit igenom en penningtvättskris, inom det området har Swedbank jobbat hårt med att hantera den frågan. Förtroende är en av grundstenarna, om inte kunderna har förtroende för Swedbank, så har de ingen verksamhet. Detta jobbar Swedbank med i social media och i det personliga mötet. Det är dock lättare i det personliga mötet, med de som redan har en relation till banken. Att skapa en relation digitalt är mycket svårare med bankens kunder och det handlar mer om att vara personlig. I Evas roll försöker hon att prata med kunderna på ett annat sätt, där hon försöker ha en dialog med kunderna på bland annat social media. Nya kanaler testas för att möta kunder, Swedbank har en dialog i Clubhouse och andra sociala medier för att öppna upp banken. Eva anser att öppenhet skapar tillit och att man vågar vara sårbar och visa på saker som inte fungerar. Swedbank jobbade i höstas, i en kortsiktig kampanj, för att skapa tillit och relation digitalt. Swedbank jobbade med de klagomål som kom in för att sedan prata om hur de har agerat utifrån klagomålen.

Swedbank har under pandemin testat nya kanaler, vilket Eva säger är viktigt eftersom det händer mycket i social media. Kunderna jämför Swedbank med all annan typ av digital användning och inte bara till andra banker, därför måste de förhålla sig till sociala medier på ett helt annat sätt. Ytterligare en sak som Swedbank har i åtanke under pandemin, är vilka samarbeten de ska ha för att förstärka det de gör samt visa kunderna vilka de är och vilket förtroende de kan ha för banken. Under pandemin har Swedbank arbetat mycket med servicekommunikation där ett skifte har skett, från att jobba mycket med sälj i sina kampanjer, till att prata mer om olika servicedelar, hur man kommer i kontakt med de, hur de kan hjälpa till och var de finns.

4.4 The Service Profit Chain

4.4.1 Handelsbanken

Handelsbanken arbetar med kundresor och strävar efter att följa upp alla delar i kundens upplevelser. Det förekommer att de gör så kallade exit-undersökningar för att få mer information och förståelse kring varför en kund lämnar de. Handelsbanken hoppas att detta arbete kommer intensifieras i takt med att de får fler smarta verktyg och enklare processer.

Handelsbanken kan inte svara på hur de fördelar sina organisatoriska ansträngningar mellan att behålla sina nuvarande kunder och utveckla ett förhållande med nya kunder. Bankens befintliga kunder är viktiga och de strävar alltid efter långsiktiga relationer, samtidigt som inflöde av nya kunder är viktigt i alla affärsverksamheter för att bibehålla både relevans och lönsamhet över tid.

Kunskapsdelning och utbildning är en avgörande del av Handelsbankens verksamhet. Varje år genomgår all personal digitala och interaktiva utbildningar inom olika ämnen. Handelsbankens produkt- och tjänsteutbud uppdateras löpande i takt med förändrade behov och nya tekniska möjligheter. Pandemin har till exempel accelererat arbetet med att skapa fler sätt att mötas personligt. Ett exempel är att i samband med att pandemin bröt ut, lanserades möjligheten att bjuda in externa deltagare till online-möten. Detta har möjliggjort att Handelsbanken lättare kan kommunicera med potentiella kunder, myndigheter och leverantörer. En annan viktig del som utvecklas över tiden, där nyttan är stor för såväl kunderna som banken, är möjligheterna till digital signering.

4.4.2 SEB

SEB gör undersökningar om vilka aktörer deras kunder går till när de vill byta bank, där de försöker förstå varför samt hur de kan få kunden att stanna kvar, då målet är att kunden ska stanna kvar hos banken. Maria säger att detta är ett arbete som inte drivs av pandemin utan att det framför allt är deras serviceerbjudanden som påverkats av pandemin där kunderna exempelvis kan ringa in, ha online-möten och dela skärm. De undersökningar som görs när kunderna lämnar banken drivs istället av att SEB strävar efter att vara den bästa banken. SEB ser också att till exempel Avanza är en stark spelare inom "sparområdet", då de har en väldigt enkel app för att köpa och sälja fonder och aktier, vilket är något som SEB arbetar med för att få fler kunder att stanna kvar inom företaget. SEB fokuserar mycket på de kunder de har, vilket är en väldigt stor kundstock. SEB har över 2 miljoner kunder, vilket de vill fokusera på i dagsläget. De vill givetvis attrahera nya kunder och finnas där för de, men i dagsläget är tyngdpunkten mot deras nuvarande kunder, det betyder dock inte att de gör det ena och inte det andra.

SEB arbetar på många olika sätt för att ge de anställda de verktyg som behövs för att ge kunderna så bra service som möjligt, de titta på till exempel vilka utbildningar de ska ha. SEB har produktspecifika utbildningar och serviceutbildningar som de erbjuder. Verktyg är något som SEB skapar inom utvecklingsenheten där de ställer krav på vad som ska finnas och hur det ska fungera i de olika systemen, vilket sker i dialog med hela distributionen. SEB har mot Finansinspektionens krav tvingats erbjuda amorteringsfrihet, vilket har drivits fram ur Pandemin, något som SEB lyckades skapa inom en vecka. SEB har till följd av Pandemin sett över processerna, om hur det kan gå vidare, hur kommunikationen ser ut, hur de kommunicerar direkt med kunder samt hur de kommunicerar med sina rådgivare. Under pandemin har SEB haft avstämningar med representanter från kontoren, kundtjänst, marknadsföringskommunikationen och internkommunikation för avstämning. De arbetar för att digitalisera sina lösningar och erbjudanden men det är ett pågående arbete som sker oavsett pandemin.

4.4.3 Swedbank

Swedbank gör analyser för att se varför kunderna lämnar företaget och till vem, där de även kontaktar vissa enskilda kunder. Det har dock inte skett någon förändring under pandemin, utan kundflödet har sett ut som tidigare. Det är samma trend som innan pandemin där kunden börjar använda fler aktörer istället för att vara lojal mot en bank. Swedbank har ungefär 4 miljoner privatkunder, vilket medför att deras fokus ligger på de befintliga kunderna och se till att dem har det bra. Däremot är nya kunder också viktiga för Swedbank men deras fokus och mål ligger i att bibehålla och utveckla befintliga kunder och attrahera andra genom att vara en bra bank.

Eva säger att det under det gångna året skett en stor förändring i hur Swedbank arbetar för att ge medarbetarna de verktyg som behövs för att ge kunderna en bra service samt att det sker genom flera olika dimensioner. En stor del handlar om att coacha medarbetarna, eftersom medarbetaren är ett stort verktyg i sig. De har även Compliant by Design-lösningar, vilket underlättar för medarbetarna att ha fokus på kunden istället för att klicka mellan 15 olika system i ett möte. Detta är ett konstant arbete som fortlöper inom Swedbank. När pandemin började, hade Swedbank inga digitala möten överhuvudtaget, utan det var bara på kontor samt i telefonbanken som det gick att ha möten med banken. Här har det skett en stor omställning under en kort period då det nu är möjligt att ha Teams-möten med banksekretess med kunderna. Swedbank har även inom detta område utbildat medarbetarna i hur man ska hantera detta.

Swedbanks värderingar ligger i att vara enkla, öppna och omtänksamma. Swedbank överträffar kundernas förväntningar när de uppfyller sitt motto, vilket är att alltid finnas där och att kunna hjälpa kunderna. Under pandemin anser Eva att enkelhet och omtänksamhet har blivit extra viktiga delar. Genom att förstå att det är komplext för kunden och att sedan kunna förenkla det, överträffas kundens förväntningar. En stor del handlar om att finnas där för kunden och vara tillgänglig, vilket har varit svårt för Swedbank eftersom allt inte har gått att göra digitalt. Genom att införskaffa mobilt bank-id, har Swedbank gjort stora förändringar där de har tittat på särskilda lösningar för seniorer under pandemin. Swedbank har jobbat väldigt mycket med omtänksamhet för att försöka finnas där som en samhällsviktig funktion, trots att det kräver ganska mycket av banken.

5. Analys

I detta avsnitt kommer författarna tolka och jämföra resultatet med bakgrund till studiens teorier. Avsnittet är uppdelat i delavsnitt inom de olika temana som resultatet är uppdelat i.

5.1 Kundlojalitet, Kundtillfredsställelse & Förtroende

Handelsbanken har årliga undersökningar, där de gör egna publika undersökningar samt mätningar av den övergripande kundnöjdheten. I dessa undersökningar tar Handelsbanken till exempel hänsyn till hur enkelt kunden upplever att det är att göra ett bankärende i bankens digitala tjänster, hur nöjd man är med deras service i en telefonkontakt eller hur man upplevde ett rådgivningsmöte. Detta kan kopplas till lojalitetens två variabler om hur lojalitet kan mätas. Enligt Dick och Basu (1994) kan lojalitet mätas genom att ställa variablerna *Relativ attityd* och *Upprepat stöd* mot varandra, vilket ger företag en förståelse för hur kunderna förhåller sig till företaget. Utifrån Handelsbankens undersökningar kan vi se att de mäter kundlojalitet genom att kolla på relativ attityd, då de undersöker hur kunderna upplever rådgivningsmöten eller hur nöjd kunden är, vilket kan kopplas till attityden man har mot företaget. Dick och Basus (1994) variabel upprepat stöd, är den andra variabeln som författarna anser kan kopplas till Handelsbankens egna undersökningar. Handelsbanken påpekar att deras årliga mätningar av kundnöjdhet visar att bankens konsekventa och kontinuerliga arbete med långsiktiga relationer fungerar, vilket kan kopplas till upprepat stöd.

Swedbank mäter inte sin kundlojalitet i form av undersökningar, utan ser det på snittiden man har varit kund hos banken. Detta stämmer överens med Olivers (1999, s. 34) definition på lojalitet, vilket är att lojalitet ses som upprepad köpfrekvens av samma företag. Swedbank mäter kundlojalitet genom att prata med kunderna över hur nöjda de är samt hur villiga dem är att rekommendera banken. Detta kan kopplas till banklojalitet, eftersom Swedbank mäter sin kundlojalitet enligt begreppets betydelse, vilket enligt Larsson och Viitaoja (2017) är att kunden har en positiv attityd mot banken. Swedbank arbetar mycket med att få nöjda kunder, vilket de gör genom att hantera kundklagomål. Swedbank arbetar enligt Olivers (1999, s. 34) påstående för att tillfredsställa sina kunder, genom att hantera sina kundklagomål för att på så sätt uppfylla kundens behov, önskan och mål.

SEB arbetar inte med att mäta kundlojalitet genom att dela upp kunderna i olika segment, Maria påstår att SEB är en av få banker som inte gör det. Deras fokus ligger istället på att erbjuda alla kunder samma möjligheter, oavsett om de är lojala eller inte. Detta innebär att SEB inte arbetar utefter Dick och Basus (1994) modell att mäta lojalitet genom att ställa de två variablerna relativ attityd och upprepat stöd mot varandra. Däremot säger Maria att ett pågående arbete inom SEB är att försöka primera sina lojala kunder på ett sätt som inte exkluderar de icke-lojala kunderna. Detta innebär att om SEB fullföljer denna vision, kommer de behöva dela upp sina kunder i olika segment i framtiden.

Tillfredsställelse enligt Oliver (1999, s. 34) definieras som en behaglig upplevelse, vilket kan kopplas till Handelsbankens påstående om att kunden alltid står i centrum. Handelsbanken strävar efter att i varje kundmöte, på kontor eller på digitala mötesplatser, ge individuell rådgivning och erbjuda relevanta produkter och tjänster. Enligt Handelsbanken är det i kundmötet som grunden läggs för att utveckla bankens verksamhet i linje med kundernas behov och önskemål. Detta leder enligt Oliver (1999, s. 34) till en hög tillfredsställelse, eftersom Handelsbankens agerande leder till en behaglig upplevelse för kunden, som sedan resulterar i ett köp. En hög nivå av kundtillfredsställelse leder till ökad kundlojalitet, där frekvent förbättrad tillfredsställelse krävs för lojalitet (ibid.). Detta kan kopplas till Handelsbankens agerande under pandemin, då de utvecklar sina strategier i takt med att samhället utvecklas samt kundernas förändrade beteende och behov. Handelsbanken har anpassat sig efter den digitala utvecklingen genom att förbättra sina digitala erbjudanden efter kundernas behov, vilket kan kopplas till kundtillfredsställelse. Det krävs att företag konstant förbättrar sin tillfredsställelse till sina kunder, för att de ska bli lojala (Oliver 1999, s. 34).

SEB säger att deras strategier inom kundlojalitet inte har förändrats under pandemin, då kundlojalitet inte är något som drivs av pandemin, utan är ett konstant arbete hos de. Detta innebär dock inte att inga förändringar för att tillfredsställa kunderna har skett. Maria säger att digitala erbjudanden, där SEB arbetar för att kundbemötandet ska ske på ett smidigt sätt digitalt, är ett arbete som drivits av pandemin. Dessa förändringar och förbättringar arbetar SEB med för att tillfredsställa kunderna. Enligt Oliver (1999, s. 34) kommer detta leda till att kunderna blir lojala.

Genom att Swedbank sätter upp aktiviteter för att åtgärda missnöjen, kan Swedbank utifrån Olivers (1999, s. 34) påstående tillfredsställa de kunder som tidigare varit missnöjda och därmed få minskad kundklagomål. Kunder på Swedbank som har en kontaktperson tenderar att bli mer lojala, eftersom dessa kunder har en bättre koppling till banken. Detta kan kopplas till att kunderna blir mer tillfredsställda när de har en kontaktperson, vilket enligt Oliver (1999, s. 34) leder till lojalitet. Under pandemin har Swedbank arbetat mycket med att kunna hjälpa kunder, framförallt äldre kunder med att bli digitala, vilket enligt Liang, Chen och Wang (2008) skapar ett förtroende, då banken tillgodoser kundens långsiktiga intresse.

För att skapa en relation med kunderna krävs det ett förtroende, vilket enligt Liang, Chen och Wang (2008) är en övertygelse då kunderna utvecklar en tyst förståelse med säljaren, i detta fall banken. Förtroende definieras som konsumenternas förtroende för online-tjänsteleverantörers tillit, välvilja och integritet (Boateng & Narteh 2016). Handelsbanken arbetar med kundernas förtroende, under pandemin har de anpassat sig genom att till exempel ha möten kring nya EU-taxonomin, då de snabbt behövde nå ut till sina kunder med viktig information. Att experter på banken skyndsamt och effektivt kan sätta upp och genomföra rådgivningsmöten med kunder, leder till att de överträffar kundernas förväntningar. Dessa handlingar kan kopplas till hur förtroende utvecklas hos banken. Genom att ha experter ökar kundens tillit till den andra parten (Boateng & Narteh 2016). Inom internet-banksektorn påverkas bankernas fortsatta användningsintentioner av online-plattformar av kundernas förtroende (Boateng & Narteh 2016). Brist på förtroende i onlinetjänster kan leda till att kunder inte vill delta i online-utbyte (ibid.). Handelsbanken arbetar med detta då de arbetar agilt i sin utveckling, de gör små förbättringar för kunderna och arbetar mot ett rörligt mål efter kundernas behov och beteende. Detta bidrar till att Handelsbanken kan kalibrera sin resa och därmed bibehålla eller öka sin relevans på marknaden.

Maria säger att bankbranschen överlag tappar förtroende från sina kunder men att pandemin har varit till SEB:s (och de andra storbankernas) fördel när det kommer till just förtroende. Hon menar att det finns ett stort förtroende från deras kunder, eftersom banken har funnit så pass länge och att kunder i oroliga tider väljer storbankerna istället för de mindre bankerna. SEB definierar lojala kunder som kunder som har hela sin affär hos de, vilket stämmer bra överens med Larsson och Viitaojas (2017) definition av banklojalitet. Larsson och Viitaojas (2017) påstår att banklojalitet är när kunder har positiva attityder gentemot den valfria banken, vilket bevisas genom upprepat stöd och beteende inom samma bank.

5.2 CRM & E-CRM

För att underlätta arbetet för att skapa relationer till sina kunder, kan företag använda sig av teknologi (Fairhurst 2000 s. 137). Handelsbanken har i allt större utsträckning börjat ta hjälp av digital teknik för att stärka sina personliga kundrelationer. Genom e-CRM kan företag uppnå lojalitet hos sina kunder (Abu-Shanab & Anagreh 2015, ss. 255 - 258). Detta är något som Handelsbanken arbetar med då de håller på att implementera användningen av en helt ny kundrelationsplattform, med en ledande leverantör inom området. Handelsbankens mål med detta arbete är att kunna erbjuda en mer personlig service till fler kunder, i alla kanaler. Handelsbankens arbete inom CRM stämmer väl överens med hur företag kan utnyttja teknologi för att uppnå lojalitet hos sina kunder. Hendriyani och Raharja (2018, ss. 480 - 482) påstår att e-CRM är en process där företag lägger fokus på att skapa och underhålla långsiktiga förhållanden med sina kunder. Handelsbanken arbetar utefter detta eftersom de med sitt nya CRM-verktyg kan få tillgång till relevant data om kunden för att kunna utveckla bättre erbjudanden. Detta förbättrar kundens upplevda kvalitet som i längden skapar långsiktiga kundrelationer (Mithas, Krishnan & Fornell 2005 ss. 201 - 207).

SEB arbetar också med CRM och e-CRM-system för att underhålla sina kundrelationer. Under pandemin har SEB justerat sin vilja att vara mer frekventa i sin dialog med kunderna då det har blivit mer digitalt. Detta kan kopplas ihop med hur Fairhurst (2000 s.137) definierar innebörden av CRM, vilket är en affärsstrategi för att skapa relationer till sina kunder. SEB anser att detta arbete är viktigare nu när kunderna inte kan komma in på kontoret lika frekvent och ha fysiska möten som tidigare, vilket har bidragit till att de underhåller relationen med kunderna mer frekvent genom flera kanaler. Enligt Abu-Shanab och Anagreh (2015, ss. 255 - 258) är e-CRM är digitaliserad variant av CRM där man hanterar kundinteraktioner över webben, vilket SEB gör genom att nå ut till sina kunder genom olika kanaler mer frekvent. SEB använder CRM-system genom att ge olika rådgivning till olika åldersgrupper. Den rådgivning som ges till en 25-åring skiljer sig mycket från den rådgivning som ges till en 65-åring. Enligt Mithas, Krishnan och Fornell (2005 ss. 201 - 207) handlar CRM-system om att förstå kundbeteenden och deras utvecklade behov, vilket SEB gör genom att kategorisera kunderna i olika åldersgrupper, då varje grupp är i olika faser i livet och därmed behöver olika rådgivningar.

Även Swedbank arbetar med CRM i form av att de registrerar kundmöten. Det långsiktiga arbetet inom CRM går ut på att både förvärva och behålla kunder (Hendriyani, C & Raharja, S

2018, ss. 480 - 482), något som Swedbank gör genom att använda CRM-system i sina kundmöten. Swedbank arbetar med att få en bättre omnikanal-koppling, vilket enligt Abu-Shanab & Anagreh (2015, ss. 255 - 258) är ett sätt att skapa relationer till sina kunder online. Swedbank vill att kunden ska kunna röra sig mellan bankens olika kanaler och att banken ska kunna plocka upp kunden där den är, vilket enligt Abu-Shanab och Anagreh (2015, ss. 255 - 258) är ett sätt att hantera kundinteraktioner över webben. Swedbanks arbete inom detta är under pågående process, enligt Hendriyani och Raharja (2018, ss. 480 - 482) kommer ett sådant arbete kunna skapa och underhålla långsiktiga förhållanden till kunder över digitala plattformar. Ett stort skäl till att företag implementerar CRM-system, är för att möjliggöra individanpassade erbjudanden till kunderna. Här arbetar Swedbank i den mån det går i och med GDPR för att kunna hitta personliga erbjudanden till sina kunder. Ett annat skäl är att företag ska kunna hantera kundrelationer på ett mer effektivt sätt, vilket är grunden till kundnöjdhet och kundlojalitet (Mithas, Krishnan & Fornell 2005 ss. 201 - 207). Detta är något som Swedbank arbetar med genom att deras rådgivare får upp förslag på delar som de kan jobba med gällande den specifika kunden.

5.3 Relationsmarknadsföring

Handelsbankens idé handlar om att bygga tilltro och respekt, för kunder och medarbetare, med målet är att bygga långsiktiga relationer. Ett centralt mål för relationsmarknadsföring är just att behålla kunder för alltid (Aurier, & N'Goala 2010). Handelsbanken värnar om sina relationer och enligt Söderlund (1997 s.131) ger relationsmarknadsföring en positiv effekt på kundlojalitet. Enligt Buttle (1996, ss. 8 - 9) kategoriseras hälsosamma relationer av omsorg, tillit, engagemang och service, vilket Handelsbanken beskriver som tillgänglighet, enkelhet och omtanke. Tillgänglighet enligt Handelsbanken handlar om att finnas där för sina kunder, både lokalt samt att de fattar sina affärsbeslut lokalt tillsammans med kunden. Handelsbanken väver samman den lokala närvaron med den digitala, där de vill erbjuda personliga kundmöten både på kontor och digitalt. Tillgänglighet kan jämföras med Buttle:s (1996, ss. 8 - 9) kategori omsorg, som handlar om att företaget vill möta och uppnå kundernas förväntningar och tillfredsställa de, vilket Handelsbanken gör genom att vara närvarande och hjälpa kunden både lokalt och digitalt.

SEB arbetar med omsorg främst utifrån ett kommunikationsperspektiv. Ett exempel på detta är att SEB i början av pandemin hade ekonomer som kommunicerade med sina kunder, svarade

på frågor och gav rekommendationer utifrån ett ekonomiskt perspektiv. De delade med sig av sin kompetens till sina kunder, vilket är ett tecken på att de bryr sig om kundernas välbefinnande. Detta är enligt Buttle (1996, ss. 8 - 9) en viktig del inom relationsmarknadsföring. Ett av Swedbanks värdeord är omtänksamhet, ett sätt att visa omsorg är genom Swedbanks arbete med utbildning. Detta kan kopplas till Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategori service, eftersom Swedbank utbildningar till medarbetare kan kopplas till ett engagemang i att utföra service av hög kvalitet, vilket krävs inom relationsmarknadsföring. Swedbank arbetar också med att vara tillgängliga, där de har öppet dygnet runt i digitala kanaler och är lokala där kunder kan komma in om de behöver hjälp. Swedbank arbetar för att vara tillgängliga, vilket kan kopplas till Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategorier omsorg och service. Swedbank arbetar med att möta och uppnå kundernas förväntningar samt tillfredsställa de, vilket de gör genom att alltid finnas där för kunderna. Genom att göra detta, skapas en hög service för kunderna vilket överensstämmer med Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategori service och omsorg. Swedbank arbetar också med integritet i sociala medier, vilket enligt begreppen tillit och engagemang i Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategorier, är en del för att uppnå förtroende.

Det går även att koppla Handelsbankens tillgänglighet till Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategori service, då de vill utföra bra service genom att finnas där för kunden. Enligt Handelsbanken är behovet av personlig service och goda råd lika viktigt när världen blir mer digital, vilket de gör genom att vara lyhörda för kundernas förändringar inom behov och efterfråga. Detta kan även kopplas till online-relationsmarknadsföring som handlar om att genom användning av interaktiva online-verktyg upprätta, utvärdera och bygga långsiktiga relationer med kunder (Boateng & Narteh 2016). Handelsbankens begrepp enkelhet, kan kopplas till Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategorier service, tillit och engagemang. Service handlar om att företaget ska ha ett stort engagemang i att utföra service av hög kvalitet (Buttle 1996, ss. 8 - 9), vilket kan kopplas till att Handelsbanken kontinuerligt arbetar för att förbättra sina digitala lösningar för att kunderna ska bli tillfredsställda. Tillit och engagemang kan kopplas till Handelsbankens arbete med att leverera bra digitala verktyg till kontoren för att banken ska kunna fokusera mer på kunder än åt administration.

Tillit och engagemang beskrivs av Buttle (1996, ss. 8 - 9) som förtroendet kunden har till företaget samt en önskan från kunden att upprätthålla en relation. SEB har ett kontinuerligt arbete för att engagera sina kunder dels genom att ha dialoger med kunderna, dels genom marknadsföring och kampanjer. SEB:s önskan är att ha aktiva och engagerade kunder. Inom

SEB är tillit fundamentalt, de tar inga onödiga risker och eftersom de har funnits i 165 år, kan det ses som en anledning till det stora förtroende kunderna har för banken. Handelsbankens begrepp omtanke och förtroende kan även förknippas med Buttles (1996, ss. 8 - 9) kategorier omsorg, tillit och engagemang. Likheterna mellan dessa är att båda handlar om att möta kundernas behov på ett effektivt sätt. Genom att Handelsbanken ger sina bästa råd bygger de förtroendefulla och långsiktiga relationer, där ansvar är något som bygger förtroende enligt Handelsbanken, vilket stämmer överens med Buttles (1996, ss. 8 - 9) förklaring till vad tillit innebär. Tillit kan beskrivas som hur stort förtroende ena partnern har hos den andra, där förtroende förknippas med partnerns kunskap, ärlighet och rättvisa (Buttle 1996, ss. 8 - 9).

Under pandemin har SEB utvecklat sina digitala erbjudanden för att kunna ge bra service online. Inom relationsmarknadsföring krävs det att organisationer engagerar sig i att utföra service av hög kvalitet till sina kunder (Buttle 1996, ss. 8 - 9). Eftersom SEB har anpassat sin service till pandemin genom att utveckla den digitala servicen, visar det på att SEB har ett högt engagemang i att utföra service av hög kvalitet, vilket ligger i linje med hur Buttle (1996 ss. 8 - 9) beskriver hur service ska ske inom relationsmarknadsföring.

Boateng och Narteh (2016) hänvisar online-relationsmarknadsföring till interaktiva online-verktyg för att bygga långsiktiga relationer med kunder, där det är viktigt för företag att hitta nya innovativa sätt att skapa lönsamma kundrelationer på. Under pandemin har SEB tvingats förändra vissa arbetssätt som tidigare har varit i fysisk form. Till exempel har fysiska kundevent nu blivit digitala, vilket visar på att SEB lägger fokus på att skapa och behålla kundrelationer i den relativt sett nya miljön. Vi kan se att Handelsbanken genom att använda mer digitala verktyg kunnat leverera fler och effektivare möten. Handelsbanken har stärkt relationen med sina kunder genom att förbättra den digitala infrastrukturen. Exempel på detta är digital signering av avtal och möjligheten att snabbt agera på nya behov som skapas under pandemin, såsom den tillfälliga amorteringsfriheten som infördes på väldigt kort tid för att stödja kunderna. Ett ökat fokus på livshändelser i utvecklingen av bankens erbjudande, hjälper banken sina kunder att göra viktiga vägval i tid. Detta kan kopplas till ORM, då Handelsbanken använder sig av digitala plattformar för att bygga relationer online. Swedbank påpekar att det är mycket svårare att skapa en relation med kunderna digitalt då det handlar om att vara mer personlig, vilket Steinhoff et al. (2019) anser är en viktig faktor för att skapa och behålla kundrelationer. Swedbank har under pandemin testat nya kanaler och arbetat mer med servicekommunikation, vilket är ett sätt enligt Boateng och Narteh (2016) att upprätta, utvärdera och bygga långsiktiga

relationer med kunder. Det är även nödvändigt för företag att hitta nya innovativa sätt att utnyttja den stora potential som online-plattformar. Detta kan kopplas till Swedbanks användning av nya kanaler såsom Clubhouse och Tik Tok. Genom att möta kunder på dessa plattformar kommunicerar Swedbank på ett annat sätt med kunderna för att öppna upp banken.

5.4 The Service Profit Chain

Handelsbanken gör så kallade exit-undersökningar för att få förståelse varför en kund lämnar banken, vilket enligt The Service Profit Chain är en viktig faktor för företaget att förstå. Enligt Heskett et al. (1994) hjälper insamlad information företaget att förstå om deras existerande strategier fungerar eller inte. SEB ser också detta som ett viktigt arbete, då de gör undersökningar om vilka aktörer som deras kunder istället väljer att gå till och försöker få dem att stanna kvar. Maria på SEB säger att det finns enorma möjligheter men att utmaningen är stor, eftersom kunderna vill att de ska vara proaktiva och relevanta. Swedbank gör, precis som SEB och Handelsbanken, analyser på varför kunderna lämnar företaget och till vem. Eva på Swedbank säger att detta arbete dock inte har förändrats under pandemin.

Swedbank lägger störst fokus på sina befintliga kunder, eftersom de har cirka 4 miljoner privatkunder samtidigt som de lägger vikt på nya kunder, vilket stämmer överens med vad Heskett et al (1994) säger. De mest lönsamma kunderna för företag är de som är lojala, trots detta finns det många företag som lägger störst fokus på att attrahera nya kunder (Heskett et al. 1994). SEB vill självklart attrahera nya kunder men de lägger ändå störst fokus på de befintliga kunderna, vilket överensstämmer med hur företag bör fördela sina organisatoriska ansträngningar enligt The Service Profit Chain. Maria säger att en av anledningarna till att störst fokus hos SEB ligger på de befintliga kunderna är för att deras kundstock redan är så pass stor, med över 2 miljoner kunder. Handelsbanken arbetar med att bygga långsiktiga relationer med sina befintliga kunder men fokus läggs också på nya kunder, eftersom det är viktigt i alla affärsverksamheter för att bibehålla både relevans och lönsamhet över tid. Här kan vi se att Handelsbanken går emot teorin gällande nya kunder, men bankens synsätt angående de nuvarande kunderna går i linje med teorin.

The Service Profit Chain lägger stor vikt på att ledningen ska ge de anställda rätt verktyg för att kunna ge kunderna så bra service som möjligt, vilket i sin tur leder till att kunder stannar kvar hos företaget (Szwarc 2005, ss. 19 – 20; Myrden & Kelloway 2015). Handelsbanken

arbetar med att ge personalen utbildning där de varje år får digitala och interaktiva utbildningar inom olika ämnen. Enligt teorin ska detta arbete inom företaget leda till lojala kunder hos Handelsbanken. SEB arbetar utefter vad modellen föreslår då de exempelvis har produktspecifika utbildningar samt serviceutbildningar som de erbjuder till sina anställda. SEB skapar dessa typer av verktyg inom utvecklingsenheten där det ställs krav på vad som ska finnas och hur det ska fungera, vilket sker i dialog med hela distributionen. Nya tjänster som tagits fram under året inom Swedbank är bland annat nya ID-lösningar, en av dessa är för ungdomar, där de tidigare behövt ha med båda föräldrarna till kontor och nu har de skapat förutsättningar att föräldrarna istället kan godkänna digitalt. De har även hittat nya lösningar för seniorer genom att styra om hela sin eventverksamhet till att köra digitalt istället för fysiskt. Detta är enligt Szwarc (2005, ss. 19 - 20) att ge kunderna service av hög kvalitet, vilket leder till att kunder stannar kvar hos företag (ibid.).

Under pandemin anser Swedbank att två viktiga begrepp har blivit enkelhet och uppmärksamhet. Genom att förenkla så många processer som möjligt för kunderna, överträffar banken kundernas förväntningar. Andra nya tjänster som tagits fram under pandemin är speciellt framtagna för att tillfredsställa ungdomar och seniorer, vilket enligt Myrden och Kelloway (2015) leder till att kunderna stannar kvar på företaget. För att överträffa kundernas förväntningar under pandemin har SEB sett över processerna, där fokus har legat på hur det kan ske snabbare samt hur kommunikationen kan se bättre ut med deras kunder. Detta sker i enlighet med hur Szwarc (2005, ss. 19 - 20) beskriver att företag ska arbeta för att öka kundvärdet. Under pandemin har SEB:s digitala lösningar och erbjudanden utvecklats för att det ska bli enklare och snabbare för kunderna, men att digitalisera dessa processer är något som SEB arbetar med hela tiden. Under pandemin har Handelsbankens arbete inom produkt- och tjänsteutbud accelererat där de möter kundernas förändrade behov eller nya tekniska möjligheter. Detta kan kopplas till The Service Profit Chain där Szwarc (2005, ss. 19 - 20) påpekar att fokus ligger hos ledningens tänkande och att företaget måste göra allt för att upptäcka kundernas behov för att säkerhetsställa kundnöjdheten och lojaliteten hos de. I enlighet med vad Szwarc (2005, ss. 19 - 20) säger, arbetar Swedbank med att coacha sina medarbetare för att de ska kunna ge så bra service som möjligt. Inom detta område arbetar Swedbank genom att sätta konkreta åtgärder på de problem de stöter på, vilket rapporteras upp till ledningen varje kvartal. Genom att Swedbank uppfyller sitt motto, vilket är att vara enkla, öppna och omtänksamma samt att alltid finnas där för att kunna hjälpa kunderna, anser de att de överträffar kundernas förväntningar. Detta är ett av de viktigaste områdena inom tjänstemarknadsföring (Myrden & Kelloway 2015).

6. Diskussion

I detta avsnitt sammanfattas och generaliseras resultatet och analysen. Författarna tar ställning, tolkar och jämför även resultatet med tidigare studier.

Kundorienterade processer handlar bland annat om att öka kundlojaliteten (Chalmers 2006) och utifrån delavsnittet kundlojalitet i resultatet kan det tolkas som att SEB inte har ändrat sina strategier inom kundlojalitet, de har istället förändrat sina erbjudanden. Swedbank har till skillnad från SEB förändrat sina strategier inom kundlojalitet och tillfredsställelse. Swedbank har anpassat sina strategier efter kundernas förändrade beteende. Däremot har inte Swedbank ändrat sina strategier i grund och botten, utan anpassat sig efter kundernas förändrade beteende. Detta tyder på att både Swedbank och SEB har ändrat sina erbjudanden efter kundens beteende, men att de har olika syn på om deras strategier har ändrats under pandemin. Handelsbanken däremot, anser att de delvis har ändrat sina strategier för att upprätthålla kundlojalitet och kundtillfredsställelse. Handelsbanken har likt SEB och Swedbank, utvecklat sina erbjudanden i takt med kundernas förändrade beteende och behov. De påpekar att sina strategier ständigt utvecklas i takt med kunderna och samhällets utveckling. Detta tolkar författarna som att den digitala utveckling som skett under pandemin har bidragit till att Handelsbanken strategier har förändrats. Inom kundlojalitet och tillfredsställelse tolkas resultatet som att alla banker på något vis, anpassat sina kundorienterade processer under pandemin, genom att utveckla sina erbjudanden till kunden. Alla banker har satsat på att kunna möta kundernas behov och tillfredsställa dem för att skapa en stark digital relation. Tidigare forskning visar på att kunder söker sig till enkla och snabba lösningar och vänder sig därmed till den aktör som kan leverera sådana lösningar (Larsson och Viitaoja 2017). Enligt Larsson och Viitaoja (2017) skulle detta tyda på att kunderna skulle vända sig till den bank som snabbast möter deras behov. Att tolka från resultatet har bankerna lyckats anpassa sig och digitaliserat sina verksamheter i snabb takt, i enlighet med vad tidigare forskning påvisat, då de inte har förlorat mer kunder än under vanliga förhållanden.

Under pandemin har storbankerna i Sverige fått ett ökat förtroende, för hur de har hanterat situationen samt att de har varit som en trygg punkt för kunderna att vända sig till under en tid av oro. Detta tolkas som att folk väljer storbanker istället för mindre nischade banker under oroliga tider, eftersom de stora bankerna har funnits så pass länge och vet hur de ska hantera svåra situationer. Det innebär dock inte att bankerna kan ta kundernas förtroende för givet, utan

bankerna måste fortsätta jobba och lägga fokus på att upprätthålla förtroendet. Ghanes et al. (2011) påvisar i sin studie att lojalitet inom digitala banker är starkt kopplat till bankens tillit, vilket bestäms av den service som ges. Utifrån resultaten i denna studie, har det påvisats att digitala möten med kunderna, genom till exempel Teams, istället för telefonmöten som använts innan pandemin för liknande bankärenden, är ett sätt för bankerna att förbättra sin service digitalt. De har även ställt om arbetssättet genom att till exempel bemanna kundcenter och komma ut med nya lösningar, för att bibehålla och öka förtroendet digitalt.

Alla banker i studien arbetar med CRM, SEB:s arbete fortlöper som det gjorde innan pandemin men deras fokus ligger på att ha mer frekventa dialoger med kunderna. Swedbank har fokuserat mer på sina omnikanaler och Handelsbanken håller på att implementera ett nytt CRM-verktyg. Alla dessa åtgärder arbetar bankerna med för att kunna erbjuda mer personlig service under pandemin. Ghanes et al. (2011) studie visar att kvaliteten på service har en stor påverkan på kundtillfredsställelsen och tilliten man får för banken och dess digitala tjänster. Resultatet i denna studie, visar att alla banker har haft fler personliga kundmöten, trots att det skett digitalt. Detta innebär att bankerna har kommit närmare kunderna under pandemin, vilket ökar tillförlitligheten. Detta påvisar även Shankar och Jebarajakirthy (2019) i sin studie då de påpekar att tillförlitligheten inom digitala banker ökar kundernas förtroende som i sin tur leder till lojalitet.

Under pandemin har alla tre banker utvecklat sitt tjänsteutbud, de har skapat fler sätt att tillfredsställa kunden och mötas personligt genom till exempel förbättrat kommunikationen och gett medarbetare de verktyg som behövs för att ge kunderna en bra service. I tjänsteföretag där service är av stor vikt, bör det läggas stora resurser på att förbättra medarbetares servicekvalitet (Lytle et al. 1998). Detta kan ske genom till exempel teamutbildning, problemlösningsträning och andra utbildningar som ger de anställda den kunskap som behövs, för att ge kunderna en utmärkt service. Forskning har visat att anställda som blir utbildade inom service också ger bättre service till kunderna, då de lär sig möta kundernas komplexa behov (ibid.). Studiens resultat visar på att bankernas anställda har fått de verktyg som krävs för att få kunskap om hur de ska arbeta digitalt samt interna utbildningar, under pandemin. Detta stämmer överens med vad tidigare forskning samt tidigare teorier påpekar. Utifrån Larsson och Viitaoja (2017) forskning visas det att god service och tillgänglighet skapar en djup och lojal relation till kunden, vilket bankerna har påpekat är viktigt nu under pandemin, när mötena sker digitalt.

Bankerna har under pandemin accelererat sitt arbete inom digitalisering och varit innovativa för att hitta lösningar. Bankerna har hittat nya sätt att kommunicera med kunden, genom att till exempel hitta nya plattformar att kommunicera på. Andra hjälpmedel för att öka det personliga mötet är bankernas eventverksamhet för utbildning, som tidigare varit i fysisk form, vilket nu har digitaliserats. Att möta kundernas förväntningar på digitala plattformar kan vara svårt, en lösning på detta problem kan vara att ha samskapande processer med kunderna genom till exempel seminarier (Larsson och Viitaoja 2017). Detta är något som bankerna har gjort med sina kunder under pandemin. Bankerna har investerat i sin digitala verksamhet under pandemin för att utveckla bättre verktyg för både kunder och medarbetare. Detta syns i studiens resultat då Handelsbanken har investerat mer än tidigare i digital utveckling, SEB har säkerställt att kunder kan dela skärm i mötena och Swedbank har arbetat mycket med servicekommunikation.

7. Slutsats

Hur har svenska storbanker anpassat sina kundorienterade processer för att bibehålla kundlojalitet under den digitala omställning som skett, till följd av Covid-19-pandemin?

Bankerna måste hela tiden anpassa sina kundorienterade processer utefter den utveckling som samhället går i. Mycket av bankernas arbete inom kundlojalitet är inte drivet av själva pandemin utan drivs av hur samhället utvecklas. För att kunna erbjuda sina kunder lika bra service online som i fysisk form, har bankerna behövt anpassa sina erbjudanden utefter kundernas förändrade behov, för att skapa en stark digital relation. Dessa anpassningar består av nya sätt att kommunicera med kunderna. I de digitala mötena har bankernas fokus legat på att få det personligt, genom att använda sig av Skype- och Teams-möten. För att få kommunikationen till kunderna mer personlig under pandemin, har bankerna haft mer frekventa dialoger med sina kunder. Bankernas användning av nya digitala plattformar har också ökat, för att bli mer öppna med sina kunder. Bankernas verksamhet har anpassats för att kunna möta kundernas förändrade behov genom att bemanna kundcenter mer än innan pandemin, samt gett sina medarbetare interna utbildningar i hur de ska arbeta digitalt. De fysiska mötena som bankerna har med sina kunder utgör en stor del av det förtroende som skapas till banken, vilket leder till kundlojalitet. Utifrån studiens resultat föreslås att banker bör lägga stor vikt på kommunikationen till sina kunder, under den digitala omställning som pandemin har bidragit till. Detta gör bankerna genom att förbättra sina personliga erbjudanden efter kundernas och samhällets förändrade behov.

8. Studiens bidrag

Det primära bidraget som studien ger är kunskap om hur den ökade digitaliseringen till följd av pandemin, har påverkat storbankernas arbetssätt för att bibehålla kundernas lojalitet. Studien ger insikt om vad storbankerna har använt för verktyg för att tillfredsställa kundernas förändrade behov. Det praktiska bidraget från denna studie är hur banker med fysiska kontor kan anpassa sina kundorienterade processer till kunderna för att bibehålla kundlojaliteten över digitala plattformar. Kunskapsbidraget kan även appliceras på organisationer där kundrelationer till följd av digitaliseringen, har behövts hanterats digitalt. Bidraget visar på en generell nivå hur organisationer snabbt kan anpassa sina kundrelationer över digitala plattformar för att bibehålla kundlojaliteten och vilka processer inom kundhantering som kan skapa konkurrensfördelar. De förändringar och verktyg som organisationer kan ta del av inom kundhanteringsprocesser, är att utveckla sina erbjudanden efter kundernas förändrade behov, lägga stor vikt på personlig service och vara innovativa gällande kommunikationen till kunderna.

Tidigare forskning visar på att hög servicekvalitet leder till kundlojalitet inom banker. Denna studies teoretiska bidrag, där teorier inom kundrelationer- och lojalitet har testats på svenska storbanker, visar på att hög servicekvalitet bidrar till ökad lojalitet. Tidigare forskning inom kundlojalitet tar inte hänsyn till kriser i samhället och dess påverkan på företags agerande. Denna studie har undersökt kundlojalitet utifrån ett nytt perspektiv, eftersom bankers arbete inom kundlojalitet har undersökts under en pandemi. Teorierna i studien överensstämmer med hur storbanker har anpassat sig för att bibehålla kundlojalitet. Studien ifrågasätter däremot tidigare forskning om att förtroendet har minskat inom banker under pandemin, då resultatet visar att lojaliteten för svenska storbanker har ökat.

9. Framtida forskning

Denna studie har undersökt hur svenska storbankers kundhanteringsprocesser har förändrats under pandemin för att upprätthålla kundlojalitet. Framtida forskning skulle kunna handla om hur bankernas strategier efter pandemin kommer se ut, genom att undersöka om bankerna kommer gå tillbaka till sina tidigare processer eller ha kvar de nya. Det skulle även vara intressant att undersöka om banker som redan innan pandemin var digitala, har förändrat sina strategier, eller om det har skett några andra omställningar. Vår studie har bara undersökt svenska storbanker, därmed skulle framtida forskning kunna vara att undersöka nischbanker eller mindre banker där förtroendet har sjunkit. En annan aspekt som hade varit intressant att undersöka, är hur andra länder som inte har kommit lika långt i sin digitaliseringresa som Sverige, har hanterat situationen. I vår studie utgår vi från företagets perspektiv, därmed skulle vidare forskning även kunna handla om hur kundens agerande mot banken har förändrats under pandemin.

Källförteckning

Abu-Shanab, E. & Anagreh, L. (2015). Impact of electronic customer relationship management in banking sector. *International journal of electronic customer relationship management (IJECRM)*, 9(4), ss. 255-258.

Accenture (2021). *Svenskarnas förtroende för banker sjunker i spåren av Covid-19*. <https://www.accenture.com/se-en/about/newsroom/company-news-release-global-banking-consumer> [2021-03-30]

Aurier, P. & N'Goala, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), ss. 303-325.

Bankrate (2021). *What is online banking?*
<https://www.bankrate.com/glossary/o/online-banking/> [2021-05-10]

Benedictine University (2021). *Public Health Research Guide: Primary & Secondary Data Definitions* <https://researchguides.ben.edu/c.php?g=282050&p=4036581> [2021-04-09]

Boateng, S. L. & Narteh, B. (2016). Online relationship marketing and affective customer commitment—The mediating role of trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 21(2), ss. 127-140.

Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: theory and practice*. Sage.

Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems & Software*, 79(7), ss. 1015–1024.

Clientexperienceconsultancy (2016). *Service Profit Chain, in summary*.
<http://clientexperienceconsultancy.co.za/articles/service-profit-chain-in-summary/> [2021-04-03]

Cramner, C. (2020). Utmaningar med lojala och lönsamma kunder i en alltmer digital värld 2020. *Wednesdayrelations*, 10 november.

<https://www.wednesdayrelations.org/om-oss/blogg/utmaningar-med-lojala-och-lonsamma-kunder-i-en-alltmer-digital-varld-2020> [2021-03-03]

Dagens industri (2020). *Swedbank använder AI för att förbättra kundupplevelsen.*

<https://www.di.se/brandstudio/swedbank/swedbank-anvander-ai-for-att-forbatta-kundupplevelsen/>[2021-03-30]

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), s. 37.

Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken*. Studentlitteratur AB: Lund.

Dick, A. S. & Basu, K. (1994) *customer loyalty: toward an integrated conceptual framework.* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), ss. 99-113.

Eriksson, H. & Falkirk, J. (2020). Anders Tegnell: "Jobba hemifrån om det går". *Svenska Dagbladet*, 16 mars.

<https://www.svd.se/folkhalsomyndigheten-haller-presstraff-om-covid-19>
[2021-04-12]

Eriksson, K. Hermansson, C. & Jonsson, S. (2020). The performance generating limitations of the relationship-banking model in the digital era – effects of customers' trust, satisfaction, and loyalty on client-level performance. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), ss. 889-916.

Fairhurst, P. (2000). E-CRM. *Journal of Database Marketing*, 8(2), ss. 137-142

Fi (2019). *Bankbarometer*.

<https://www.fi.se/contentassets/fe3afcf530f9413ebe0c13a6423d51cd/bankbarometern-oktober-2019.pdf> [2021-06-09]

Fi (2003). *Finanssektorns stabilitet 2003*.

https://www.fi.se/contentassets/c72c61f4981d4f86a8d8fb7bb907010d/rapport_fi_stab2003_3.pdf [2021-06-09]

Floh, A. & Treiblmaier, H. (2006). What keeps the e-banking customer loyal? A multigroup analysis of the moderating role of consumer characteristics on e-loyalty in the financial service industry. *A Multigroup Analysis of the Moderating Role of Consumer Characteristics on E-Loyalty in the Financial Service Industry*.

Folkhälsomyndigheten (2020). *Bromsa smittan – det här kan din verksamhet göra*

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/rekommendationer-for-att-minska-spridningen-av-covid-19/#allmanna> [2021-03-30]

Folkhälsomyndigheten (2021). *Nationella allmänna råd och rekommendationer för att minska spridningen av covid-19*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/rekommendationer-for-att-minska-spridningen-av-covid-19/#allmanna> [2021-03-30]

Garepasha, A. Aali, S. Zende, A. R. B. & Iranzadeh, S. (2020). Relationship dynamics in customer loyalty to online banking services. *Journal of Islamic Marketing*.

Gefen, D. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), Article 2.

Ghane, S. O. H. E. I. L. A. Fathian, M. & Gholamian, M. R. (2011). Full relationship among e-satisfaction, e-trust, e-service quality, and e-loyalty: The case of Iran e-banking. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 33(1), ss.1-6.

Giorgi, A. & Giorgi, B. (2003). *Phenomenology*. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (ss. 25–50). Sage Publications, Inc

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of relationship marketing*, 1(1), ss. 37-57.

Hallencreutz, J. & Parmler, J. (2021). Important drivers for customer satisfaction – from product focus to image and service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5/6), ss. 501–510.

Handelsbanken (u.å). *Om Handelsbanken*.

<https://www.handelsbanken.se/sv/om-oss> [2021-04-20]

Hendriyani, C & Raharja, S. (2018) Analysis building customer engagement through e-CRM in the era of digital banking in Indonesia. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies (IJEPEE)*, 11(5), ss. 480-482.

Heskett, J. L, Jones, T. O, Loveman, G. W, Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), ss. 164-174.

Hoang, D.P. (2019), The central role of customer dialogue and trust in gaining bank loyalty: an extended SWICS model, *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), ss. 711-729.

Kilara, T. & Rhyne, E. (2014). Customer-Centricity for Financial Inclusion. *CGAP*, 90951, s.1. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20260/909510BRI0Box3010Inclusion0Jun02014.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [2021-04-26]

Kumar, R. (2020). How the COVID-19 Outbreak will Change Retail Banking as We Know It. *Tata Consultancy Services*, 18 juni. <https://www.tcs.com/blogs/how-the-covid-19-outbreak-will-change-retail-banking-as-we-know-it> [2021-04-21]

Larsson, A. & Viitaoja, Y. (2017) ‘Building customer loyalty in digital banking’, *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), ss. 858–877.

Lawline (2019) *Lagligt att spela in samtal man själv är delaktig i*.

<https://lawline.se/answers/lagligt-att-spela-in-samtal-man-sjalv-ar-delaktig-i> [2021-04-30]

Liang, C. J. Chen, H. J. & Wang, W. H. (2008). Does online relationship marketing enhance customer retention and cross-buying? *The service industries journal*, 28(6), ss. 769-787.

Liang, C. J. Wang, W. H. & Farquhar, J. D. (2009). The influence of customer perceptions on financial performance in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 27(2), ss. 129-149.

Lytle, R. S. Hom, P. W. & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness. *Journal of Retailing*, 74(4), ss. 455-489.

marketbusinessnews (2020). *What are services? Definition and meaning*.
<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/services/> [2021-05-10]

Merriam, S. B. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*. 1:a uppl. San Francisco: Jossey-Bass

Mithas, S. Krishnan, M & Fornell, C. (2005). *Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?* *Journal of Marketing*, 69, ss. 201-207

msb (2021) *Källkritik*.
<https://www.msb.se/sv/amnesomraden/msbs-arbete-vid-olyckor-kriser-och-krig/psykologiskt-forsvar/kallkritik/> [2021-05-18]

Myrden, S. E. & Kelloway, E. K. (2015). Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*.

Nordea (u.å.) *Nordea i korthet*.
<https://www.nordea.com/sv/om-nordea/vilka-vi-ar/Nordea-i-korthet/> [2021-04-25]

Oliver, R.L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), ss. 33-44.

Post- och telestyrelsen (2021). *Digital omställning till följd av covid-19*. (PTS-ER-2021:1). Stockholm: PTS.

<https://www.pts.se/globalassets/startpage/dokument/icke-legala-dokument/rapporter/2021/uppdrag-digital-omstallning-till-foljd-av-covid/digital-omstallning-till-foljd-av-covid.pdf> [2021-04-19]

Pwc (u.å). *Vad är fintech?*

<https://www.pwc.se/fintech> [2021-03-31]

Rancourt, E. (2019). The scientific approach as a transparency enabler throughout the data life-cycle1. *Statistical Journal of the IAOS*, 35(4), ss. 549–558.

regeringen (2011). *Till statsrådet och chefen för Finansdepartementet*.

<https://www.regeringen.se/49bb45/contentassets/df90a4781fdc41948a5bd8f8afe1a6053/finanssektorns-framtid> [2021-06-09]

Reinartz, W. Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), ss. 293-305.

Researchgate (2012). *Organizational Service Orientation as a Quality Predictor in Services*.

<https://www.researchgate.net/publication/224828944> Organizational Service Orientation as a Quality Predictor in Services [2021-04-12]

Santos, J.-M. (2021). Best CRM Software & Tools for 2021. *Project-management*, 4 Mars.

<https://project-management.com/top-5-crm-management-software/> [2021-04-04]

Schmitz, S. W. & Latzer, M (2002) Competition in B2C e-Commerce: Analytical Issues and Empirical Evidence, *Electronic Markets*, 12(3), ss. 163-174.

sebgroup (2020). *Försiktighetsåtgärder för att skydda vår verksamhet och våra kunder*.

<https://sebgroup.com/sv/press/nyheter/precautionary-measures-to-ensure-continuity-of-sebs-business> [2021-04-16]

sfdcstatic (u.å). *The role of IT in banking's digital transformation*.

<https://a.sfdstatic.com/content/dam/www/ocms/assets/pdf/misc/global-it-banking-trends.pdf>
[2021-04-21]

sh (2020). *Sökguide*.

<https://www.sh.se/bibliotek/soka/sokguide> [2021-05-12]

Shankar, A. & Jebarajakirthy, C. (2019). The influence of e-banking service quality on customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing*.

Sigblad, A. (2018). Designern som började på banken. *Finansliv*, 14 november.

<https://www.finansliv.se/artikel/designern-som-borjade-pa-banken/> [2021-03-30]

Slaupp (2018). *Banker*.

<http://www.slaupp.nu/banker/> [2021-06-09]

Steinhoff, L. Arli, D. Weaven, S. & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), ss. 369–393.

SU (2020). *Anvisning för personuppgiftsbehandling i forskning*.

<https://www.su.se/medarbetare/organisation-styrning/juridik/personuppgifter/anvisningar/anvisning-för-personuppgiftsbehandling-i-forskning-1.386510> [2021-05-18]

SU (2015). *Guiden - praktiska anvisningar för uppsatsens delar*.

https://www.su.se/polopoly_fs/1.528758.1606315717!/menu/standard/file/Guiden%20-%20Praktiska%20anvisningar%20för%20uppsatsens%20delar.pdf [2021-04-23]

svd (2005). *Nischbanker får bästa betyget*.

<https://www.svd.se/nischbanker-far-basta-betyget> [2021-06-09]

svenska bankföreningen (2020). *Bankstrukturen*.

<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/bankstrukturen/>
[2021-06-09]

Svenskt kvalitetsindex (2020). *SKI Bank: Den stora kundutmaningen är att vara både digital och nära.*

<https://www.mynewsdesk.com/se/kvalitetsindex/pressreleases/ski-bank-den-stora-kundutmaningen-aer-att-vara-baade-digital-och-naera-3038093> [2021-03-30]

Sveriges Riksbank (1998). *EMU - ett ytterligare steg i den finansiella integrationen*
<http://archive.riksbank.se/sv/Webbarkiv/Publicerat/Tal/1998/EMU---ett-ytterligare-steg-i-den-finansiella-integrationen/index.html> [2021-06-09]

Swedbank (2019). *Swedbank skapar ny organisation för tydligare styrning.*

<https://swedbank.com/sv/newsroom/pressmeddelanden.details.497C05F55BC78287.html>
[2021-03-30]

swedishbankers (2020). *De stora bankkoncernerna.*

<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/> [2021-05-10]

Szwarc, P. 2005. *Researching customer satisfaction & loyalty: How to find out what people really think.* Kogan Page Publishers.

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden: kundtillfredsställelse - orsaker och effekt.* Malmö: Liber Ekonomi.

Tcs. (2020). *After COVID-19, Digital Capabilities Will Determine Success*

<https://www.tcs.com/perspectives/articles/after-covid-19-digital-capabilities-will-determine-success> [2021-03-30]

Tolley, E. E. Ulin, P. R. Mack, N. Robinson, E. T. & Succop, S. M. (2016). *Qualitative methods in public health: a field guide for applied research.* John Wiley & Sons.

Ul Haq, I. & Awan, T.M. (2020). Impact of e-banking service quality on e-loyalty in pandemic times through interplay of e-satisfaction. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), ss. 39-55.

Vetenskapsrådet (2017). *Den europeiska kodexen för forskningens integritet*.
https://www.vr.se/download/18.7f26360d16642e3af99e94/1540219023679/SW_ALLEA_Den_europeiska_kodexen_för_forskningens_integritet_digital_FINAL.pdf [2021-04-13]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf [2021-05-18]

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*.
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf [2021-04-13]

Wang, Y. D. & Emurian, H. H. (2005). An overview of online trust: Concepts, elements, and implications. *Computers in human behavior*, 21(1), ss. 105-125.

Wu, C.-J. et al. (2008). Structural relationships among organisation service orientation, employee service performance, and consumer identification. *Service Industries Journal*, 28(9), ss. 1247–1263.

Yin, R.K., 2011. *Applications of case study research*. sage.

Özkan, P. Süer, S. Keser, İ.K. & Kocakoç, İ.D. (2019). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2) ss. 384 - 405.

Bilagor

Intervjufrågor

Kundlojalitet, Kundtillfredsställelse & Förtroende

Mäter banken kundlojalitet? I sådana fall hur mäter de det? (det vi menar med *mäter* är om ni delar upp kunderna i olika kategorier beroende på hur lojala de är) (Dick & Basu, 1994, s. 99 - 100)

Hur jobbar banken med kundlojalitet och att tillfredsställa kundernas behov? (*Hallencreutz & Parmler 2021*)

Har bankens strategier för att upprätthålla kundlojalitet och kundtillfredsställelse förändrats på grund av pandemin, i sådana fall hur? (Dick & Basu, 1994, s. 99 - 100)

Förtroende

Hur har (tvångs)digitaliseringen på grund av pandemin påverkat förtroende hos bankens kunder? (Liang, Chen, & Wang 2008)

Hur arbetar banken för att bibehålla och öka förtroende digitalt? (Boateng & Narteh 2016)

CRM & e-CRM

Hur ser bankens arbete ut inom CRM och e-CRM för att skapa kundrelationer samt hur har det förändrats under pandemin? (Fairhurst 2000 s.137)

Hur använder ni CRM-system för att kunna ge olika kunder olika erbjudanden och hur har arbetet ändrats under pandemin? (Mithas, Krishnan & Fornell 2005 s. 201 - 207)

The Service Profit Chain

När kunder lämnar banken, görs det undersökningar för att ta reda på varför och vart de går?
Hur har detta arbete förändrats under Pandemin? (Heskett et al. 1994)

Hur fördelar banken sina organisatoriska ansträngningar mellan att behålla sina nuvarande kunder och utveckla ett förhållande med nya kunder? (Det vi menar med denna fråga är vad

banken lägger mest vikt på, är det de nya kunderna eller de nuvarande kunderna? (Heskett et al, 1994)

Hur arbetar banken för att ge de anställda de verktyg som behövs för att ge kunderna så bra service som möjligt? Hur har detta arbete förändrats när kundhantering ofta sker digitalt? (exempelvis interna utbildningar inom service) (Szwarc 2005, s.19 – 20)

Hur arbetar banken för att möta kundernas förväntningar samt överträffa dem? Hur har arbetet förändrats under pandemin? (Myrden & Kelloway 2015)

Har banken tagit fram nya tjänster där ni erbjuder service till era kunder digitalt? (Szwarc 2005, s.19 - 20).

Relationsmarknadsföring

Förklaring av begrepp:

Tillit: Tillit kan beskrivas som hur stort förtroende ena parten har hos den andra gällande tillförlitlighet och integritet.

Service: Relationsmarknadsföring kräver att en organisation har ett stort engagemang i att utföra service med hög kvalitet, där utmärkt service resulterar i en förbättrad lönsamhet.

Omsorg: Relationsmarknadsförare inom företaget vill möta och uppnå kundernas förväntningar samt tillfredsställa de, det vill säga att företagen är bekymrade över kundernas välbefinnande.

Engagemang: kan beskrivas som en konstant önskan att upprätthålla en relation.

Relationsmarknadsföring handlar om hälsosamma relationer med kunderna, vilket kan kategoriseras av omsorg (concern), tillit (trust), engagemang (commitment) och service, Hur arbetar banken med dessa kategorier? eller arbetar ni med andra punkter? I sådana fall vilka? (Buttle 1996, s 8 - 9)

Kundrelationer har under pandemin snabbt utvecklats online och enligt tidigare studier krävs det innovativa sätt för att skapa lönsamma kundrelationer på digitala plattformar. Hur har detta arbetssätt ändrats hos banken under pandemin? (Boateng & Narteh 2016)