



Institutionen för ekonomi
Kandidatuppsats 10p
Industriell ekonomi
Våren 2005

Vad är det som gör en bankkund värd att satsa på?

Handledare:
Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Författare:
Fredrik Ingemarsson
Martin Lalko



Förord

Denna rapport om bedömning av bankkunders lönsamhet är en kandidatuppsats skriven vid Institutionen för Ekonomi, Högskolan Kristianstad under våren 2005.

Vi vill här passa på att tacka ett antal personer som har möjliggjort vårt arbete.

Ett stort tack till Handelsbankens lokalkontor i Kristianstad där vi har gjort ett flertal intervjuer med olika befattningshavare.

Vi vill framför allt tacka bankdirektör Mikael Rubin som aldrig tvekade en sekund med att ställa upp vid vår förfrågan. Vi vill också tacka övrig delaktig personal som har satt dyrbar tid till vårt förfogande, då de har ställt upp på intervjuer och bistått med information när vi har behövt det.

Slutligen vill vi tacka våra handledare Leif Holmberg och Nils-Gunnar Rudenstam för den värdefulla vägledningen de har gett oss.

Fredrik Ingemarsson
Kristianstad den 26 maj 2005

Martin Lalko
Kristianstad den 26 maj 2005



Sammanfattning

Denna uppsats behandlar vad som gör en kund värd att satsa på för ett lokalt bankkontor. Syftet med uppsatsen är att undersöka i vilken mån banker på ett rättvisande sätt kan avgöra lönsamheten hos sina kunder. Studien syftar även till att fastställa vilka typer av kunder banken har, och i vilken utsträckning man har en relation till dem.

För att få en större förståelse för ämnet inleds uppsatsen med en teoretisk genomgång av olika modeller om värdeskapande. Den teoretiska genomgången följs upp av en empirisk del. Resultatet påvisar att nästan alla kunder är värda att satsa på. Olika kunder kräver emellertid olika resurser.



Abstract

This essay deals with the question what makes a customer worth focusing on from a local bank office perspective. Our aim is to examine to what extent banks in a reliable way can determine the future profitability of its customers. This study also describes what kind of customers Handelsbanken have, and to what extent the bank has developed a relation with them.

In order to reach a better understanding of the subject area and issue bank customer relations the essay starts with a survey of different value creating models. The theoretical survey is complemented by empirical background information. Based on this we have analyzed empirical material from a case study of a local bank office and drawn some conclusions.

The result of our study suggests that almost all customers are worth focusing on. However one difference between different types of customers is that some customers tend to demand more or other resources than others.



Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Problembakgrund.....	6
1.2	Problemställning	7
1.3	Problemformulering.....	7
1.4	Syfte.....	8
1.5	Avgränsningar.....	8
2	Metod	9
2.1	Metodval	9
2.2	Personlig intervju	10
2.3	Frågor på mail.....	11
2.4	Sekundärdata	11
2.5	Validitet och reliabilitet	12
2.6	Metodkritik	13
3	Teori.....	14
3.1	Vägar att gå vid en ökad konkurrenssituation	14
3.2	CRM – Customer Relationship Management.....	16
3.3	Customer Relationship Profitability (CRP) i "Retail Banking	18
3.4	CLV - Customer lifetime Value.....	20
3.5	Att få lojala kunder	21
3.6	Relationer	21
4	Empiri.....	22
4.1	Bankverksamheten	22
4.2	Handelsbanken.....	23
4.3	Hur kan banken attrahera och behålla den lönsamma kunden.....	24
4.4	Kostnader	24



4.5	Framtidens kundlönsamhet.....	25
4.6	Kundnöjdhet.....	25
4.7	Kundlojalitet	27
4.8	Kundlönsamhet.....	28
4.8.1	Olika kategorier.....	29
4.8.2	Bedömning – Sker den och i så fall hur	30
4.8.3	Idealkunden	30
5	Analys	32
5.1	Lojalitet	32
5.2	Kundnöjdhet.....	33
5.3	Hur man ska förlänga relationen.....	34
5.4	Hur man ska arbeta mot kunderna i vår mening	35
5.4.1	Den perfekta kunden (1)	35
5.4.2	Den osäkra kunden (2)	36
5.4.3	Den undersökande kunden (3)	37
5.4.4	Den förvirrade kunden (4).....	37
6	Slutsats	39
6.1	Vem är lönsam/olönsam	39
6.2	Vem ska man lägga ner resurser på	39
6.3	Vad gör en bankkund värd att satsa på	40
6.4	Betraktelse av uppsatsen	41
7	Källförteckning.....	42
7.1	Publicerade källor	42
7.2	Elektroniska källor.....	43
7.3	Muntliga källor.....	43
8	Bilagor	44
	Bilaga 1	44
	Bilaga 2 (Intervju 1).....	45
	Bilaga 3 (Intervju 2).....	48
	Bilaga 4 (Intervju 3).....	51

1 Inledning

I detta inledande kapitel redogör vi för bakgrunden till vår frågeställning. Syftet med uppsatsen beskrivs och avgränsningar anges.

1.1 Problembakgrund

I november 1985 beslutade Riksbanken att upphäva alla utlåningsrestriktioner för banksystemet. Bankerna hade ingen möjlighet att hejda den utlåningsökning som följde, när det visade sig att en väldig efterfrågan hade hejdats i flera decennier. Avregleringen blev mer eller mindre tvungen att genomföras eftersom de svenska företagen hade möjlighet att låna utomlands och på det sättet ta sig runt hela regleringen. Hade Sverige inte genomfört avregleringen 1985 hade man varit tvungen att göra det i samband med EU inträdet.¹

Den 1 juli 2004 kom det en ny reformerande regel som har påverkat bankvärlden², som innebar att regeringen beslutade att bankernas inlåningsmonopol slopas. Regeringen ville öka valmöjligheterna för konsumenterna och därmed ge dem chansen att sätta in sina sparpengar hos fler företag. Detta skulle leda till att konsumenterna skulle få högre sparränta. Det var först och främst kreditmarknadsföretag (finansbolag och bolåneinstitut) som gavs möjlighet att ta emot inlåning från allmänheten. Dessutom fick även icke-finansiella företag (aktiebolag och ekonomiska föreningar) ta emot konsumenters sparande.

De nya avregleringarna gjorde det möjligt för nya aktörer att växa sig större på finansmarknaden.

¹ <http://www.ne.su.se/ed/pdf/26-1-lw.pdf>

² <http://www.regeringen.se>



Så gott som alla personer och företag har återkommande interaktioner med banken. Dessa interaktioner utvecklas i många fall till livslånga relationer, som är givande för båda parter.

Människors relation till banken har emellertid påverkats av att nya aktörer kommit in på bankmarknaden. Nya nischbanker har gett bankkunderna nya möjligheter att tillgodose sina bankbehov.

Det är också viktigt att påpeka att kunderna plötsligt har fått en mängd andra tjänster tillgängliga. Tjänster som gör det möjligt att samla alla sina behov på ett och samma ställe. Nu finns det möjlighet att ha bankärenden, försäkringar, bolån, pensionssparande, bättre ränta på lönekontot, osv. på samma ställe. Människor kan ha en större överblick än vad som förr var möjligt. När kunderna får större valmöjligheter blir det viktigare för bankerna att knyta till sig helkunder. Helkunder innebär att i stället för att enbart göra vissa transaktioner i banken så görs alla bankärenden på ett och samma ställe. Banker vill få fler "helfamiljer" att göra alla sina bankärenden i banken, låntagande till sparande i olika former.

1.2 Problemställning

Då konkurrensen har ökat har det blivit mer kritiskt för bankerna att värna om sina kunder, och på så sätt behålla lönsamheten i banken. Relationen till kunden har givits en ny framtoning och prioritet. Bankerna har också i större utsträckning blivit tvungna att tänka på vilka kunder som relationer ska skapas med. Alla kunder som banken har är kanske inte lönsamma, den ökade konkurrensen har kanske inte bara inneburit en ökad konkurrenssituation, möjligtvis hjälpte den banken att bli av med sina olönsamma kunder? För att bedöma om banken har blivit av med några olönsamma kunder måste de emellertid veta vilka olika typer av kunder som finns, på vilket sätt de utnyttjar bankens tjänster samt deras lönsamhet ur bankens perspektiv.

1.3 Problemformulering

Vilka kunder har egentligen en bank och vad tjänar banken pengar på? Det kan inte vara så enkelt att alla kunder har något att tillföra. Vet banken vilka kunder som är

mer respektive mindre lönsamma och hur mycket en kundrelation kostar att upprätthålla? Finns det funderingar från bankerna att hålla kunderna nöjda eller är det en självklarhet för alla?

En ytterligare fråga som vi har funderat kring är om och hur bankerna arbetar för att attrahera nya lönsamma kunder. Finns det något program för detta eller sker det slumpmässigt? Till sist undrar vi vad gör banken för att behålla sina nuvarande lönsamma kunder?

Vidare syftar undersökningen till att fastställa vilka typer av kunder banken har, och i vilken utsträckning man har en relation till dem. Att en kund är lönsam kan innebära att banken tjänar på kunden vid ett visst tillfälle. Men bara för att kunden är lönsam vid en tidpunkt betyder inte det att den är värd att satsa på. Å andra sidan kan en kund som inte är lönsam idag, eftersom kunden kan bli mer och mer lönsam tiden går. Därför måste kundrelationen ses under en längre tidsperiod för att veta vilket värde kunden för banken.

Utifrån dessa tankar och funderingar har vi formulerat följande övergripande fråga för uppsatsarbetet, *Vad gör en bankkund värd att satsa på?*

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka på vilket sätt banker bedömer lönsamheten hos sina kunder.

1.5 Avgränsningar

Denna studie undersöker ett lokalt bankkontors sätt att arbeta med bedömningar av kunders värde. Fokus kommer att ligga på att beskriva arbetssättet och relatera detta till för att bedöma kundens värde. Vi kommer inte att undersöka andra bankers arbetssätt, då dessa inte motsvarar Handelsbankens decentraliserade tankesätt och organisation. Kunderna som vi beaktar är inte företagskunder utan privatkunder.

2 Metod

I metodavsnittet beskrivs vilken typ av studie vi valt och varför vi gjort dessa val. Vi redogör för hur den empiriska insamlingen gått till och hur stor tillit vi sätter till olika källor.

Vi har valt att koncentrera oss på ett lokalkontor för Handelsbanken.

Det finns olika typer av datainsamlingar; kvalitativa eller kvantitativa och primära eller sekundära. Skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa är att man oftast använder sig av enkäter som har låsta alternativ i de kvantitativa, medan enkäten är helt eller delvis öppna i de kvalitativa. Primärdata är den datainsamling som forskaren har samlat in själv, medan sekundärdata är den datainsamlingen forskaren har fått från andra forskare.³

2.1 Metodval

Vi använde oss av kvalitativ datainsamling, där vi har haft intervjuer som insamlingsteknik. Våra intervjuer var delvis öppna eftersom vi styrde den väg som vi ville gå, genom att ha förberett ett antal frågor.

Datainsamlingen var både primär och sekundär, där primärdatan kom från våra personliga intervjuer. Intervjuer har fördelen gentemot t ex enkätundersökningar att de är inte så tidskrävande. Ytterligare en fördel är att komplexa frågor kan ställas särskilt om respondenten fått ta del av frågorna innan intervjun. En möjlig företeelse som kan påverka intervjun negativt, är om respondenten är begränsad av tid och inte har förberett sig på frågorna.

Våra sekundärdata kommer från litteraturstudier, tidskrifter och internet. (Se 2.4 Sekundärdata)

³ Andersen Ib, Den uppenbara verkligheten, s 150

2.2 personlig intervju

Vår första intervju på Handelsbanken gjordes med lokalchefen, detta för att vi skulle kunna få en övergripande bild av banken. Informationen som vi erhöll antecknades ner i ett block så att vi skulle komma ihåg vad som sades. Eftersom vi inte hann anteckna allt på en gång och för att vi ville vara säkra på att vi uppfattade allt som framfördes rätt ställdes liknande frågor ett par gånger. Vi försökte också skapa oss många visuella bilder från kontoret, för att på det sättet förstå deras arbetssätt och arbetssituation. Detta gjorde vi genom att titta runt medan vi var där.

Intervjun som genomfördes började med stora öppnande frågor för att så småningom övergå till mer specifika frågor. Med andra ord tillämpades en "tratteknik". De känsliga frågorna placerades i slutet av intervjun för att undvika att resultatet på intervjun påverkades negativt.

Vid ett andra intervjutillfälle⁴ hade vi med specifika frågor så att vi dels skulle förtydliga att allt som sades vid den tidigare intervjun hade uppfattats på rätt sätt och för att vi skulle kunna penetrera de nya frågorna som uppstått⁵. Efter intervjun hade vi fått klarhet i vad vår problemformulering skulle vara.

Vi valde även att göra två ytterligare intervjuer med personer på andra befattningar inom Handelsbanken i Kristianstad.⁶

Vi ville att intervjuerna skulle få karaktären av ett öppet samtal för att på det sättet kunna erhålla tillräckligt med relevant information för att alla tänkbara områden skulle penetreras.

Trots att ett flertal intervjuer gjordes och att de gjordes med olika respondenter var resultaten av intervjuerna något vinklade så att inget direkt negativt sades om Handelsbanken, detta har vi haft i åtanke under hela arbetets gång.

Det mest anmärkningsvärda var att synen på kunden kunde skilja sig något åt beroende på var i organisationen respondenten befann sig.

⁴ Bilaga 2

⁵ Bilaga 1

⁶ Bilaga 3 & 4

2.3 Frågor på mail

Den information som blev lite otydlig från de personliga intervjuerna ville vi få mer tydlighet i eller helt enkelt få dem bekräftade. Därför genomfördes följdfrågor och förtydligande frågor via mail. Utformningen av frågorna var av sådan karaktär att vi kunde få ut relevanta svar som kunde hjälpa oss att förtydliga svaren på de personliga intervjuerna.

Efter att svaren hade kommit till vårt förfogande fick vi större klarhet i de funderingar som vi hade.

2.4 Sekundärdata

Under arbetets början valde vi att använda oss av en stor mängd sekundärdata. Denna inhämtades ur diverse litteraturstudier som hade bankverksamheten eller tjänsteverksamheten i fokus. Vid närmare studie valde vi att använda oss av informationen, som i hög grad kunde appliceras inom vårt problemområde. Det visade sig att undersökningen berör ett ovanligt område där inte mycket empiriska studier har gjorts. Därför valde vi att även att titta på informationen som finns om liknande problem, inom andra tjänsteområden.

Vi har också använt oss av intern information från Handelsbanken som gjordes tillgänglig för oss så att vi i större utsträckning skulle hamna på rätt spår gällande vår problemställning. Vi har också använt oss av årsredovisningar från Handelsbanken för att få mer substans ivad som är speciellt med banken.

En annan källa för information som använts är internet, där information kring den historiska utvecklingen av Handelsbanken hämtades in. Information kring kunders belåtenhet med bankerna fanns att hitta på Svensk kvalitets index hemsida. Den hjälpte oss att dra vissa slutsatser, samt att komma vidare i arbetet gällande människors tankar kring Handelsbanken och dess tjänster. Internet visade sig också vara en tillgång när strukturen av vår rapport skulle utformas.

Teorier och modeller är som nämndes tidigare hämtade från litteraturstudier och från vetenskapliga artiklar som fanns angivna i litteraturförteckning.

2.5 Validitet och reliabilitet

Begreppet validitet innehåller två delar; giltighet och relevans. Överensstämmelsen mellan teorin och empirin kallas giltighet. Relevansen säger något om hur betydelsefulla begrepps- eller variabelurvalet är för vår problemformulering.

Reliabilitet talar om för oss om vi skulle ha fått samma resultat även om vi skulle ha gjort samma undersökning igen men vid ett annat tillfälle. Den visar alltså om resultatet är tillfälligt.⁷

Trots att frågorna på intervjuerna upprepades vid ett flertal tillfälle kan det skilja något på utfallet av svaren. Detta beror på att respondenten kan ha påverkats av stress vid ett visst tillfälle och därför svarat lite annorlunda på någon av frågorna. De annorlunda svaren kan också bero på olika personers olika ansvarsområden och vilken typ av människor de möter i det dagliga arbetet.

Mycket av de teorier som vi har använt oss av har sitt ursprung i vetenskapliga artiklar och studier som har blivit publicerade i bokform. Dessa bedömer vi vara tillförlitliga och etablerade inom sitt ämne. Användandet har dock gjorts med tanke på tiden dessa teorier uppkom. Vi har valt att inte använda oss av böcker som enligt är inaktuella.

Den interna informationen ifrån Handelsbanken kan ibland verka vara vinklad och inte objektiv. Den kan skönmåla företaget och dess tankar om sig själva och världen den är aktiv i. Därför valde vi att beakta den givna informationen med försiktighet.

Internetkällorna har vi beaktat med tanke på validitet och aktualitet. Svensk Kvalitets Index anses vara som en respekterad instans, och därmed valde vi att tolka dess data som säkra och uppdaterade. Övriga Internetkällor som vi använde oss av, anses också som tillförlitliga i fråga om uppdateringar och drift.

⁷ Andersen Ib, Den uppenbara verkligheten, s 85



2.6 Metodkritik

En felkälla som varit aktuell i vårt arbete och som troligtvis påverkat den information vi skaffat är att våra primärdata tenderat att ge en "tillrättalagd bild", ex vis i svar på frågor om hur banken går tillväga vid bedömningen av kunder; hur bedömningen sker konkret i verkligheten. Vi anser att våra källor är trovärdiga men till en viss del kan det insamlade materialet ha blivit "vinklat". Detta kan bero på att alla personer i våra intervjuer har medvetet eller omedvetet förklarat hur det ska vara, och kanske inte förklarat hur det verkligen går till vid bedömningen av kunderna. Detta är ett mycket allmänt problem vid empiriska undersökningar och inte alldeles enkelt att "komma runt". Vi är medvetna om detta.

3 Teori

I detta teorikapitel presenteras de teorier som legat till grund för vår empiriska undersökning. Teorierna är hämtade från det område som gränsar till vår problemformulering dessa har sedan legat till grund för vår analys. Områdena som vi har valt att titta på är Customer Relationship Management, Customer Relationship Profitability, Customer Lifetime Value. Dessa delar har vi med för att kunna skapa oss en bild av vilka kunder som finns och vad de skapar för värde åt banken. Vi har även valt att titta på hur banken måste gå till väga för att lyckas attrahera, behålla och påverka sina kunder för att få en vinstdrivande organisation.

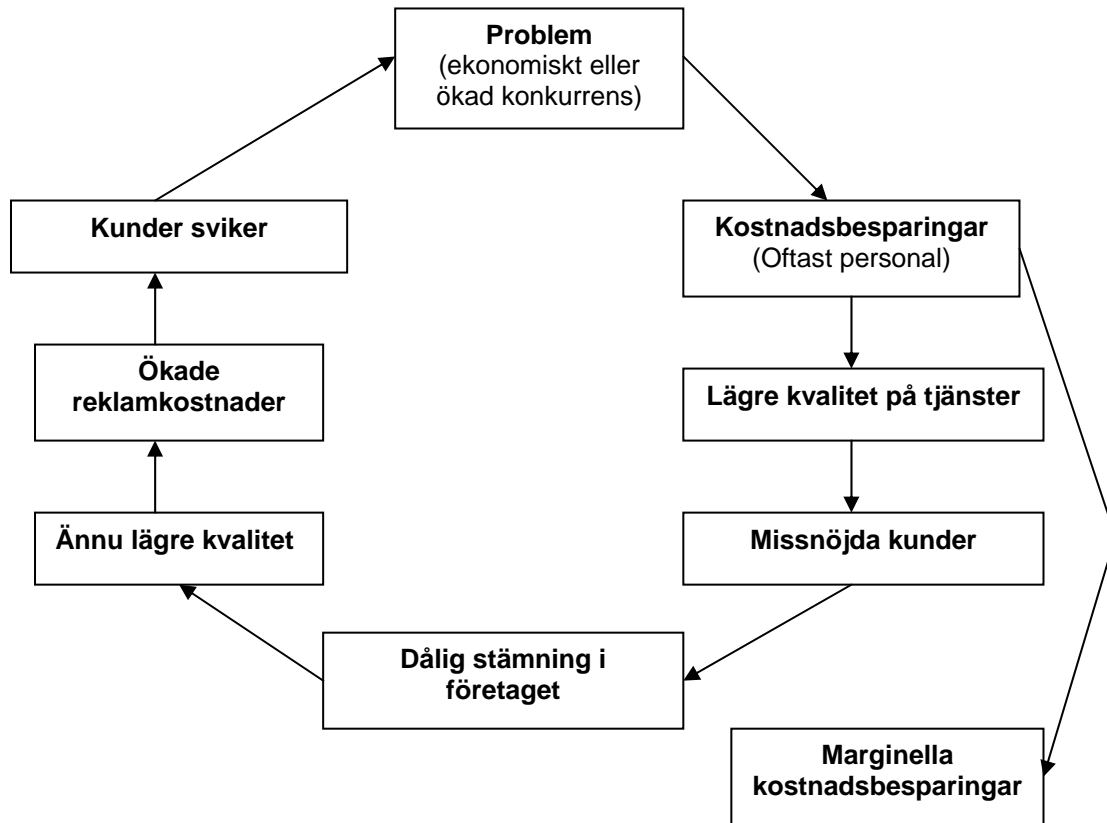
Kunderna har delats in i teoretiska grupper efter hur de förhåller sig till banken och hur banken förhåller sig till dem.

3.1 Vägar att gå vid en ökad konkurrenssituation

Vid en hårdnande konkurrenssituation där organisationer vill undvika stora ekonomiska problem finns det traditionellt två vägar att gå; göra kostnadsbesparingar i företaget och/eller satsa mer på marknadsföring.⁸

Detta har fungerat vid vanliga produktiva företag, resultatet vid tjänsteföretag har dock i de flesta fallen blivit ödestigna. Fallgropen som tjänsteföretagen orsakas av:

⁸ Grönroos C, Marknadsföring i tjänsteföretag 1998, sid 26



Figur 3.4.1⁹

Sänkta kostnader innebär oftast en sjunkande kvalitet på tjänsten. När kostnadsbesparingarna innebär minskad personalstyrka försämrar det utbudet som tjänsteföretaget kan ge, besparingarna kan också innebära att stora delar av verksamheten i form av kontor eller tjänster som erbjuds läggs ner, vilket leder till att kunden upplever att kvaliteten på tjänsterna försämrar. Då spelar det ingen roll hur mycket resurser som läggs på marknadsföring. De ökade resurserna som läggs på marknadsföring leder till att företaget ökar sina kostnader i stället för att minska dem. Har organisationen börjat få sämre kvalitet i ögonen på sina kunder, lyckas man sällan eller aldrig att få en bestående kostnadsreduktion i företaget. När organisationen har kommit in i den onda cirkeln är det svårt att ta sig ur. För att inte komma in i den onda cirkeln är det viktigt att ta reda på vad kunden uppfattar som kvalitet och inte rucka på resurserna i denna del. För att undvika missnöjda kunder avseende kvaliteten på tjänsten som tjänsteföretaget ger, är det viktigt att organisationen inte lovar saker som inte kan uppfyllas.

⁹ Grönroos C, Marknadsföring i tjänsteföretag 1998, sid 27

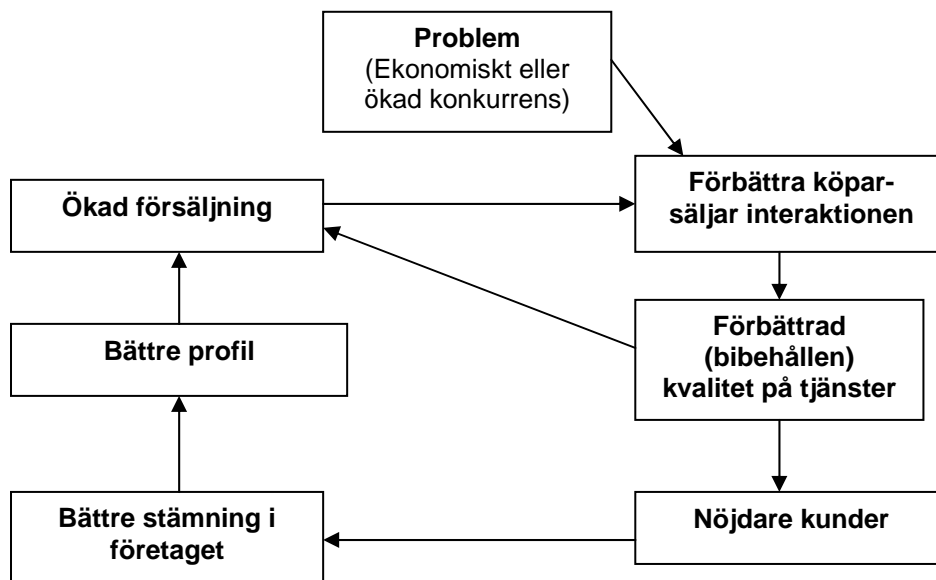
Det som kunden uppfattar som kvalitet är beroende på vad som erbjuds från andra tjänsteföretag inom samma bransch eller vad som utlovats.



Figur 3.4.2

När en strategisk planering ska göras för ett tjänsteföretag, kan organisationen tänka på att det bästa sättet att göra en kostnadsbesparing på, är att skapa långa relationer med sina kunder för kostnaderna är oftast i begynnelsen¹⁰. Jobbar man med att förbättra sina interaktioner med kunderna, leder detta oftast till sänkta kostnader, utan att för den sakens skull tumma på den kvalitet som kunden får idag.

Vid en god strategisk planering i ett tjänsteföretag blir följderna:



Figur 3.4.3¹¹

3.2 CRM - Customer Relationship Management

Det centrala begreppet gällande CRM är skapande av kundvärde. En stor och lojal kundbas utgör en viktig tillgång för en bank. Att kunna uppskatta kundkapitalets värde är av stor betydelse, trots att det utgör en tillgång som inte återfinns i balansräkningen.

¹⁰ Storbacka K, Strandvik T & Grönroos C 1994, International Journal of Service Industry management

¹¹ Grönroos C, Marknadsföring av tjänster

När kundrelationer utvecklas krävs det en djupgående bekantskap med den process genom vilken kunden skapar värde åt sig själv.

Målet med CRM är att skapa bestående relationer med kunden. Relationsstyrd process innebär att ömsesidiga värden skapas genom anpassningar till varandra. På så sätt skapas konkurrensmässiga fördelar inte enbart på pris, utan också på leverantörens förmåga att hjälpa kunden att skapa egna värden.

CRM:s andra aspekt är att betrakta produkten/tjänsten som en process. Produkten/tjänsten bör ses som en enhet som är kopplad till ett utbyte mellan kundens och leverantörens processer. På så sätt blir produkten/tjänst differentiering en processdifferentiering som öppnar vägen för gränslösa möjligheter att skapa olika typer av relationer.

Den tredje aspekten är knuten till leverantörens ansvar. Det räcker inte för ett företag att endast tillfredställa kundbehovet. Inte heller är det tillräckligt att kunden blir tillfredställd. Företaget kan skapa starkare relationer endast om det tar ansvar för att utveckla dessa relationer och erbjuda sina kunder nya möjligheter att skapa värde åt sig själva.¹²

Syftet med CRM är alltså att öka värdet som varje kund tillför, vilket i sin tur medför att kundkapitalets totala värde ökas. Detta kan exempelvis ske genom så kallad *korsförsäljning*, vilket innebär att kunden köper fler produkter eller tjänster från banken som tidigare köpts från konkurrerande banker eller företag. Antalet tjänster som en kund använder sig av, ökar oftast med tiden som kunden är hos banken.

Detta medför att långa relationer är lönsamma för banken och för kunden innebär detta att viljan att byta bank minskar för att kunden känner sig mera bunden till banken. CRM bidrar även till *merförsäljning*, vilket innebär att kunden köper fler produkter och tjänster av samma slag från banken.

Väljer kunden att stanna i banken över en längre tidsperiod förutsätter det att tillfredställelsen vid användandet av tjänster och produkter varit hög, och att kunden

¹² Storbacka K & Lehtinen J, Customer Relationship Management, 2000, s 13

därför väljer att upprepa användandet av samma tjänster och produkter i framtiden. Det är betydligt billigare för en bank att upprätthålla relationer med en befintlig kund än att värva en ny.¹³ När en bank implementerar en CRM-strategi bör den främst rikta in sig på de mest lönsamma kunderna. Det för att inte investera i relationer med kunder som inte bidrar till ett ökat värde. I många fall är 70-80% av ett företags vinst genererad av 20% kunder.¹⁴

3.3 Customer Relationship Profitability (CRP) i "Retail banking"

Det är viktigt att hitta lönsamma kunder, och stimulera dessa till långa kundrelationer, för att kunna maximera företagets vinst. För att få fram förtjänst på en kund är det viktigt att veta dess beteendemönster.¹⁵

För att veta om banken tjänar pengar på en relation eller inte, ska det ses till hur mycket det är intjänat på relationen i förhållande till hur mycket relationen kostar.

Det som brukar kallas för relationsintäkter är summan av kundens lån och insättningar och de avgifter som banken tar ut för rådgivning eller olika typer av transaktioner. På relationskostnaderna finns kostnader för in- och utlåningstjänster, kostnader för rådgivning och kostnader för investeringstjänster och specialtjänster.¹⁶

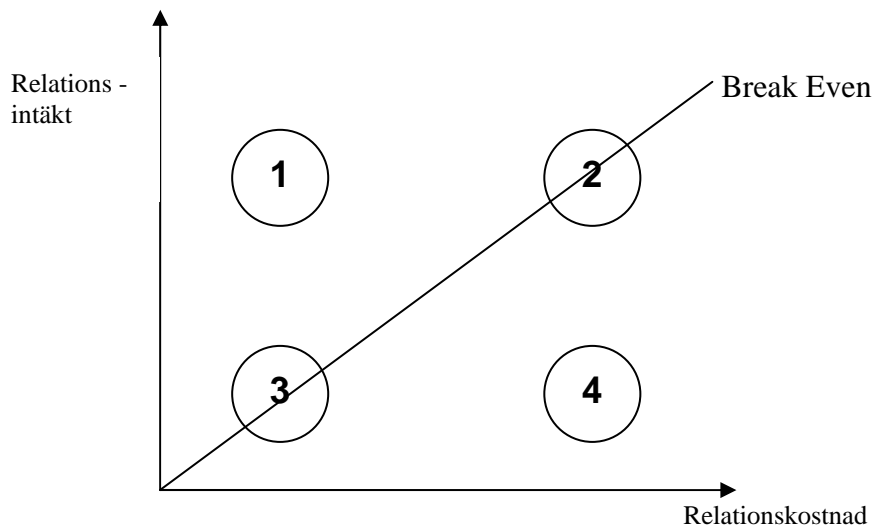
¹³ Kotler, Armstrong, Sounders, Wong, Principles of Marketing 1996, s 12

¹⁴ Bergman B, Klefsjö B, Kvalitet i alla led 2000, s 141

¹⁵ Storbacka K, Customer relationship profitability in retail banking

¹⁶ Storbacka K, The nature of customer relationship profitability

Figur 3.3¹⁷ Relationssegment



Kunderna av typ ett(1) representeras av en relativt passiv kundgrupp, som inte har så mycket interaktion med banken. För dessa kunder är det viktigt att känna sig säkra med banken, dessa kunder är också den stora inkomstkällan för banken.

Kunderna är oftast helkunder, eller har merparten av sina affärer hos banken. Kunden har inga problem att ta till sig nya tjänster, dessutom sparas det flitigt i olika former samtidigt som kunden har ett eller flera lån hos banken.

Typ två (2) omfattar både kunder som banken tjänar på att ha en relation med och kunder som inte ger någon vinst. Denna grupp av kunder besöker ofta banken och är därför en stor relationskostnadsbärare. Om banken kan få segmentet att ändra sina vanor kan dessa kunder i framtiden bidra med ökande nettoinkomster.

Kunderna har svårt att använda sig av ny teknologi eftersom de saknar kunskaper om det eller att det finns en avsaknad av produkter (datorer) som krävs för att använda teknologin (t.ex. Internetbanken). Precis som i kundgruppen ovan sparas och lånas det flitigt även i denna kundgrupp.

I grupp tre (3) finns, som i föregående, både kunder som är lönsamma och kunder som inte är det. Det är svårt att få kunderna i denna grupp att bli lönsamma eftersom

¹⁷ Storbacka K, Customer relationship profitability in retail banking



de inte vill ha någon interaktion med banken, inte heller använda sig av de tjänster som banken får in relationsintäkter ifrån.

Kunderna är sökande vilket innebär att de söker efter den lägsta låneräntan eller den högsta sparräntan. Detta gör att kunden ofta har sina bankaffärer i olika banker.

Grupp fyra (4) består framför allt av unga kunder. Dessa innebär stora förluster för banken eftersom relationen kostar mer än den genererar vinst. Teorin säger att unga människor får mycket gratis av banken för att på det här viset locka till sig dem. Sedan använder de sig inte av särskilt många tjänster. I framtiden kommer dessa kunder att behöva använda sig av tjänster som ger relationsintäkter för banken.

Kunderna använder sig av sitt betalkort flera gånger per dag, lån och sparande görs inte i banken. Vid betalningar av t ex hyra görs detta ofta genom kontant betalning på bankkontoret.

3.4 CLV - Customer Lifetime Value

Många kunder som idag är olönsamma kan bli lönsamma på längre sikt och vice versa. Därför är det viktigt att inte stirra sig blind på lönsamheten för kunden just den stunden då bedömningen görs. Det är betydelsefullt att se relationen under en längre period. Eftersom bankers kundrelationer sträcker sig över en lång period är det speciellt viktigt att se på relationen i ett längre perspektiv i just denna verksamhet.

En ny kundrelation kostar mycket i resurser som tid och kapital, medan en lång kundrelation lönar sig mer och mer ju längre relationen varar. Därför är det viktigt för banker att ha så långa vinstdrivande relationer som möjligt.

För att ta reda på vad en bankrelation genererar för värde, är det några faktorer som man måste ta hänsyn till:

- Vad kostar det att attrahera kunder?
- Vilken är sannolikheten för att kunden köper ytterligare tjänster, allt eftersom tiden går?
- Hur långvarig blir relationen till kunden?



För att få ut maximalt av kundrelationen ska bankens rådgivare försöka få kunden till att koncentrera all sin bankverksamhet till just sin bank.

3.5 Att få lojala kunder

När identifieringen av de mest lönsamma kunderna är gjord måste banken arbeta hårt för att behålla deras lojalitet.¹⁸ En kund bibehålls inte alltid genom pengar eller poäng, utan också med speciella tjänster. Banken måste kontinuerligt vara uppdaterad om vad som händer i kundens liv.

Tillfredsställelse är ett tillstånd i kundens huvud. Tillståndet uppstår som ett resultat av att kunden har exponerats för en leverantörs erbjudande. Tre sätt att uttrycka denna känsla är "känslomässig reaktion", en "känsla", eller en "bedömning".¹⁹

Tillståndet kan uttryckas i en skala från "låg grad av tillfredsställelse" till "hög grad av tillfredsställelse".

3.6 Relationer

Kundlönsamheten och relationsprocesser är nära sammankopplade med varandra. Relationer som betraktas som olönsamma, är ofta komplicerade och omfattar många möten och aktiviteter som inte skapar värde för någon av parterna.²⁰

Teorikapitlet i vår uppsats har legat till grund för den empiriska insamlingen och för att skapa en förståelse för ämnet. Vår uppfattning är att relationen till kunden och dess längd är beroende av hur nöjd kunden är. Vi har även bildat oss en uppfattning om hur kunder agerar i förhållandet till banken och hur banken borde agera gentemot kunden.

¹⁸ Söderlund M, Den nöjda kunden, 1997

¹⁹ Mägi (1995) och Yi (1990) redovisar ett antal definitioner av kundtillfredsställelse i boken, Söderlund M, Den nöjda kunden, 1997

²⁰ Storbacka K & Lehtinen J, Customer Relationship Management, 2000, sid 28

4 Empiri

I detta empirikapitel presenteras den information som vi fått tillgång till av Handelsbanken där vi utfört vår fallstudie. Informationen har främst samlats in genom intervjuer och observationer, men även den information som vi fått från externa källor.

Empirikapitlet beskriver de data vi har samlat in på Handelsbanken i Kristianstad via intervjuer och observationer. Först beskrivs Handelsbanken och dess sätt att arbeta med kunder. Vi har även fått fram på vilket sätt banken jobbar med sina kunder i dagsläget. För att få reda på en rättvis bild av vad kunderna tycker om Handelsbanken så har det en oberoende organisation i form av Svensk kvalitets index används. Detta för att se hur lojala och nöjda kunderna är gentemot banken. Utifrån detta har vi observerat att det är lätt hänt att banken försöker ge en tillrättavisad bild som en "ideal bank" där alla kan få plats. Vi har haft i bakhuvudet att man inte kan satsa på alla kunder utan måste förr eller senare göra ett val vilka kunder som är värda att satsa på. Genom intervjuerna har det kommit fram på vilket sätt banken bedömer sina kunder.

4.1 Bankverksamheten

Bankverksamheten kan delas in i två kategorier; wholesale banking²¹ och retail²² banking. Wholesale banking innebär inlåning och utlåning till andra banker, myndigheter eller stora internationella företag. Retail Banking betyder att man lånar ut eller sköter transaktioner för privatpersoner samt små företag.²³ Vi har tänkt inrikta oss på Retail Banking.

När det gäller kundlönsamheten förekommer det stora skillnader i retail banking. Kunderna som i huvudsak använder sig av tjänster som innefattar in- och utlåning är

²¹ wholesale - företag

²² retail- privat

²³ <http://www.investorwords.com/>

oftast mest lönsamma, medan de som tenderar att bara använda sig av transaktionstjänster inte är lika lönsamma²⁴. I de flesta fall använder sig kunderna av båda tjänstetyperna.

4.2 Handelsbanken

Handelsbanken bildades år 1871 under namnet Stockholms Handelsbank. Bankens lokal fanns vid Kornhamnstorg i Gamla stan som då var Stockholms kommersiella och finansiella centrum.

Louis Fraenckel är en känd ledare inom Handelsbanken, han arbetade inom organisationen i 18 år, fram till 1911.

Jan Wallander är en annan personlighet som har haft stor inverkan på Handelsbankens organisation. Han rekryterades 1970 från den norrländska provinsbanken Sundsvallsbanken till ny VD för Handelsbanken. Wallander började tillämpa och utveckla idéer som användes vid Sundsvallsbanken. Han beslutade om långtgående decentralisering av Handelsbankens organisation. Erfarenheterna visade på att kontoren för att klara hantera större kunders behov, fordrade stöd från specialister och därför borde föras ihop i större enheter. Dessa enheter skulle bli ungefär lika stora som Sundsvallkontoret, det för att de inte skulle bli opraktiskt stora. Därför delades bankens kontor i ett antal regionbanker med ca 70 kontor vardera. De nya regionbankerna hade en egen styrelse och i hög grad en självständig ställning.

Den nya decentraliserade organisationen förde med sig att en del av det tidigare huvudkontorets uppgifter kom att föras över till de nya regionala huvudkontoren, medan andra funktioner inte behövdes längre. Enligt Wallander var budgetering ett onödigt ont vars funktion nu försvann från den centrala enheten. Istället utvecklades ett nytt ekonomiskt redovisnings och styrsystem baserat på verkligt resultatutfall.

Istället för volym blev lönsamhet det viktiga för den nya Handelsbanksorganisationen. Målet var och är fortfarande att räntabiliteten ska överstiga genomsnittet för övriga

²⁴ Storbacka K, Customer relationship profitability in retail banking

börsnoterade banker. Under slutet av 1960-talet hade Handelsbanken lägre lönsamhet än sina konkurrenter, 1971 uppnåddes samma lönsamhetsmål som de övriga bankerna hade.

Idag står sig Handelsbanken starkt på den nordiska marknaden. Banken har ett rikstäckande kontorsnät i Sverige och så gott som rikstäckande kontorsnät i de övriga nordiska länderna. Banken är även representerat i Storbritannien, där en universalbankrörelse bedrivs. Under ett tiotal år har Handelsbanken bedrivit sin verksamhet med högt uppsatta mål med att vara mer lönsamma och ha nöjdare kunder än konkurrenterna.

4.3 Hur kan banken attrahera och behålla den lönsamma kunden

Hur kan då Handelsbanken få mest nöjda och lojala kunder när de inte erbjuder lägsta låneräntan eller högsta sparräntan?

Oberoende undersökningar visar att om en kund tillfrågas om hurvida priset och avgifter på tjänster är direkt avgörande för vilken bank man väljer, svarar de allra flesta att så är fallet. Men vid vidare frågor kommer det fram att detta inte riktigt är sant, utan det viktigaste av allt är prisvärdheten.²⁵

Att kunderna upplever Handelsbanken som prisvärda beror på sätten som Handelsbanken erbjuder sin service. Det handlar om tillgänglighet, bemötande, kunskap, snabbhet eller helt enkelt pga. en hög servicegrad.

4.4 Kostnader

Att driva en verksamhet kostar som bekant pengar, så är också fallet inom bankbranschen.

Enligt Handelsbanken är de största kostnaderna för banken internetdriften, utvecklingskostnader samt personalkostnader. Dessa kostnader uppgår till ca 30% av bankens kostnader.

²⁵ www.kvalitetsindex.se



Som nämnts innan är Handelsbanken en vinstgivande bank som ligger över det svenska snittet. Denna bank har högt uttalade mål med sin verksamhet. Trots detta har banken även stora kostnader.

Internetutvecklingen kostar som tidigare nämnts mycket pengar. Trots den höga kostnaden är den inte outsourcat. Handelsbanken tycker det är viktigt att behålla den inom sin organisation. Supporten för internetavdelningen är förlagd till Malmö, där många studenter arbetar på deltid. Viktigt att påpeka är att Handelsbanken gärna hjälper sina kunder med att visa hur de olika tjänsterna fungerar på internet. Detta tillvägagångssätt kostar pengar kortsiktigt. I det långa loppet blir det ändå billigare för Handelsbanken att få sina kunder att i större utsträckning använda sig av Internet.

Handelsbankens stora inkomstkällor kommer från in- och utlånings räntor, d.v.s. räntenetto. En annan inkomstkälla som påtalades är provisioner från handeln med till exempel aktier.

4.5 Framtidens kundlönsamhet

I dagens läge görs inga kundlönsamhetsberäkningar på kunder eftersom vem som helst har rätt att bli kund på banken. Den enda gången en bank tackar nej till en kund är om ett lån inte beviljas. I framtiden finns det en möjlighet att banken blir tvungen att börja mäta lönsamheten per kund och i så fall måste detta göras på ett systematiskt och rättvisande sätt.

4.6 Kundnöjdhet

Det är sällan som vi överger våra banker. Vi gillar helt enkelt inte tanken på nya rutiner, kontonummer och rådgivare. En bank som vill öka sina intäkter måste därför satsa på existerande kunder, att satsa på existerande kunder betyder att man ska göra sina kunder mer nöjda.

Man brukar tala i termer som kundnöjdhet och kundlojalitet, om ens kunder har börjat bli mer missnöjda beror oftast detta på en sämre servicenivå eller dåliga kontorstider.

Enligt Svensk kvalitetsindex är Handelsbanken den bank med mest nöjda företagskunder. Svensk kvalitetsindex är ett system som mäter hur nöjd en kund är

i näringslivet. Indexet för kundnöjdhet kan anta värdet mellan 0 och 100 och ju högre värde desto mer nöjda är kunderna med tjänsterna.

Handelsbanken ligger inte bara i topp när det gäller nöjda kunder utan även när det gäller lojalitet.

Kvinnor är oftast mer nöjda än män och ju äldre desto mer nöjda.²⁶

På privatmarknaden har också Handelsbanken mest nöjda kunder jämfört med de andra storbankerna, men om hänsyn tas till små banker är Handelsbanken inte i bäst men ligger ändå i toppen.

Bank	1997	1998/99	2000	2001	2002	2003	2004
FSB	66	61	65	63	65	66,9	66,8
SHB	68	67	70	70	72	71,8	71,1
Nordea	59	61	64	63	66	66,4	64,9
SEB	63	62	65	60	65	65,1	65,3
Danske Bank				75	75	72,2	72,3
FSR-banker							73,5
Sparbanken Finn							71,1
LF Bank						71,1	75,8
Skandiabanken							71
Annan	67	70	74	72	73	72,5	70,4

Tabell 5.1.1²⁷

De kunder som är mest nöjda är främst de kunder som besöker banken med högst frekvens. Av de illojala kunder som finns är det främst internetkunder som har lättast för att byta bank. Men det är väldigt få som byter bank. Resultaten av undersökningar visar att banker är dåliga på att hantera klagomål så att kunden blir nöjd.

Alla bankerna har lyckats relativt väl med att uppfylla kundernas krav gällande rena transaktionstjänster, medan nöjdheten för de andra tjänsterna varierar en hel del från bank till bank.

En kund som använder många av bankens tjänster, blir också mer nöjd och lojalare än de övriga kunderna.²⁸

Under intervjuerna påtalades ofta vikten av nöjda kunder. Tillvägagångssättet gällande denna aspekt beror till stor del på Handelsbankens decentraliserade organisation. Som exempel kan vi berätta att kontoret i Kristianstad hade en

²⁶ www.kvalitetsindex.se

²⁷ www.kvalitetsindex.se

²⁸ www.kvalitetsindex.se



enkätundersökning bland sina kunder. Den gick ut på att banken ville veta vad det lokala kontoret skulle ändra på. Konklusionen av detta blev att det gjordes en ommöblering på kontoret vilket gjorde det mera luftigt d.v.s. ett längre avstånd mellan arbetsborden. Handelsbankens decentralisering för med sig att kunderna får snabba svar gällande lån eller andra tjänster direkt av handläggaren. Med andra ord fattar den ansvarige besluten direkt medan kunden är på banken. Det lokala kontoret ansvarar också för påminnelser till sina kunder om återbesök och informerar om nya tjänster som finns tillgängliga.

För att behålla nöjda kunder arbetar Handelsbanken på en personlig nivå. Eftersom banken har låg personalomsättning får kunderna oftast bara en handläggare.

Vid ett villalån vet alla hur viktig en låneförsäkring är. Det är en tjänst som fås hos Handelsbanken när pengar lånas. Tjänsten gäller om en person i den försörjande familjen skulle dö innan alla lån är betalda, då bortfaller dennes del av skulden på exempelvis ett hus. Tjänsten ingår i lånet och ger den andra parten en möjlighet att bo kvar i huset. Detta vet inte många av låntagarna om och därför har det tecknats försäkringar utanför banken helt i onödan. Om banken hade informerat sina kunder om tjänsten skulle de bli mer nöjda.

4.7 Kundlojalitet

Hur länge en bankrelation varar går oftast hand i hand med hur nöjd kunden är, men även missnöjda kunder är lojala gentemot sina banker.

Handelsbanken värderar sina kunder högt genom att alltid placera dem i centrum, för att på det sättet få kunderna till att vara lojala. Genom att inte försöka pracka på kunden en massa tjänster undviks att kunden blir missnöjd. En kund ska däremot få möjlighet att fritt få välja ur det utbud som finns. Det går även snabbare från fråga till beslut eftersom Handelsbanken är en decentraliserad bank. På det här sättet fås kunder som är lojala och nöjda.

Ett sätt för att hela tiden hålla sina kunder nöjda och lojala är att regelbundet undersöka kundnöjdheten och kundlojaliteten ända ner på kontorsnivå. Det ger banken möjlighet att snabbt ändra om lojaliteten eller nöjdheten går ner.

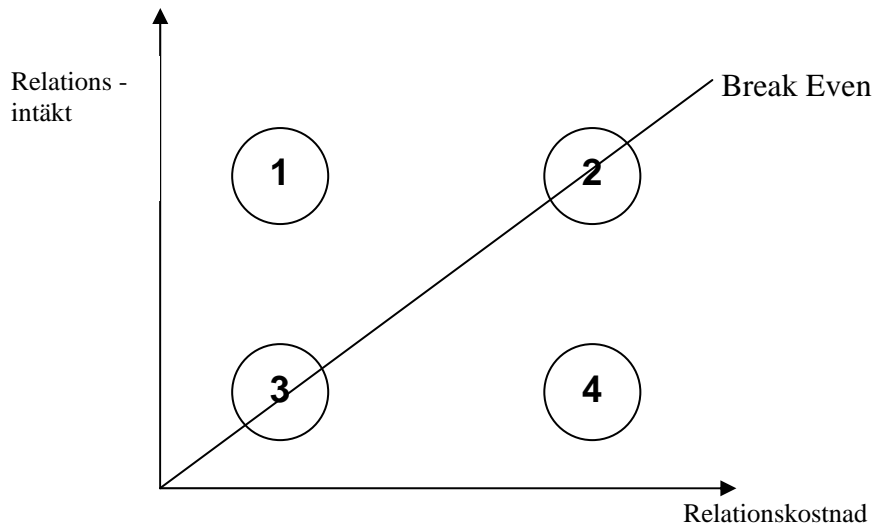
Det är viktigt med lojalitet i bankvärlden. Kunder som är lojala är viktiga för Handelsbanken. Om kunden försvinner från Handelsbanken är det bankens fel, då har banken inte varit tillräckligt tydlig i sitt arbetssätt gentemot kunden. Kunden vet då inte vad Handelsbanken står för och vilka tjänster som den tillhandahåller. Banken tar på sig ansvaret gällande ovan nämnda problem. Vid eventuella fel som uppkommer i relationen ansvarar det lokala kontoret för hanteringen av dessa. Har kunden fått dåliga råd, ersätter Handelsbanken förlusterna. Med sådant tänkande garanteras nöjda och lojala kunder. Handelsbanken har ju trots allt Nordens mest nöjda kunder.

Eftersom kunden enbart har en rådgivare på Handelsbanken ger detta båda parterna en närmare relation.. Bankpersonalen uppmanas att vara tillgänglig för sina kunder. Kunder tas emot efter stängningsdags om detta så önskas.

4.8 Kundlönsamhet

En annan aspekt som är intressant att nämna här är ekonomiska råd som tillhandahålls. Om en kortsiktig ekonomisk investering görs, och den är bra för kunden men dålig för banken. Uppmanas kunden ändå att göra den det för att Handelsbanken utgår från att det som är lönsamt för kunden kortsiktigt blir lönsamt för banken långsiktigt. Enligt Handelsbanken kostar det mer att rekrytera nya kunder än att behålla gamla.

4.8.1 Olika kategorier



Kunder som är av den mest lönsamma karaktären har ofta lite större kapital att röra sig med. Denna kundgrupp använder sig av många tjänster som Handelsbanken tillhandahåller. Kundgruppen har oftast huslån på banken och sparar regelbundet åt sina barn. Sparformerna kan variera från fondsparande till vanligt bankbokssparande. Numera tillhandahåller banken diverse former av försäkringar som denna kundgrupp använder sig av. En annan aspekt som utmärker denna kundgrupp är att den gärna använder sig av och inte är rädd för att prova ny teknologi som bankerna tillhandahåller.

Betalningar genom internet är teknik av just sådant format.

Kunder som inte litar på tillförlitligheten hos internet och framför allt hos internetbanker är kostsamma för banken eftersom de kommer in och gör sina betalningar manuellt. Trots att den här typen av kunder är sällsynta så arbetar handelsbanken genom att bistå dessa med utbildning av hur Internetbanken fungerar. På det här sättet försöker banken att få kunderna att bli mer lönsamma.

Som tidigare nämnts finns det "otrogna" kunder inom bankvärlden. Dessa kunder är varken lönsamma eller olönsamma för banken. Bearbetningen av dessa kunder görs genom att upplysa om de tjänster som är tillgängliga i Handelsbankens sortiment. På det här sättet försöker banken ändra på beteendet hos kunderna och få dem till att tillgodose alla sina finansiella behov hos banken.

Denna kundkategori är i grunden inte lönsam för banken från första början. Här använder sig kunderna inte av de tillgängliga tjänsterna. Kunden väljer att betala sina räkningar direkt över disk. Kunden kan också ha ett bankkort som han ofta väljer att ta ut pengar med. Kunden sparar inte inom bankens sparformer på grund av antingen brist på kapital eller förtroende för banken. Kunden har väldigt mycket kontakt med banken men känner ändå oftast inte till Handelsbankens tjänster. Gruppen använder sig inte av Internet på grund av dålig kunskap eller för att räkningar betalas genom något annat bolag. Vilket i sig visar på att kunden är kostsam för Handelsbanken.

4.8.2 Bedömning –sker den och i så fall hur

Enligt Handelsbankens policy görs det inte några lönsamhetsbedömningar av kunderna. Banken har däremot samlat ihop olika kunddata, vilka avser kundernas förhållande gentemot banken.

Utifrån detta känner Handelsbanken till hur kundens tjänsteanvändning är förlagd. Vilket indirekt kan tolkas som material för bedömning av kundernas lönsamhet.

4.8.3 Idealkunden

Den mest lönsamma kunden enligt Handelsbanken i Kristianstad är en privatperson som bor i en villa. Denna kund besöker banken en gång om året för att diskutera den ekonomiska situationen samt bekanta sig med nya tjänster som banken erbjuder. Villakunden sparar regelbundet på banken både åt sig själv och åt barnen. Sparformen kan varieras kraftigt, från fondsparande till sparande på bankboken. För att betala räkningarna använder sig denna kund av Internet, är heller inte rädd att använda sig av betalkort när det shoppas eller när det är dags att ta ut pengar i bankomaten. Det absolut bästa för banken är om kunden använder sig av autogiro som innebär väldigt låga omkostnader för banken.

Enligt Handelsbanken sker ingen bedömning av kunderna, och därför ingen lönsamhet av någon specifik kund. Vi är tveksamma till om detta i själva verket stämmer för hur kan i sådana fall kunderna vara så lönsamma? Det kan stämma att



kunderna inte bedöms vid en ingångsfas men sedan måste de påverkas för att bli lönsamma. Banken påtalade ofta att alla kunder är lika mycket värda med att de kan om de vill få fram ur sin databas lönsamhets variabler. Detta tyder på att de måste göra någon lönsamhetsberäkning.

5 Analys

I analyskapitlet diskuteras hur man ska gå tillväga för att få en så kallad lönsam kund. Teorin och empirin står till grund för de slutsatser som gjorts.

Denna analys relaterar till den empiriska och teoretiska referensram vi har satt upp. Teorin och empirin kompletterar varandra i stor utsträckning. Utifrån dessa har vi grundat vår analys. En bakomliggande tanke som funnits är att en värdering måste göras i större eller mindre utsträckning för att kunna skapa ett värde för banken. Vikten av att kunna påverka kunden ser vi som en väsentlig del i vår analys. Genom ett schematiskt diagram har vi kunnat påvisa vilka kunder man måste påverka och på vilket sätt.

5.1 Lojalitet

En viktig aspekt i dagens tuffa företagsklimat är inte att bara ha nöjda kunder, utan även att kunna uppnå lojalitet hos dessa. Här måste banken främst arbeta med sin kunskap som i sig går hand i hand med attraktiva och önskade tjänsteutbudet. Vi har kommit fram till att Handelsbanken har en blandning av dessa. Handelsbanken har kompetent personal som finns tillgänglig även efter stängningsdags. Det uppskattas av kunderna som inte behöver stressa efter jobbet bara för att hinna innan banken stänger. Som vi nämnde innan arbetar Handelsbanken ständigt med förnyelse av tjänster, där återkoppling ofta görs till vad kunderna önskar. En svaghet som upptäcktes var att Handelsbanken inte är billigast gällande t.ex. huslån. Den 17 maj 2005 skiljde 0,14 % mellan det billigaste alternativet som var SBAB m fl. och Svenska Handelsbankens Stadshypotek. Möjlighet finns att påtala detta för handläggaren och försöka förhandla ner räntan, vilket kan uppfattas som ett bra alternativ. Enligt oss är det inte helt rätt då många människor känner en överdriven tro till banken och därmed förväntar sig det bästa möjliga av Handelsbanken.



Handelsbanken utnyttjar denna tilltro till dem genom att hela tiden lägga sig på en nivå så att kunden kan acceptera och precis bli nöjd med villkoren. Detta kan skada både nöjdheten och lojaliteten som kunden känner för banken, eftersom kunden har fått vara med och ta besluten. En konkurrensfördel som Handelsbanken erbjuder och som möjligtvis kan i viss mån kompensera den lite högre räntan är försäkringen som gäller att om en av makarna skulle dö försvinner också dennes skuld. Därmed ges möjlighet för den andra att bo kvar. En annan aspekt som får oss att fundera kring lojaliteten är räntan på bankkontot. Här är inte Handelsbanken bättre än någon annan storbank. Räntan är minimal om ens någon. Det är för dåligt och medför förluster i trovärdighet gentemot sina kunder. Samtidigt som mindre så kallade internetbanker får större lojalitet, eftersom dessa lämnar i alla fall lite ränta åt kunden. Banken behöver inte arbeta speciellt hårt med att försöka få lojala kunder eftersom kunder byter bank väldigt sällan. De resurser som skulle krävas för att påverka kunden att byta är oftast så höga att lönsamheten för kunden minskar. Påtalas bör att om man skapar sig nöjda kunder är dessa även lojala gentemot sitt lokala bankkontor.

5.2 Kundnöjdhet

Det framkommer tydligt att Handelsbanken arbetar för att behålla sina kunder nöjda. Resultatet visar också på att banken ifråga lyckas uppnå sina högt ställda mål. Det kan bland annat utläsas i Svensk Kvalitetsindex där Handelsbanken har de mest nöjda bankkunderna i Sverige. Under vårt arbete med Handelsbanken har vi sett att decentraliseringen spelar stor roll för bankens verksamhet. Den ger de olika kontoren möjlighet att agera på sin geografiska marknad, utan att huvudkontoret blandar sig i verksamheten. Ett sådant arbetssätt ger banken större möjlighet att anpassa sina tjänster efter vad som förväntas av dem på den lokala marknaden. Därmed blir kundtänkandet en viktig aspekt i den dagliga verksamheten.

Strävan efter nöjda kunder ger också utslag i konkurrenskrafterna som finns i den allt tuffare branschen. Trots att det finns många banker i området, klarar sig Handelsbanken i Kristianstad alldeles utmärkt. Det framkommer att banken lyssnar på sina kunder och hur de vill att banken ska vara. Omstruktureringar av lokalen är gjorda för att det kom fram klagomål över det gamla arrangemanget. En annan

aspekt som bör påpekas är Handelsbankens tillvägagångssätt när kunderna vill utnyttja någon tjänst som finns tillgänglig. Handelsbanken kan fatta beslut direkt på platsen för att kunden ska kunna få ett snabbt svar. Handelsbanken arbetar ständigt med att förbättra sig och därför sätter själva upp höga mål. Dessa har uppnåtts under många år vilket också har visat sig i resultatböckerna, där vinsterna brukar motsvara förväntningarna. Bevis på nöjda kunder fick vi också när vi undersökte hur Handelsbanken gick tillväga gällande klagomål som rörde verksamheten. Dessa behandlas också direkt på kontoret och kunderna får rätt och kompenseras om de har fått dåliga råd eller om någon elektronisk utrustning inte fungerade, och på grund av detta kom inte transaktionen till.

Vid försök av att höja nöjdheten hos sina kunder ska detta inte resultera i att kostnaderna blir så höga att lönsamheten per kund minskar. Oftast är det så att kundens nöjdhet ökar ju mer de får för pengarna, vilket resulterar i lägre lönsamhet för banken. Exempel på detta kan vara överdrivet god service samtidigt som en hög ersättning på sparade pengar och en låg räntekostnad erbjuds. Detta resulterar i en väldigt nöjd kund, eftersom de jämför hur det är på andra banker. Konsekvensen för Handelsbanken kan dock bli förödande.

5.3 Hur man ska förlänga relationen

För att få en relation till en kund gäller det att skapa en situation, där både kunden och banken blir vinnare. Om utbudet blir alldeles för bra för ena parten kan den andra parten känna sig förfördelad. Resultatet av en sådan relation blir att antingen banken eller kunden försöker att avsluta relationen.

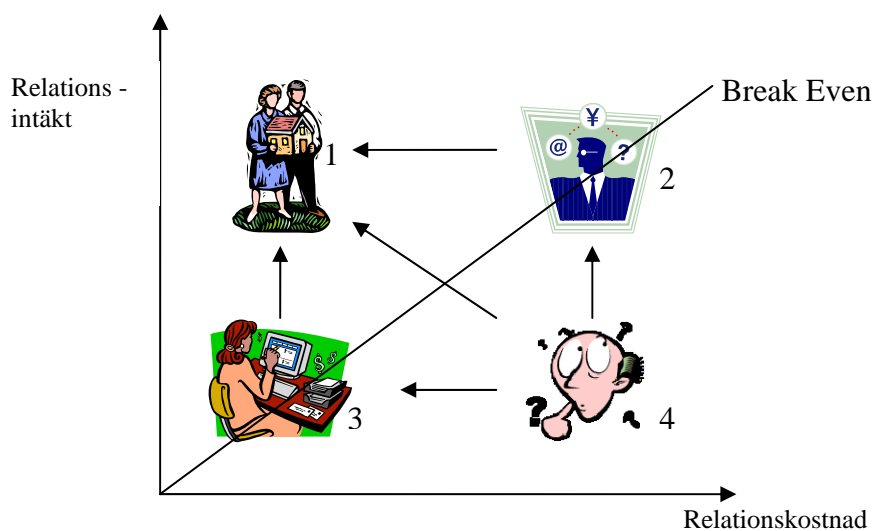
Vill banken förlänga relationen till kunden är det viktigt att lyssna på vad kunden verkligen vill ha, och då inte försöka pracka på kunden tjänster som den inte behöver eller vill ha.

Ett annat sätt för banken att förlänga relationen är att försöka erbjuda ett konkurrenskraftigt pris på tjänsterna och att dessutom erbjuda ett brett och varierat sortiment av tjänster. Då har bankkunden inte någon anledning att försöka hitta någon annan bank som kan erbjuda detta.

Banken ska även erbjuda kunden en god service i form av tillgänglighet och att erbjuda kompetent personal.

Trots att arbetet med att förlänga kundrelationen är viktigt får detta aldrig föra med sig att lönsamheten på kunden minskas. Förändringarna kan göras på ett sådant sätt att lönsamheten i stället blir bättre. Omställningarna som banken gör ska alltid göras efter hur kunden vill ha det så att ändringar efter hur man tror att kunden vill ha inte görs. Eftersom detta kan göra att kunden blir förtvivlad därför att det inte blir som de hade tänkt sig.

5.4 Hur man ska arbeta med kunderna i vår mening



5.4.1 Den perfekta kunden (1)

En typisk kundgrupp som tillhör kategorin "Den perfekta kunden" använder sig i stor utsträckning av bankens tjänster. Enligt oss passar villafamiljen eller familj i bostadsrätt in i detta kundsegment. Våra antaganden grundas på att denna kundgrupp har en bostad som de bor i, oftast har det ett lån på bostaden och de är inte rädda att använda sig av ny teknologi. Kunden har också ofta barn som de väljer att spara åt. Vilket återigen ger banken möjlighet att få kunden att använda dess tjänster inom olika sparformer. Villafamiljen har regelbunden kontakt med banken ekonomin går igenom tillsammans med en tjänsteman. Under sådana möten får kunden också reda på alla nya tjänster som banken tillhandahåller. Med sådana upplägg kan banken behålla kunden och vad som är mer viktigt, göra så att kunden är nöjd med relationen. För banken är det viktigt att behålla kundgruppen och försöka påverka den till att samla alla sina angelägenheter på banken. Med sådant tänkande



får kundgruppen bättre ekonomi, eftersom förhandlingar till bättre villkor kan göras. Samtidigt gör kunden det enklare för sig eftersom angelägenheterna samlas på ett och samma ställe. Banken har å sin sida intresse för kunden, för att dessa använder sig av bankens tjänster. Detta gör kunderna värda för banken att satsa på och försöka bygga upp långa relationer med, eftersom det kostar mer att skaffa nya relationer än att behålla de nuvarande. Bearbetningen av kunderna i detta segment måste ske med försiktighet och med eftertänksamhet eftersom dessa kunder redan är lönsamma för banken.

Försöker banken att pracka på kunderna för mycket varor eller tjänster som inte är riktigt rätt för dem, är det lätt hänt att kunden tröttnar och tar sina bankärenden till en annan bank. Dessutom ska det inte läggas ner mer resurser än vad som är nödvändiga eftersom att de redan tillhör den kategorin som vi menar är en mycket lönsam kund.

5.4.2 Den osäkre kunden (2)

Arbetet med kunderna som använder sig av många tjänster som är kostnadsdrivande är viktigt eftersom ifall banken lyckats ändra deras beteende kan de bli väldigt lönsamma. Att ändra kundernas beteende kan göras på olika sätt. Det bästa sättet är att skapa ett förtroende mellan kunden och banken, eftersom banken skapar ett förtroende så kan man få kunden till att börja lita på den nya teknologin som erbjuds. En typisk grupp som skulle kunna nämnas här är pensionärerna. Denna kundgrupp använder sig av vissa tjänster men är rädda för att använda andra. Exempel på sådana tjänster erbjuds då främst genom den nya teknologin som alla Internetbanken erbjuder. Den gör att banken slipper göra allt manuellt arbete och tillåter banken att utföra tjänsten automatiskt, det bästa vore att få kunderna att börja använda sig av autogiro som innebär att betalningsmottagaren går in och själv tar pengar från kontot. Det viktiga som vi här ännu en gång vill anmärka på, är att kunden använder sig av vissa tjänster som banken erbjuder. Exempel på sådana tjänster kan vara betalkort eller diverse sparformer. Det viktiga här är att bankpersonalen försöker påverka kunden så att den kommer att använda sig av fler erbjudanden. Detta ger då banken möjligheten att styra kunden mot nivå ett i diagrammet. Arbetet med de här kunderna kan om rätt metod används gå ganska

smidigt till. Anledningen till att kunden inte använder sig av ny teknik är oftast osäkerhet.

Kunden kanske inte heller är ägare till någon dator vilket är ett problem vid användandet av Internet banken. Det är då viktigt att banken försöker att använda sig av andra alternativ tex. att räkningar betalas via autogiro eller dylikt. Banken ska lägga ner resurser för att kunna förbereda de osäkra kunderna och visa att det inte är svårare att betala via Internet än vad det är att göra det manuellt.

5.4.3 Den undersökande kunden (3)

Kunderna i detta segment påminner lite om det förra. Den stora skillnaden är dock att dessa kunder kostar betydligt mindre att ha en relation med. Det ska dock påpekas att dessa inte heller ger några vinster. Kunderna här använder sig av tjänster som passar dem för tillfället. Dessa kunder strävar efter att ha väldigt lite kontakt med banken och de är inte rädda för att byta bank. Det klaraste exemplet enligt oss är människor i rörelse. Individerna är inte rädda att pröva på nya ting och betraktar banken som vilken annan instans som helst. Personen i fråga känner inte till någon överdriven respekt, utan låter sina känslor styra. Dessa kunder bör dock vara väldigt viktiga för Handelsbanken. Banken måste styra deras beteende för att nå upp till nivå 1. Det görs automatiskt med tiden och mognaden. D.v.s. när det vill sägas när personen själv upptäcker att det behövs sparas för framtiden, eller när det börjar bli dags att planera för hus eller lägenhetsköp. Därför bör banken lägga stora resurser på att försöka utveckla kundgruppen ifråga. Det är viktigt att banken är snabba och berätta om alla sina tjänster som den berörda personen kan vilja använda, för om banken förlorar dessa "osäkra" kunder till en annan bank är det svårt att vinna tillbaka dem i ett annat läge. Det är därför viktigt att börja tidigt med att arbeta med dessa personer. I vissa fall är det viktigt att sänka krav på bl. a. låneräntan för att vinna kunden, eftersom det finns så många alternativ i dagsläget.

5.4.4 Den förvirrade kunden (4)

Den sista kundgruppen i vårt diagram är också den svåraste att beskriva och upptäcka. Denna kundgrupp kan egentligen bara beskrivas rent hypotetiskt.



Kundgruppen ifråga har väldigt ofta kontakt med banken, de använder sig exceptionellt ofta av bankkort när pengar ska tas ut från bankkontot. För att det ska vara olönsamt för banken måste kunden använda sig av bankautomat flera gånger om dagen. Denna kund betalar inte sina räkningar genom Internet utan kommer till banken och betalar direkt i kassan. Efter att ha diskuterat med personalen på banken kom det fram att sådana sker nästan aldrig. Därmed valde vi att behandla detta tankesätt rent hypotetiskt. Lösningen här skulle vara att återigen påverka kundens tankesätt och få den att inse att Handelsbanken har många attraktiva tjänster att erbjuda. Om det skulle finnas kunder som är så här- helt olönsamma för banken, är det svårt att få dem till att bli lönsamma direkt. Banken får försöka att driva kunderna till ett håll så att "break-even" nås. Fortsättningsarbetet får sedan göras individuellt efter hur kunden har förändrats. Lyckas inte banken att förändra beteendet hos kunden är det i vår uppfattning att relationen till kunden måste avslutas.

Utifrån teorin och empirin som erhållits och använts i uppsatsen har vi kunnat påvisa att en olönsam kund kan bli lönsam framförallt vid rätt påverkan. Detta kan tydligt påvisas i diagrammet ovan.

6 Slutsats

I det här kapitlet diskuteras vår syn på kunder och hur vi vill att man ska bemöta olika kundtyper. Vi går vidare med att diskutera vad som gör en bankkund värd att satsa på.

6.1 Vem är lönsam/olönsam

Skillnaden mellan en lönsam och en olönsam kund, är ganska stor. Den lönsamma kunden använder sig av olika resurssnåla tjänster som banken erbjuder. Denna kund sköter det mesta själv hemifrån.

Den olönsamma kunden använder sig av kontoret i större utsträckning och litar inte på eller klarar inte av att använda sig av den nya teknologin som bankens tjänster bygger på. Banken måste påverka den olönsamma kunden att använda sig i högre grad av bankens tjänster. Det görs genom att påtala fördelarna med de enklaste tjänsterna. Sedan visar man hur tekniken fungerar. Det är dock viktigt att påpeka att människors syn på teknologi är olika. Äldre människor vill kanske inte använda sig av Internettjänsterna för att de inte känner till hur datorer fungerar. Därför ska banken inte påverka dessa grupper till att använda sig av Internet, utan nöja sig med att de utnyttjar bankkort eller betalkort.

6.2 Vem ska man lägga ner resurser på

Vad som tidigare nämnts behöver banken inte lägga ner onödigt stora resurser på de bankkunder som redan är lönsamma. Banken kallar redan idag till en så kallad årlig kontroll där en genomgång av den aktuella ekonomiska situationen görs och där kan banken informera om vilka tjänster som banken kan erbjuda. Detta tycker vi att banken ska fortsätta med.

De kundgrupperna som vi tycker att banken ska lägga mer resurser på är de kunder som i dagsläget är break-even kunder. Dessa kundsegment måste banken arbeta

ganska energiskt, för att de ska komma till det lönsamma segmentet. Arbetet med dessa måste göras på en personlig nivå och lösningar måste göras skräddarsydda till varje kund. För de kunder som i nuläget är osäkra på den nya teknologin som faktiskt existerar, ska hjälp erbjudas till dessa.

De kunder som tagit åt sig den nya teknologin men ändå inte utvecklats till en lönsam kund måste informeras om de tjänster som är billiga för banken att erbjuda. Det är också viktigt att berätta om de andra tjänsterna som banken erbjuder, så att även den här typen av kunder blir lönsamma för banken i framtiden.

Den sista kundgruppen som är nästintill rent hypotetisk tycker vi att banken ska lägga ner resurser på i ett inledningsskede, för att på det här sättet få dem till att använda mer kostnadseffektiva tjänster som banker kan ge men även för att få dem att använda fler tjänster. Om kunden inte blir åtminstone en så kallad break-even kund så är detta ett utmärkt tillfälle att försöka få kunden att lämna banken.

Oavsett om detta sätt inte är en bra väg att gå rent moraliskt, så har ingen organisation råd att använda sig av helt olönsamma kunder.

6.3 Vad gör en bankkund värd att satsa på

Alla kunder är värda att satsa på om en framtid ses i kunden. En kund som i dagsläget är olönsam kan i framtiden bli en lönsam kund om den påverkas på rätt sätt.

Kunder som inte vill ha förnyelse eller vägrar att påverkas ska det inte heller satsas pengar på.

Det är billigare att satsa på existerande kunder inom banken i stället för att försöka locka till sig nya kunder. Nya kunder kan fås automatiskt genom att kunderna är missnöjda med sin situation inom en konkurrerande banks verksamhet.

Banken får även nya kunder genom att ha ett gott rykte och på det här sättet locka till sig helt nya bankkunder.

Därmed anser vi att alla bankkunder är värda att satsa på, men med olika mängd resurser.



6.4 Beträktelse av uppsatsen

Slutsatserna som dragits i uppsatsen är baserade på de intervjuer och det material vi har fått tillgång till. En svårighet är i vad mån vi lyckats fånga en korrekt - helt verklig - bild av hur bedömningar görs på banken i dag. Detta bör hållas i åtanke vid en bedömning av våra resonemang och deras tillförlitlighet. Vi har försökt att beakta detta men i avsaknad av egna erfarenheter av eller "inside information" ifrån bankvärlden har det varit svårt. Vår förhoppning är dock att vi i huvudsak lyckats fånga väsentliga aspekter av den viktiga processen att bedöma kunders "värde" för en bank.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade Källor

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten : val av samhällsvetenskaplig metod*
Studentlitteratur, 1998. ISBN 91-44-00627-6

Bergman B, Klefsjö B, *Kvalitet i alla led*
Studentlitteratur, 2002. ISBN 91 91-44-02373-1

Grönroos C, *Marknadsföring i tjänsteföretag*
Liber Ekonomi, 1998. ISBN 1998 91-47-04389-X

Kotler, Armstrong, Sounders, Wong, *Principles of marketing*
Prentice Hall International, cop. 2001 ISBN 0-13-028329-0

Storbacka K & Lehtinen J, *Customer Relationship Management*
Liber ekonomi, 2000 ISBN 91-47-06087-5

Storbacka K, *Customer relationship profitability in retail banking*
Svenska handelshögsk., 1994, ISBN 951-555-436-5

Storbacka K, *The nature of customer relationship profitability*
Svenska handelshögsk., 1994, ISBN 951-555-436-5

Söderlund M, *Den nöjda kunden*
Liber ekonomi, 1997, ISBN 91-47-04014-9



Årsredovisningen för Handelsbanken 2002-2004

7.2 Elektroniska källor

<http://www.investorwords.com>

<http://www.handelsbanken.se>

<http://www.kvalitetsindex.se>

<http://www.regeringen.se>

7.3 Muntliga källor

Kontorschef

Mikael Rubin

Intervjuperson 2

Intervjuperson 3



8 Bilagor

Bilaga 1

Frågor:

1. Vad är en typisk bankkund?
2. Finns det en utpräglad metod som Handelsbanken använder sig av gällande kundsegmentering?
3. Vet ni vilka olika kundgrupper det finns? typer
4. Arbetar ni kontinuerligt med segmentering?
5. Finns det några tankar på att utveckla företagets förmåga att matcha varierande kundbehov?
7. Hur får ni kunder nöjda med er verksamhet?
6. Varför väljer en kund handelsbanken?
8. Hur bearbetas klagomål som kommer till er kännedom?
9. Hur mäts kundnöjdhet/kundlojalitet på lokal nivå?
10. Vad tjänar banken mest på? Är det in och utlåningsräntorna?
11. Vilka är kostnads bovarna?
12. Hur ser er önskekund ut?
13. Hur kundanpassar ni era tjänster?
14. Hur bearbetar ni
 - En kund som inte vill använda Internet banken?
 - Har alla sina bankärenden på olika håll?
 - En kund som i dagsläget är "ideal"?
 - En kund som är helt ny för banken?
15. Försöker Handelsbanken bedöma kundlönsamheten i dagsläget?
16. Skulle ni kunna tänka göra detta i framtiden?
17. Tror ni att bedömandet kan utvecklas/systematiseras?



Bilaga 2 (Intervju 1)

Det är väldigt svårt att säga vem som är en lönsam kund. I så fall skulle det vara alla som använder sig av några tjänster som banken erbjuder. En familj som bor i en villa tillhör denna kategori. Denna familj sköter sina benegenheter över Internet och träffar banken en gång om året för en genomgång av ekonomin. Den här kunden ska också spara regelbundet åt sina barn. Sparformerna kan variera kraftigt. Viktigt att påpeka är att familjen inte är rädd att pröva på nya tjänster genom teknologin som tillhandahålles av Handelsbanken.

Under senaste året har Handelsbanken möblerat om på sitt kontor. Det för att kunderna ville ha det så. De påtalade att det lokala kontoret borde vara mer luftigt, vilket medförde att avståndet mellan arbetsborden där man tar emot sina kunder skulle vara större. Handelsbanken anpassade därefter kontoret efter kundernas önskemål. Man påtalar också gärna att kunder som inte kan komma in till banken under dess öppettider är välkomna att komma efter stängningsdags. Bara tid beställs så ställer sig personalen till förfogande.

För att en kund ska vara lönsam räcker det att kunden använder sig av några få tjänster. Det är direkt olönsamt med kunder som kommer in och betalar direkt över disk. Samma gäller kunder som dagligen gör en massa automatuttag av den mindre typen. Där är det viktigt att förändra kundernas beteende och få dem att förstå hur de istället ska gå till väga med sina bankaffärer. Priset för att betala direkt på banken är ca 50 kronor per räkning. Det täcker ändå inte kostnaden för vad det kostar att använda tjänsten.

Kunden ska välja Handelsbanken för att banken tar snabba beslut och alltid har kunden i centrum. Kunden får svar på sina frågor och ansökningar genom handläggaren som själv har befogenhet att fatta beslut. En tjänst som är gratis på Handelsbanken men kostar pengar hos konkurrenterna är låneförsäkringen. Den ger kunden möjlighet att behålla t.ex. sitt hus om ens partner skulle avlida. Det för att den avlidnes del av skulden stryks.



Handelsbanken arbetar på en väldigt personligt basis. Kunden har och behåller en handläggare, på detta sätt vet kunden alltid vem han ska vända sig till. Handelsbanken påminner kunderna om när det är dags för den årliga genomgången av ekonomin. Handelsbanken ger sina kunder råd som kortsiktigt kan missgynna banken, men gynna kunden. Man utgår från att om kunden är nöjd under den tiden kommer banken ändå att bli nöjd och gå med vinst under det långa loppet.

Har det kommit klagomål från kunden, behandlas dessa lokalt på kontoret. På detta sätt bearbetas dessa snabbt och effektivt. Man påtalar också att även om ibland kunden inte har haft helt rätt i sin kritik, så väljer banken gå med på kundens sida. Det för att man vill ha förtroende från kunden och inte minst, ha kvar klienten som kund på banken.

Även Handelsbanken har kunder som inte är lojala. Med det menas att de använder sig av olika tjänster på olika företag. När sådana kunder upptäcks tycker banken att de har gjort ett dåligt jobb med att påtala för kunderna fördelarna med Handelsbankens tjänster. Det är helt enkelt så att kunderna inte känner till vilka tjänster som finns inom Handelsbanken, annars skulle kunden inte ha utnyttjat andra företag för att använda dessa.

Handelsbanken tjänar sina pengar på in och utlåningsräntorna, dvs. räntenettet. Alltså ökar man volymen här, tjänar man mer pengar på den. Banken är också beroende av provisioner när människorna handlar med tex. aktier eller fonder.

Den stora kostnaden för Handelsbanken är utvecklingen av datasystem som utgör cirka 30% av kostnaderna. Det är dock en numera väldigt viktig parameter i verksamheten som är viktig för framtiden och lönsamheten.

En önskekund för banken är en villakund som använder sig i stor utsträckning av Handelsbankens tjänster såsom Internetbanken, sparar i olika former inom banken, dels till sig själva, dels åt barnen. Denna kundgrupp använder sig också av betalkort när man är ute och shoppar.



Handelsbanken lyssnar på sina kunder, det underlättas av den decentraliserade organisationen. Samtidigt som högre krav ställs på de anställdas kunskaper och kompetens. Man måste lyssna på kunden och anpassa tjänsterna och kontoren efter kundernas önskemål.

Kunder som inte vill använda sig av Internet försöker vi att påverka mot användandet av det samma. Det görs när kunden är på banken och utför sina ärenden. Då försöker personalen påtala fördelarna med Internet. Det händer att kunden får pröva på tjänsterna gratis under ett år för att pröva om det är något att ha för just denna kund.

Använder sig kunden av bara av ett fåtal tjänster, försöker vi att påverka denna så att fler tjänster används. Detta görs av personalen, där fördelarna med Handelsbankens tjänster påtalas och där vi lovar att hjälpa kunden om denna så önskar.

Ideala kunder eller helkunder bearbetas inte på något speciellt sätt. Dessa kommer en gång om året för den årliga genomgången av ekonomin. När kunden väl är på banken ska personalen påtala fördelarna med nya tjänster och erbjuda dessa för kunden. Eftersom vår förhoppning är att kunden litar på Handelsbanken kommer den att beakta tjänsterna och använda sig av de som han anser sig ha behov utav.

En helt ny kund som kommer till banken bearbetas på samma sätt som andra. Personalen visar vilka tjänster som Handelsbanken tillhandahåller och påtalar fördelarna med dessa. Sedan kan kunden få rabatt om han tecknar sig för flertalet tjänster. Kunden kan också få möjlighet att pröva på några tjänster gratis under en period. Det är viktigt att visa förståelse för kunden och lyssna på vad kunden vill ha. Utifrån detta kan personalen erbjuda kunden produkter som just denna kund är ute efter.



Bilaga 3 (Intervju 2)

En typisk bankkund är svår att beskriva. Det är snarare vilka tjänster en sådan använder som är användbart och viktigt här. Nästan alla människor har ett lönekonto på sitt lokala bankkontor, vilket i sig ger oss en bild av att många är typiska bankkunder. För att en kund ska vara lönsam räcker det inte att han/hon bara har ett lönekonto hos banken. För banken är det viktigt att kunden använder sig av fler tjänster. Tjänsterna kan vara bankkort, Internetbanken eller sparande. När en kund kommer och vill öppna ett nytt konto hos Handelsbanken, försöker man att påtala fördelarna med diverse tjänster som banken tillhandahåller. Får man kunden att använda sig an Internetbanken klarar han att utföra alla sina bankbehov själv. Vilket minskar bankens kostnader. Handelsbanken har till och med besökt kunder hemma hos dem för att hjälpa dem att komma igång med Internettjänsterna.

Handelsbanken i Kristianstad använder sig av diverse personuppgifter som finns i deras system för att få fram kunders värde för banken. Till exempel om kunden ägnar sig åt aktie eller obligationshandel väljer banken att kontakta kunden och berätta om nya produkter som finns för att kunden ska få större utbytte ur relationen. Kunder av sådan karaktär är viktiga för banken att ha nära relation till, samt att behålla dessa inom Handelsbanken.

Handelsbanken arbetar med att få under nöjda med verksamheten genom bra service. Det vill säga att man föreslår användning av tjänster som enligt banken är lönsamma för just den kunden, man skräddarsyr tjänsterna efter behovet. Man arbetar också med att kontrollera om kunden klarar av det, om inte så erbjuder man gratis hjälp för att kunden ska komma igång.

En kund väljer Handelsbanken oftast för att traditionen säger så. Har föräldrarna varit kunder hos banken väljer ofta barnen att gå i samma spår. Valet av Handelsbanken beror också på att man helt enkelt är duktiga, och har haft och fortfarande har gott rykte om sig. Många nya kunder som kommer till Handelsbanken har på något sätt blivit dåligt behandlade av sin ursprungliga bank. Man får många nya kunder bland människor som ska skaffa en lägenhet eller hus. Det beror till stor del på att



Handelsbanken har bra villkor och på att man erbjuder ett låneskydd som ingår gratis, men kostar hos konkurrenterna.

Alla kundklagomål registreras på banken, sedan skickas dessa till en klagomålsansvarig i Stockholm. Man försöker lösa sådana problem på ett så smidigt sätt som möjligt. Behöver man längre tid på sig för att behandla nåt klagomål påtalar man det för kunden och samtidigt ger klara direktiv hur lång tid det kan ta tills ärendet är klart. Handlar det om mindre problem väljer man ofta att använda sig av Goodwill policyn. Vilket innebär att man hellre överkompenserade trots att man kanske i sak hade rätt i detta specifika fall.

Kundnöjdhet och lojalitet mättes inte bara nationellt utan också på en lokal nivå. För cirka 1 år sedan anlätades ett företag som utförde en marknadsundersökning där alla kontor i södra Sverige ingick. Frågorna rörde nöjdheten med bankerna och efteråt tog man till sig svaren och anpassade tjänsterna och lokalerna efter kundens önskemål. Handelsbanken i Kristianstad brukar alltid ligga i topp när sådana undersökningar görs. Det vill säga, dess kunder är nöjda.

Handelsbanken tjänar mest pengar på utlåningsräntorna, dock inte så mycket på bolåneräntorna. Det eftersom dessa är väldigt pressade på grund av den hårda konkurrensen.

Kostnads bovar i Handelsbanken är kunder som inte använder sig av de automatiska hjälpmedel som finns tillgängliga. Kunder som kommer till banken och som ska skötta sina behov direkt i kassan kostar mest. En annan stor kostnad är hanteringen av pengar, då dessa blir levererade genom ett företag som ska ha betalt för tjänsten. En annan sak som rör pengarna är att de levereras i buntar. Man betalar där en avgift för varje räknad bunt. Inte att förglömma kostar bankpersonalen också pengar.

Önskekunden är den som besöker Handelsbanken en gång om året. Då man ska göra den årliga genomgången av ekonomin. Önskekunden använder sig av dator och därmed sköter sina bankbehov hemifrån genom Internet. Kunden har tillgångar



som Handelsbanken hjälper till att placera i diverse marknader så som aktier och försäkringar.

Handelsbanken anpassar sina tjänster på ett sådant sätt så att kunderna ska vara nöjda. Man lyssnar på vad kunden vill ha. Kommer kunderna med förslag skickas dessa vidare till central enheten i Stockholm där de bearbetas och vidare undersöks. Bedömer man att det finns framtid för tjänsten då väljer man att appliceras den. Man väljer också att titta på vad konkurrenterna erbjuder, man vill ju inte hamna efter gällande utbudet.

För att kunderna ska använda sig av Internet, påtalas fördelarna med att utföra bankärendena över Internet. Dessa påtalas när tillfälle ges, när kunden är på banken. Är kunden tveksam får han gärna pröva på tjänsten gratis och får hjälp för att komma igång.

Har kunden sina tjänster utsprida på olika konkurrenter försöker vi få kunden att inse fördelarna med Handelsbanken. Det är viktigt att sådana kunder utvecklas och enbart blir Handelsbankens kunder i framtiden. Dessa bör bli uppmärksammade av personalen som påtalar fördelarna med Handelsbanken och dess tjänster.

Dessa kunder bearbetas en gång om året där den årliga genomgången av ekonomin sker. Kunden ska då också få presenterat vilka tjänster som finns tillgängliga för honom. Dessa ska anpassas efter kundernas behov och kunskaper. Finns inte kunskapen i hur tjänsterna används ska banken påtala att de gärna hjälper till och visar hur tjänsterna fungerar.

En ny kund brukar vara missnöjd med sin före detta bank. Det gäller att lyssna extra noga vad kunden vill ha ut av Handelsbanken och försöka motsvara kraven som kunden ifråga vill ha. Det är personalens uppgift att få kunden att välja just Handelsbanken, vilket medför att en öppen dialog måste föras med kunden och personalen ska erbjuda kunden det som han vill ha.



Bilaga 4 (Intervju 3)

Det finns ingen typisk bankkund, utan alla som efterfrågar ens tjänster är typiska bankkunder. Man urskiljer inte kunderna åt.

Handelsbanken segmenterar inte kunder. Det finns dock sökinstrument där man kan få fram viss information om kunder. Målet är att inte placera kunderna i olika fack.

Det är viktigt att erbjuda kunden tjänster som den vill ha. Man erbjuder inte tjänster som kunden ändå inte kan ha någon nytta av.

Kärnan i bankens verksamhet är kontoren. Det är de som är ansiktet utåt. Kontoren är också öronen som ska lyssna efter vad kunderna vill ha. Sedan förs det vidare för bearbetning och implementering till ledningen. Det är viktigt att påpeka att kunden hela tiden är i centrum. Det för att utan kunder finns ingen verksamhet.

Kunder väljer Handelsbanken för att man anpassar sina produkter efter vad kunden vill ha. Det egentliga konkurrensfördelen är dock den utvecklade servicen.

Konkurrenterna har många avdelningar där kunden ska lära känna en ny handläggare vid varje avdelning. Hos Handelsbanken har kunden endast en handläggare som har huvudansvaret för kunden. Handläggaren tar kontakt med en speciallist inom det för kunden önskade tjänsten och kunden får på så sätt kompetent hjälp men med bibehållen personlig service. På så sätt skapas förtroende för Handelsbanken som organisation och inte minst handläggaren som person.

När det gäller klagomål så har Handelsbanken ett regelverk som beskriver hur man ska gå till väga när sådana problem uppkommer. Alla klagomål registreras och följs upp. Handläggningen inom detta ska också vara snabbt och effektivt.

Kundlojaliteten och nöjdheten mättes förra året i södra Sverige där man kunde få fram nöjdheten på varje lokalt kontor. Sedan är det upp till kontoren att använda denna information till det bästa och dra lärdomar utav det. På kontoret i Kristianstad gjorde man kontoret mer luftigt, eftersom kunderna ville ha det så.



Banken tjänar pengar på alla sina kunder, vilket innebär att man kan tjäna pengar på all sin verksamhet.

Den stora kostnads boven är utvecklingen av datasystem, dels det interna, dels det som kunderna använder sig av i form av Internet.

En önskekund är en kund som är nöjd med Handelsbanken. Alla är lika mycket värda för verksamheten. Även små kunder som bara har lönekonto ska vara nöjda. Det för att den bästa reklamen man kan få är den som går från mun till mun. Banken är till för alla, därmed betraktas alla kunder lika.

Kunderna är viktiga för banken, därför får kunder som inte vill använda sig av Internet hjälp av personalen med att komma igång med användningen av denna. Banken måste påtala fördelarna så att kunden börjar använda sig av tjänsten ifråga.

För oss är kunden viktig och vi vill att han använder sig av Handelsbanken. Det är personalen som kunden har kontakt med som ska påverka denna att bli mer av en kund som utför sina behov genom Handelsbanken. Det viktigaste är dock att kunden är nöjd och inser fördelarna med Handelsbanken själv med vår vägledning.

Kunden ska presenteras vilka tjänster som finns tillgängliga för honom och dessa ska vara anpassade efter behoven. Vi pressar inte kunden till att använda sig av tjänsterna utan visar fördelarna med dessa. Sedan är det upp till kunden till att använda tjänsterna.

Kommer en ny kund till oss visar det på att kunden var missnöjd med banken som lämnades. Då är det viktigt att erbjuda kunden det han vill ha och har fog för.