

FE7000KI Magisteruppsats

HT 2002

Kundlönsamhet i banker

En fallstudie av en svensk nischbank

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Avdelningen för Industriell och Finansiell Ekonomi

Författare: Karin Ewerlöf 781110
Susanna Kroon 781027

Handledare: Ted Lindblom



SAMMANFATTNING

Författare: Karin Ewerlöf
Susanna Kroon

Handledare: Ted Lindblom

Titel: Kundlönsamhet i banker - En fallstudie av en svensk nischbank

Problemdiskussion: På 1980-talet påbörjades en avreglering av den svenska finansmarknaden som innebar nya affärsmöjligheter för bankerna, men även en hårdare konkurrens. I och med avregleringen tilläts finansiella institutioner samt icke-finansiella företag bedriva bankverksamhet. Den nya typen av banker tillämpar strategier som skiljer sig från de traditionella bankerna genom att de specialiserar sig på en nisch av tjänster och produkter. Som ett resultat av den ökade konkurrensen är kundorientering en strategisk faktor som ökat i betydelse. Att bankerna har metoder och rutiner för att kartlägga och utvärdera kundrelationer samt kännedom av de faktorer som påverkar dessa relationer är följaktligen av stor betydelse för en lönsam verksamhet.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka hur banker på ett så rättvisande sätt som möjligt ska bestämma lönsamheten hos sina kunder. Vidare ska vi undersöka i vilken utsträckning de metoder för att beräkna kundernas livstidsvärden som ingår i studien är applicerbara på en nischbank.

Avgränsningar: Studien är avgränsad mot så kallade nischbanker. Med nischbanker avses de banker som etablerats efter avregleringen på finansmarknaden, och vars verksamhet skiljer sig från de traditionella bankernas genom att den är specialiserad på ett begränsat utbud av produkter och tjänster.

Metod: Studien bygger på en kvalitativ metod för att på ett ingående sätt kartlägga och analysera det aktuella problemområdet. Undersökningen begränsas genom att en fallstudie utförs på en utvald nischbank, Ikanobanken. För detta ändamål har ett antal djupintervjuer och diskussioner med representanter för banken som är föremål för fallstudien utförts.

Slutsatser: För att på ett rättvisande sätt kunna bestämma den lönsamhet som kunderna genererar under sin livstid bör banker använda sig av en modell där kundrelationens intäkter och kostnader används för att fastställa relationens lönsamhet. Därefter prognostiseras hur kundernas intäkter, kostnader kommer att utvecklas i framtiden. Även relationernas livstid samt kundernas avvikelsegrad måste uppskattas för att banken avslutningsvis ska kunna beräkna nuvärdet av relationernas lönsamhet. De modeller för beräkning av kundrelationers lönsamhet som behandlats i uppsatsen är i dagsläget inte fullt applicerbara på nischbanken i fallstudien. Det beror främst på att bankens redovisning och kundinformation är registrerad på produktnivå istället för kundnivå, samt att kunddatabasen och redovisningssystemet inte är tillräckligt integrerade.



FÖRORD

Studien har för oss varit såväl givande som intressant och hade inte kunnat genomföras utan det stöd vi erhållit under uppsatsprocessen och vi vill härmed tacka alla som varit inblandade i denna.

Vi vill särskilt tacka representanterna från Ikanobanken som försett oss med informationen till fallstudien och som varit mycket hjälpsamma och tillmötesgående.

Vidare vill vi även tacka vår handledare Professor Ted Lindblom vid avdelningen för industriell och finansiell ekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som bistått oss under arbetets gång.

Göteborg den 8 januari 2003

Susanna Kroon

Karin Ewerlöf



1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 SYFTE.....	5
1.4 DISPOSITION.....	5
2 METOD	7
2.1 METODVAL	7
2.2 DATAINSAMLING.....	9
2.3 KÄLLKRITIK	11
2.3.1 <i>Validitet</i>	11
2.3.2 <i>Reliabilitet</i>	12
3 TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 NISCHBANKER.....	13
3.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	14
3.3 KORS-SUBVENTIONERING	17
3.4 CUSTOMER RELATIONSHIP PROFITABILITY	18
3.4.1 <i>Kundlönsamhet</i>	18
3.4.2 <i>Relationsintäkter</i>	21
3.4.3 <i>Relationskostnader</i>	22
3.4.4 <i>Kundbeteende</i>	24
3.5 CUSTOMER LIFETIME VALUE	25
3.6 FÖRBÄTTRING AV KUNDLÖNSAMHET	27
3.7 INFORMATIONSHANTERING	28
3.8 KOPPLING MELLAN TEORI OCH EMPIRI	30
4 FALLSTUDIE	32
4.1 NISCHBANKSSTRATEGI.....	32
4.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	33
4.2.1 <i>CRM-strategi</i>	33
4.2.2 <i>Upprätthållande av kundrelationer</i>	33
4.2.3 <i>Värkning av nya kunder</i>	34
4.3 CUSTOMER RELATIONSHIP PROFITABILITY	35
4.3.1 <i>Kundlönsamhet</i>	35
4.3.2 <i>Kundsegmentering</i>	37
4.3.3 <i>Relationernas varaktighet</i>	37
4.3.4 <i>Expansionsstrategi</i>	39
4.4 INFORMATIONSHANTERING	39
5 ANALYS OCH REKOMMENDATIONER.....	41
5.1 NISCHBANKSSTRATEGI.....	41
5.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	42
5.2.1 <i>CRM-strategi</i>	42



5.2.2 Upprätthållande av kundrelationer	43
5.2.3 Värkning av nya kunder	44
5.3 CUSTOMER RELATIONSHIP PROFITABILITY	45
5.3.1 Lönsamhetsberäkning för kunder	45
5.3.2 Kundsegmentering	47
5.3.3 Relationernas varaktighet	48
5.3.4 Expansionsstrategi	49
5.4 INFORMATIONSHANTERING	50
6 SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....	52
6.1 SLUTSATS.....	52
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	53
KÄLLFÖRTECKNING	55
FIGURFÖRTECKNING	
FIGUR 3.1 MATRIS ÖVER NISCH- OCH FULLSORTIMENTS BANKER.	14
FIGUR 3.2 IMPLEMENTERING AV CRM.....	17
FIGUR 3.3 RESULTATRÄKNING MED RELATIONSINTÄKTER OCH KOSTNADER.....	24
APPENDIX	
APPENDIX I: INTERVJUGUIDE	
APPENDIX II: FÖRETAGSBESKRIVNING	



1 INLEDNING

Med detta kapitel har vi för avsikt att förse läsaren med en introduktion till det problemområde uppsatsen kommer att behandla. Vidare kommer en diskussion att föras beträffande problemformulering och syfte. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

På 1980-talet påbörjades en avreglering av den svenska finansmarknaden. Under de följande åren upphörde ett flertal regleringar på området bland annat vad gäller utlåningsvolym, räntesättning samt valutahandel. Avregleringen innebar nya affärsmöjligheter för bankerna, men även en hårdare konkurrens dem emellan samt med andra finansiella institutioner. Som ett resultat av den ökade konkurrensen kom bankerna att fokusera på kundorientering som en strategisk faktor.¹ De etablerade affärsbankerna bemötte den nya situationen genom att erbjuda kunderna ett ökat utbud av produkter och tjänster som ofta utformades och prissattes som en paketlösning. Många av de etablerade bankerna ansåg att det bästa sättet att attrahera och behålla kunder var att tillhandahålla ett fullsortimentskoncept. I och med avregleringen tilläts finansiella institutioner samt icke-finansiella företag bedriva bankverksamhet. Strategin som den nya typen av banker tillämpar skiljer sig från de traditionella bankerna genom att de specialiserar sig på en nisch av tjänster och produkter och de benämns därför nischbanker. Även att nischbankerna är små individuellt sett utgör de tillsammans ett tydligt tecken på strukturomvandlingen inom bankindustrin. Det gemensamma för nischbankerna i Sverige är att de primärt fokuserar sin verksamhet på inlåningsrelaterade tjänster och produkter samt betalningstjänster. Det är således inlånings- och betalningstjänsterna som är det främsta området för konkurrens mellan nischbanker och etablerade banker.²

¹ Lindblom, T., *Credit Losses in Nordic Banks*, 1994

² Lindblom, T. & Andersson, M., *Recent Developments in Retail Banking in Scandinavia: Narrow vs. Universal Banking*, 1994



Den nya konkurrenssituationen innebär att relationer till kunder är av stor vikt vad gäller skapande och upprätthållande av långsiktiga relationer. Ett misstag som många banker gör är att de avsätter för stora resurser för att attrahera nya kunder och för lite resurser för att upprätthålla relationer med de befintliga kunderna. Ett exempel på detta kan vara banker vars strategi är att erbjuda höga initiala rabatter och därigenom attraherar många olika typer av kunder för att sedan förlora huvuddelen av kunderna då erbjudandena eller rabatterna upphör. Trenden de senaste åren har varit att istället tillämpa en kundstrategi för att utveckla relationer till kunderna på lång sikt.³ För att framgångsrikt kunna implementera ett system för kundrelationer i sin verksamhet är det viktigt att hänsyn tas till olika kunders livstidsvärden, dvs. det värde varje kund ger upphov till under den period han eller hon är kund i banken. Syftet med detta är att kunna satsa på långsiktiga relationer med de kunder som är mest lönsamma. Ett problem som många banker ställs inför då de försöker mäta kundlönsamheten kan vara att de endast mäter kundernas lönsamhet genom saldot på deras konton. I själva verket säger detta lite om vilka andra av bankens tjänster kunden utnyttjar eller vilka avgifter han eller hon betalar, och ger därför inte heller någon bra uppfattning om hur lönsam kunden är. Livstidsvärdeberäkningar är ett sätt att bestämma vilka kunder som är värda att satsa på, samt hur stor satsningen måste vara för att uppnå lönsamhet.⁴ Faktorer som har ökat betydelsen av att bestämma kundlönsamheten är framväxten av interaktiva marknadsföringsmetoder, som möjliggör en intensivare kontakt med kunderna. Marknadsföring på Internet är ett exempel som innebär en hög grad av interaktivitet. Ytterligare en faktor är den teknologiska utvecklingen som gör det möjligt att kartlägga kunder på ett sätt som tidigare inte varit möjligt, detta kan exempelvis ske med hjälp av avancerade databaser.⁵ Att bankerna har metoder och rutiner för att kartlägga och utvärdera kundrelationer samt kännedom av de faktorer som påverkar dessa relationer är följaktligen av stor betydelse för en lönsam verksamhet.

³ Post, C., *Finding your best customers*, 1997

⁴ Hackett, R., *3 Steps to lifetime value*, Target Marketing, 1998

⁵ Berger, P. & Nasr, N., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1994



1.2 Problemdiskussion

En drivande kraft bakom utvecklingen i banksektorn är de nya aktörer som kommit in på bankmarknaden. Nischbankernas etablering möjliggjordes av de imperfektioner på bankmarknaden som orsakats av tidigare regleringar. Nischbankerna har lyckats utforma sina erbjudanden så att de kunder som varit mycket lönsamma för de etablerade bankerna kunnat attraheras. Vidare har de ofta en annorlunda kostnadsstruktur jämfört med de etablerade bankerna, då produkterna inte erbjuds som konceptlösningar samt att de innovativt utnyttjar marknadsföringskanaler såsom Internet. Många icke-traditionella banker, t ex. försäkringsbolag och detaljhandelskedjor, har de senaste åren etablerat sig inom bankverksamhet och erbjuder idag finansiella tjänster.⁶ Vi har valt att inrikta vår empiriska studie mot de banker vars verksamhet skiljer sig från de traditionella bankernas genom att den är specialiserad på ett begränsat utbud av produkter och tjänster. Vidare handlar det ofta om företag som kompletterar sin ordinarie verksamhet med banktjänster. Något som gör fokuseringen på nischbanker intressant är det faktum att kundlojaliteten minskat, vilket både kan vara positivt och negativt för nischbanker, samt att nischbankerna konkurrerar med ett begränsat utbud. Ytterligare en anledning till att fokuseringen på nischbanker är av stort intresse är att den relativt nyetablerade verksamheten medför en brist på historik, vilket utgör en försvårande faktor vid bestämningen av kundernas lönsamhet.

Som beskrivits har bankernas förhållningssätt gentemot kunderna traditionellt sett ofta varit kortsiktigt och fokuserat på att skapa värde genom enskilda affärer och transaktioner.⁷ Detta har resulterat i strategier vars syfte är att attrahera nya kunder istället för att vårda existerande kundrelationer och maximera livstidsvärdet.⁸ I själva verket är en enskild transaktion bara en del av alla de affärer banken gör med kunden under kundens livstid. En långsiktig och stabil relation mellan banken och dess kunder är en

⁶ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 7f

⁷ Nykamp, M., *The Customer Differential-The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, 2001, s. 32

⁸ Kotler, P., *Marketing Cave Paintings*, 1999



avgörande faktor för verksamhetens lönsamhet på lång sikt. En stark kundrelation minskar omsättningen av kunder vilket innebär att banken inte behöver investera lika mycket i marknadsföringsåtgärder för att ersätta gamla kundrelationer med nya.⁹ Etablerandet av en ny kundrelation innebär kostnader för bl.a. annonsering och marknadsföring, vilket innebär att banken därför har mycket att vinna på varje kundrelation som den lyckas upprätthålla över en längre period. Starka kundrelationer medför även hög kundlojalitet vilket leder till upprepade affärer samt en garanti för framtida kassaflöden. Vidare indikerar starka kundrelationer på hög kundtillfredsställelse vilket minskar sannolikheten för att mista kunderna till konkurrenter. Nöjda kunder ger banken ett gott rykte vilket också leder till att det blir lättare för banken att attrahera nya kunder.¹⁰ Med anledning av den ökade konkurrensen på bankmarknaden och det ökade utbudet av varor och tjänster som kunderna ställs inför blir ett aktivt arbete med kundrelationer från bankens sida av allt större betydelse. Det centrala är att skapa kundvärde genom en stark och varaktig relation, inte att maximera avkastningen genom enskilda transaktioner.¹¹ Ett faktum som dock måste påpekas är att alla kundrelationer inte är lönsamma för banken.¹² Vidare efterfrågar olika kunder olika typer av produkter och tjänster, varför bankerna måste genomgå en process för att kunna uppnå långsiktiga och lönsamma kundrelationer. Inledningsvis måste en identifiering av potentiellt lönsamma kundsegment utföras, för att banken därefter ska kunna erbjuda ett för segmentet lämpligt produkt- och tjänsteutbud. Detta måste utföras på ett sådant sätt att kunden stannar i banken under en längre tidsperiod. Detta kan innebära ett problem för nischbankerna då de främst attraherar de kunder som är mest lätttrörliga vilket medför att relationerna är svårare att upprätthålla på lång sikt. Det är viktigt att bankerna definierar sina målgrupper väl och svårigheten är sedan att avgöra vilka målgrupper som är mest lönsamma. För att kunna utföra det måste banken ha definierat kundlönsamhet samt ha effektiva

⁹ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000

¹⁰ Storbacka, K. & Lehtinen, J.R., 2000, *Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*, 2000, s. 9ff

¹¹ Ibid, s. 10ff

¹² Pallman, I., *Gulla inte med kunderna*, 2002



mätmetoder för att kunna bestämma lönsamheten hos enskilda kunder samt utvalda segment.¹³

Den problemdiskussion som förts ovan leder fram till följande problem:

- Hur ska banker på ett rättvisande sätt bestämma den lönsamhet dess kunder genererar under sin livstid?
- Till vilken grad är de modeller som finns för beräkning av kundlönsamheten applicerbara på de förhållanden som råder i en nischbank? Vilka modifieringar kan vara nödvändiga?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur banker på ett så rättvisande sätt som möjligt ska bestämma lönsamheten hos sina kunder. Vidare syftar undersökningen till att fastställa i vilken utsträckning de modeller som finns för beräkning av kundlönsamhet är applicerbara på de förhållanden som råder i en nischbank.

1.4 Disposition

I det första kapitlet ges en introduktion till det problemområde uppsatsen kommer att behandla. Kapitlet innehåller även problemdiskussion, problemformulering och syfte. Här återfinns även en beskrivning av uppsatsens avgränsningar samt studiens disposition.

Kapitel två innehåller beskrivning och diskussion av metodval och datainsamling, samt en analys av validiteten och reliabiliteten hos den insamlade informationen.

¹³ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000



I kapitel tre presenteras den teoretiska referensramen. Relevanta teorier och modeller beskrivs och diskuteras för att ge läsaren en bakgrund till problemområdet.

Kapitel fyra består av fallstudien och återger den utvalda bankens situation med avseende på det aktuella problemområdet. Analysen av fallstudien återfinns i kapitel fem.

Presentationen av de slutsatser studien resulterat i återfinns i det sjätte kapitlet. Här ges även förslag på angreppssätt och infallsvinklar för fortsatta studier inom ämnet.

I det sjunde och sista kapitlet sammanställs de informationskällor som använts i uppsatsen.



2 METOD

I detta kapitel diskuteras det informationsbehov som föreligger för att kunna genomföra studien. Vidare beskrivs de metoder som använts för att inhämta den efterfrågade informationen, varefter reliabilitet samt validitet analyseras mer ingående.

2.1 Metodval

Det är viktigt att använda ett angreppssätt som överensstämmer med undersökningens syfte. Angreppssättet kan beskrivas som det sätt på vilket problemet undersöks, det vill säga vilket perspektiv som ligger till grund för analysen. En studie kan vara kvantitativ eller kvalitativ. Kvantitativa undersökningar innebär att det insamlade materialet sammanställs och analyseras i numeriska termer. En kvalitativ undersökning syftar till att den insamlade informationen ska bidra till en djupare förståelse för problemet.¹⁴ Vi har i vår studie valt att använda oss av en kvalitativ metod för att på ett ingående sätt kartlägga och analysera det aktuella problemområdet. Undersökningen begränsas genom att en fallstudie har utförts på en utvald nischbank, Ikanobanken, som överensstämmer med de i föregående kapitel uppställda kriterierna för en nischbank. Det kvalitativa angreppssättet möjliggör en djupare analys av det valda problemområdet, vilket i vårt fall innebär att studien fungerar som ett underlag för diskussion och en illustration av de konsekvenser som en fokusering på kundlönsamhet medför för nischbanken i studien.

Metodvalet vad gäller datainsamling beror på ett flertal faktorer, såsom tidsbegränsning för studien, problemens art, ämnesområde samt de undersökningsinstrument som är tillgängliga.¹⁵ Vår uppgift har varit att välja den mest effektiva undersökningsmetoden med avseende på vårt problem. För att uppfylla det syfte som formulerats i stycke 1.3 har vi genomfört såväl litteraturstudier som intervjuer. Studier av den forskning som finns tillgänglig på området bidrar till att utreda och besvara den frågeställning som

¹⁴ Holme, I.M. & Solvang, B.K., *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1996, s. 13ff

¹⁵ Eriksson, T.E. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, s. 63f.



formulerats angående vilken modell som bör tillämpas för att bestämma kunders livstidsvärden. Fallstudien utgör ett andra steg av studien, för att applicera, illustrera och utvärdera det resultat vi erhållit från litteraturstudien. Primärdata för fallstudien har främst erhållits genom djupintervjuer och diskussioner med representanter från den undersökta banken. Sekundärdatan består till största del av företagsinformation och finansiella rapporter, såsom årsredovisningar och delårsrapporter.

En fallstudie innebär att ett fåtal objekt analyseras i detalj.¹⁶ En negativ aspekt av fallstudien som metod är att tidsåtgången är relativt hög. Vi anser dock att fallstudien fyller en viktig funktion då den ger en mer djupgående förståelse för de problemområden uppsatsen behandlar, samt ger möjlighet till att undersöka applicerbarheten i de fastställda modellerna. Fördelen med att genomföra en fallstudie på en utvald nischbank är i detta sammanhang möjligheten att undersöka hur teoretiska modeller och begrepp inom området förhåller sig gentemot verkliga förhållanden.

Valet av den nischbank som ingår i fallstudien är inte grundat på någon statistiskt urvalsförfarande utan kan snarare betraktas som subjektivt. I ett initialt skede kontaktade vi ett flertal banker som vi utifrån uppställda kriterier funnit lämpliga för vår studie. Kriterierna innebar att bankerna skulle vara nischbanker och att deras verksamhet befinner sig i en konkurrenssituation som medför att betydelsen av kundrelationer är av stor vikt. Vi är medvetna om att det faktum att studien avgränsats till en fallstudie av ett undersökningsobjekt medför att resultaten inte är generaliserbara. Intentionen är istället att uppsatsen ska fylla en funktion vad gäller att ingående beskriva tillvägagångssätt samt utvärdera applicerbarheten av lönsamhetsmått för kundrelationer i en nischbank.

¹⁶ Eriksson, T.E. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, s. 102f.



2.2 Datainsamling

Som tidigare konstaterats, används i studien en kombination av primär- och sekundärdata. Insamlingen av primärdata har till största del skett genom ett antal djupintervjuer och diskussioner med representanter från banken som är föremål för fallstudien. För att få en så heltäckande bild som möjligt av förhållandena i banken var vårt önskemål att genomföra djupintervjuer med representanter från olika kompetensområden inom banken. Då vår kontaktperson var väl insatt i vår studie hade han möjlighet att rekommendera de representanter från olika delar av banken som var kunnigast och mest intresserade av det undersökta problemområdet och utifrån dessa valde vi våra respondenter. Varje intervju tog omkring en till en och en halv timme i anspråk. Vid redovisningen av intervjuresultaten i kapitel fyra har vi valt att inte direkt citera respondenterna utan att redovisa det sammantagna resultatet. Detta beror dels på att det inte ingick i vår uppgift att jämföra de enskilda respondenternas åsikter angående det aktuella problemområdet och dels på att det inte förekom några betydande avvikelser emellan.

Intervjuer har fördelen gentemot t ex. enkätundersökningar att inte vara lika tidskrävande, eftersom tidsrymden från att frågan ställs tills det att svaret erhålls är kortare. Ytterligare en fördel är att komplexa frågor kan ställas, särskilt om respondenten försetts med frågorna i förväg. Det ges också tillfälle att använda audiovisuella hjälpmedel och att ställa följdfrågor då ytterligare förklaring krävs. Vidare ger metoden en möjlighet att skapa en situation av förtroende mellan intervjuaren och respondenten. De negativa aspekterna av metoden utgörs av risken att intervjuaren och respondenten påverkar varandra. Det kan även vara svårt att ställa känsliga frågor då det inte finns någon möjlighet till anonymitet. Något som dessutom kan påverka utfallet av intervjuerna negativt är att respondenterna ofta har begränsad tid och inte är väl förberedda inför



intervjutillfället. Resultatet av intervjuerna är således till stor del beroende på intervjuarens förmåga att ställa för problemet relevanta frågor.¹⁷

Vid inhämtning av sekundärdata har vi främst använt oss av GUNDA¹⁸ och för att finna relevanta artiklar har vi utnyttjat databaser såsom ABI/Inform, Global Business File International och Affärsdata. Fördelen med att använda sekundärdata är att den enkelt kan inhämtas från t ex Internet och databaser. Den negativa aspekten är att informationen alltid är historisk och därför riskerar att vara inaktuell i vissa fall.¹⁹ En ytterligare nackdel med sekundär information är att den riskerar att inte vara omedelbart applicerbar på vårt problem, eftersom den ursprungligen är avsedd för ett annat syfte.

För att ta ställning till vilken metod för informationsinhämtning som är lämpligast, har vi även beaktat alternativa metoder. Det primära alternativet till personliga intervjuer är telefonintervjuer och enkätundersökningar. Teknikerna kan användas separat eller i kombination och de kan vara mer eller mindre avancerade. En enkät karakteriseras av en lägre kostnad per observation, men även av en större osäkerhet i resultatet än intervjutekniken. En nackdel med enkätundersökningar är att det tar lång tid att erhålla svaren och att svarsfrekvensen riskerar att bli låg. Dessutom ges ingen möjlighet till följdfrågor, vilket också gör tekniken mindre lämplig, eftersom komplexiteten i problemet kräver att ytterligare förklaringar kan ges och att frågorna kan anpassas vid intervjutillfället beroende på svaren som erhålls.²⁰ För vår undersökning är en enkätundersökning inte aktuell som metod, eftersom intervjuerna genomförs i samband med en fallstudie. Detta innebär att mer djupgående information krävs än vad som kan erhållas genom en enkätundersökning. Även telefonintervjuer medför en lägre kostnad, men förutsättningarna för att ställa komplexa frågor är också sämre. Denna metod kan vara aktuell som ett komplement, men vi har fokuserat på personliga intervjuer för primärdatainsamlingen.

¹⁷ Merriam, S.B., *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994, s. 86ff.

¹⁸ Göteborgs Universitetsbiblioteks databas

¹⁹ Lundahl, U. & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1992, s. 78

²⁰ Eriksson, T.E. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, s. 85f.



2.3 Källkritik

2.3.1 Validitet

Validiteten är ett mått på hur väl undersökningsmetoden mäter det den är avsedd att mäta.²¹ Det finns två typer av validitet, intern och extern. Den interna validiteten avser undersökningens utformning och är ett mått på till vilken grad relevanta slutsatser kan dras från studien. Den interna validiteten anses låg om resultatet till stor del är ett resultat av den valda metoden. Därför är det viktigt att utvärdera den valda metoden och överväga användandet av alternativa metoder.²² I vårt fall kan generella slutsatser om situationen i nischbanker i stort inte dras, utan snarare om förhållanden i den undersökta banken. För att öka den interna validiteten i studien har vi utvärderat möjliga angreppssätt och valt det vi ansett är bäst lämpat för studien. Möjligheten att utföra djupintervjuer är något som vi anser öka tillförlitligheten i studien.

Extern validitet avser till vilken grad resultaten av undersökningen överensstämmer med verkligheten. En förutsättning för hög extern validitet är hög intern validitet.²³ För att den insamlade informationen ska få en hög extern validitet är formuleringen och sammansättningen av intervjufrågorna av avgörande betydelse för att de erhållna svaren till högsta möjliga grad ska överensstämma med den verkliga situationen. En aspekt som bidrar till en hög extern validitet i fallstudien är därför att de representanter på den undersökta banken som är bäst insatta i verksamheten tillfrågats angående denna. Det finns även en risk för att detta kan ha en negativ effekt på validiteten i resultaten, då det kan ligga i deras intresse att påverka informationen på ett för banken fördelaktigt sätt. En ytterligare åtgärd för att åstadkomma extern validitet är att förse läsaren med en tillräcklig teoretisk referensram för studien, för att göra det möjligt för läsaren att bilda sin egen uppfattning om de resultat som presenteras.²⁴

²¹ Dahmström, K., *Från Datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*, 1996, s. 47

²² Lundahl, U. & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1992, s. 88f.

²³ Eriksson, T.E. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, s. 38f.

²⁴ Merriam, S.B., *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994, s. 183ff.



2.3.2 Reliabilitet

Reliabiliteten beskriver undersökningens kontinuitet. En hög reliabilitet innebär att metoden ger samma resultat vid upprepning, förutsatt att den upprepas på samma undersökningsobjekt och under samma förutsättningar. Resultatet av undersökningen ska följaktligen inte vara beroende av den som utför undersökningen.²⁵ För att uppnå en hög reliabilitet i resultatet av våra intervjuer har vi med stor omsorg formulerat och sammanställt intervjufrågor som har fungerat som en utgångspunkt vid intervjutillfällena. Vi har även i förväg försett respondenten med intervjufrågorna för att ge möjlighet till förberedelser och även tillfälle för respondenten att upptäcka eventuella brister och tvetydigheter i frågorna. Vi är medvetna om att representanterna för banken inte kan lämna viss information på grund av sekretess, eftersom respondenterna besvarar frågor angående bankens egen verksamhet, men vi har haft som ambition att formulera frågor av sådan karaktär att det inte skadar bankens intressen. Vi ser det som en fördel att banken inte är börsnoterad, då det inte innebär att informationen riskerar att påverka aktiepriset. Intervjuerna har spelats in, med respondenternas godkännande, för att ytterligare öka tillförlitligheten och minska risken för misstag och feltolkningar.

²⁵ Eriksson, T.E. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, s. 40



3 TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel beskrivs det teoretiska ramverket för studien. Inledningsvis beskrivs det område som är aktuellt för vår studie. Därefter diskuteras vikten av kundrelationer för lönsamheten, dvs. begreppet Customer Relationship Management. En presentation av de modeller för att beräkna relationers lönsamhet som utvärderas i fallstudien återges sedan och skillnader och tillvägagångssätt diskuteras. Vi kommer även att belysa hur livstidsberäkningar utförs på kundrelationer.

3.1 Nischbanker

Bankverksamhet kan delas in i två kategorier; *wholesale banking* och *retail banking*. *Wholesale banking* inbegriper in- och utlåning till andra banker, myndigheter, stora nationella samt internationella företag.²⁶ *Retail banking* riktar sig till privatkunder och småföretag och karaktäriseras av ett stort antal mindre transaktioner.²⁷ I studien kommer huvudsakligen *retail banking* att behandlas, då det främst är inom detta område nischbanker är verksamma.²⁸

De nischbanker som etablerade sig på den svenska marknaden i och med avregleringen specialiserade sig på ett smalare utbud av banktjänster och produkter. Följaktligen hade de vid etableringen inte som ambition att vara kundernas huvudbank. En närmare studie av nischbankerna visar att de trots många likheter kan delas in i två huvudkategorier: de som erbjuder lån- och spartjänster samt de som erbjuder transaktionskonton och betalningstjänster.²⁹ Utvecklingen de senaste åren är dock att ett flertal nischbanker övergett sin nischstrategi för att alltmer övergå till att erbjuda ett fullsortiment av banktjänster och produkter. Figur 3.1 ger exempel på hur några svenska banker

²⁶ Klein, G., *Dictionary of banking-second edition*, 1995, s. 344

²⁷ Ibid, s. 272

²⁸ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 19

²⁹ Lindblom & Andersson, *Recent Developments in Retail Banking in Scandinavia: Narrow vs. Universal Banking*, 1994



positionerar sig med avseende på storlek och sortiment. Utgångspunkten för rangordning av storlek är den balansomslutning som Svenska Bankföreningen presenterade 2001-12-31.³⁰ Indelningen efter storlek har gjorts inom respektive kategori och modellen är därmed inte skalenlig. Vad gäller klassificering av nisch- kontra fullsortiment har vi utgått ifrån bankernas produkt- och tjänstutbud som presenteras på deras respektive hemsidor.



Figur 3.1 Matris över nisch- och fullsortimentsbanker

3.2 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) är ett begrepp vars utgångspunkt är att tillföra värde till företaget genom att skapa nära och långsiktiga relationer med nuvarande och potentiella kunder.³¹ En stor och lojal kundbas utgör en viktig tillgång för en bank.

³⁰ <http://www.bankforeningen.se>, 2002-12-10

³¹ Storbacka, K, Lehtinen, J.R, *Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*, 2000, s. 13



Att kunna uppskatta kundkapitalets värde är av stor betydelse, trots att det utgör en tillgång som inte återfinns i balansräkningen. Genom att kartlägga hur kundkapitalets värde påverkas av de strategier banken tillämpar kan effekterna av dessa strategier utvärderas.³² Kundkapitalet definieras som nuvärdet av alla kunders framtida täckningsbidrag, dvs. summan av alla kassaflöden kunderna ger upphov till under sin tid som kund i banken diskonterat till det värde de motsvarar idag. I enlighet med kundkapitalsynsättet bör banken ställa sig frågan huruvida kundkapitalet växer som resultat av en viss åtgärd, snarare än huruvida nya kunder tillkommer. Målet är att finna en balans mellan utgifter för att behålla befintliga kunder och för att attrahera nya, för att på så sätt maximera kundkapitalets värde.³³

Enligt CRM-synsättet ska relationerna med kunderna utformas så att företaget får mer kunskap om kunden genom varje kontakt, för att på så sätt utveckla en djupgående förståelse för kundernas individuella behov. Då dessa behov förändras över tiden är det viktigt att informationen om kunderna kontinuerligt uppdateras. Informationen om kunderna samordnas i stor utsträckning genom avancerade databaser och bidrar till att kunna utforma individuella erbjudanden genom att anpassa t ex. produkt och pris.³⁴

Syftet med CRM är som tidigare konstaterats att öka värdet varje kund tillför och därigenom öka kundkapitalets totala värde. Detta kan exempelvis ske genom så kallad *cross-selling* (korsförsäljning) som innebär att kunderna köper fler produkter eller tjänster från banken, som tidigare köpts från konkurrerande banker eller företag. Antalet tjänster en kund utnyttjar ökar generellt sett med tiden han eller hon är kund i banken. Detta gör att långvariga relationer är mer lönsamma för banken och innebär även en lägre benägenhet för kunden att lämna banken då det större antalet tjänster kunden använder innebär att kunden upplever sig vara mer bunden till banken. Vidare bidrar CRM även till en högre grad av *up-selling* (merförsäljning), vilket innebär att kunden köper fler

³² Blattberg & Deighton, *Manage Marketing by the Customer Equity*, 1996

³³ Ibid

³⁴ Peppers, Rogers & Dorf, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, 1999



produkter eller tjänster av samma slag från banken. Att kunden stannar i banken över en längre tidsperiod förutsätter att tillfredställelsen vid användandet av tjänster och produkter varit hög och att kunden därför upprepar användandet av samma tjänster och produkter i framtiden.³⁵

En viktig funktion hos CRM-strategier är att bidra till mer lojala kunder, vilket är en betydande komponent i kundkapitalet. Kundtillfredställelse är i sig ingen garanti att kunden stannar kvar om konkurrenterna erbjuder lägre priser eller bättre villkor. Kundlojalitet däremot innebär att kunden trots detta stannar i företaget och gör upprepade återköp under en lång period, i bästa fall under hela sin livstid.³⁶ Lojaliteten beskrivs som kundens intention till återköp, medan återköpet avser själva handlingen.³⁷ Denna lojalitet uppstår främst genom en högre grad av kundtillfredsställelse som uppstår genom att företaget har möjlighet att i högre utsträckning leverera produkter och tjänster som motsvarar kundernas önskemål. Vidare är syftet med CRM att genom långsiktiga relationer till kunderna, i så stor utsträckning som möjligt undvika de kostnader som är förknippade med att ersätta de kunder som lämnar banken med nya kunder.³⁸ Det är betydligt billigare för ett företag att upprätthålla relationen med en befintlig kund än att värva en ny.³⁹ Vid implementeringen av en CRM-strategi bör bank främst rikta sig till de kunder som är mest lönsamma, för att inte investera resurser i att bygga relationer med kunder som inte bidrar till ett ökat värde. I många fall är det så att 70-80 % av ett företags vinst genereras av 20 % av kunderna.⁴⁰ Svårigheten är dock att avgöra vilka dessa kunder är. Ett sätt att bestämma kundernas lönsamhet är att beräkna kundernas livstidsvärde, vilket kommer behandlas mer ingående i avsnitt 3.5.

³⁵ Peppers, Rogers & Dorf, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, 1999

³⁶ Bothe, *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty-The Key to Greater Profitability*, 1996, s. 31

³⁷ Johnson & Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit*, 2000, s. 7

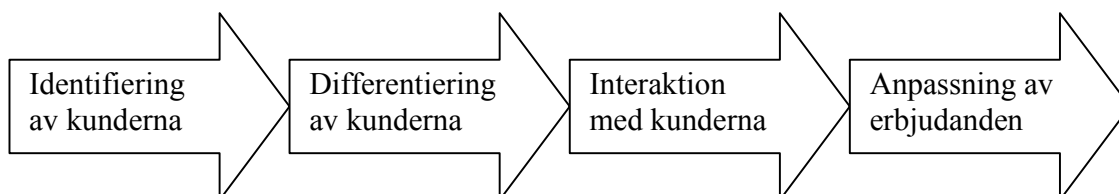
³⁸ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 110

³⁹ Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, *Principles of Marketing*, 1996, s. 12

⁴⁰ Blattberg, R., *Managing the firm using lifetime-value*, 1998



Vid införandet av CRM kan en bank ta hjälp av följande fyra steg. Dessa steg innebär en stigande grad av komplexitet, men innebär samtidigt större fördelar för företaget.⁴¹



Figur 3.2 Implementering av CRM

3.3 Kors-subventionering

Bankers verksamhet kan delas in i följande två funktioner.⁴²

- Den horisontala funktionen inbegriper transaktioner från kunderna till annan part, dvs. betalningstjänster.
- Den vertikala funktionen innebär utjämning av konsumtion och sparande samt likviditet över tiden.

Det huvudsakliga problem som bankerna ställts inför på den avreglerade marknaden är att dessa två funktioner har erbjudits och sålts till kunderna som en tjänst, till ett pris. I praktiken har det inneburit att bankerna har tagit ut räntor och avgifter för den delen av verksamheten som består av sparande och lån, medan betalningstjänsterna till stor del varit kostnadsfria. Den för bankerna inkomstgenererande mekanismen består främst av räntemarginalen mellan inlåning och utlåning, vilket innebär att intäkterna från en kundrelation är en funktion av in- och utlåningsvolymerna samt räntesatsen. Varje kundrelation genererar även kostnader. Kostnaden för att upprätthålla en kundrelation är en funktion av den mängd och typ av transaktioner som utförs under kundrelationens livslängd. Ovanstående resonemang innebär att bankens betalningsservice subventioneras

⁴¹ Peppers, Rogers & Dorf, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, 1999

⁴² Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 4f



av dess in- och utlåningsprodukter som är knutna till balansräkningen. Eftersom kunderna utnyttjar olika proportioner av bankens två funktioner innebär det att kunderna subventionerar varandra, vilket resulterar i en situation där en stor andel av bankens kundrelationer är olönsamma. Detta fenomen kan benämnas korssubventionering.⁴³

Det förekommer stora skillnader i kundlönsamhet mellan olika kundgrupper i *retail banking*. Kunder som huvudsakligen använder tjänster relaterade till in- och utlåningsfunktionen är oftast lönsamma, medan kunder som till störst del använder betalningsrelaterade tjänster tenderar att vara olönsamma. Något som påverkar bankens lönsamhet negativt skulle därför vara en förlust av kundrelationer som domineras av den lönsamma delen, samtidigt som de relationer bibehålls som inte är lönsamma.⁴⁴

3.4 Customer Relationship Profitability

För att framgångsrikt kunna stimulera lönsamma kundrelationer är det nödvändigt att banken urskiljer sina nyckelsegment och målkunder. För att kunna avgöra huruvida dessa segment och kunder är lönsamma krävs i första hand en definition av kundlönsamhet och i andra hand krävs att lönsamheten hos såväl enskilda kunder som utvalda segment kan mätas på ett rättvisande sätt. Som ett tredje steg måste banken utveckla strategier, såsom prissättningssystem eller servicekoncept som bidrar till att efterfrågan på de erbjudna produkterna och tjänsterna ökar hos de kunder som är mest lönsamma.⁴⁵

3.4.1 Kundlönsamhet

Den lönsamhet som genereras genom kundrelationer kallas Customer Relationship Profitability (CRP) och kan definieras som skillnaden mellan den totala intäkten som relationen ger upphov till och de kostnader som det innebär att förse kunden med

⁴³ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 17

⁴⁴ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 5ff

⁴⁵ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000



efterfrågade tjänster under relationen.⁴⁶ Teoretiskt sett är lönsamheten hos ett kundsegment eller en kund beroende på bankens framtida kassaflöden som genereras av just det segmentet eller kunden. Detta innebär därför att en nuvärdesberäkning måste användas för att fastställa kundens lönsamhet under dess totala livstid.⁴⁷ De inkomster och kostnader som relationen medför kan kallas för relationsintäkter samt relationskostnader vilka beskrivs närmare i avsnitt 3.4.2 och 3.4.3.

Kundrelationer sträcker sig över en viss tidsperiod, i praktiken är det emellertid svårt att prognostisera dess varaktighet. Vid utvärdering av relationers kundlönsamhet i *retail banking* väljs dock ofta en begränsad tidsperiod, ofta används räkenskapsåret. Beräkningen av kundlönsamhet under hela relationens livslängd innebär vissa nackdelar. Det är svårt att uppskatta hur kundrelationer kommer att se ut i framtiden och vilka intäkter respektive kostnader de kommer att medföra. Då nuvärdesberäkningar baseras på uppskattningar kan de endast vara en estimering av framtida förhållanden.⁴⁸ Kundrelationer skiljer sig åt vad gäller livslängd vilket medför svårigheter vid uppskattning av hur relationer utvecklas i framtiden. Praktiska problem som kan uppstå vid uppskattning av kundrelationers lönsamhet är att företags administrativa system ofta baseras på räkenskapsåret vilket kan innebära svårigheter att erhålla information för andra perioder. Den period som väljs ut för analys bör därför stämma överens med företagets prognosperiod.⁴⁹ Lönsamheten för en specifik kundrelation under en viss tidsperiod kan beskrivas enligt följande samband.⁵⁰

$$CRP = RR - RC$$

$RR = \text{relationsintäkt}$

$RC = \text{relationskostnad}$

⁴⁶ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 89

⁴⁷ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000

⁴⁸ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 90

⁴⁹ Berger, P.D. & Nasr, N.I., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1998

⁵⁰ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 104



Angreppssättet som beskrivs ovan fokuserar på individuell kundlönsamhet och tar inte hänsyn till försäljningskostnaderna det innebär att ersätta kunder som lämnat banken. Ett annat sätt att behandla kundlönsamhet är att utföra beräkningar för ett segment av kunder. För ett kundsegment görs antagandet att relationens intensitet kan mätas med hjälp av antalet kunder segmentet innehåller. Dock förändras antalet kunder i segmentet över tiden. Detta beaktas genom att använda en reduktionsgrad - α , vilket innebär att antalet kunder antas minska årligen t ex. genom dödsfall eller byte av bank. Samtidigt måste beaktas att nya kunder tillkommer i banken. Potentiella kunder återfinns huvudsakligen bland yngre personer som kommer i kontakt med den finansiella marknaden för första gången och bland personer som är missnöjda med sin nuvarande bank. Potentiella kunder kan även återfinnas bland nöjda kunder i konkurrerande banker om banken kan erbjuda en kombination av tjänster som tilltalar dessa kunder bättre, eller har ett fördelaktigare pris.⁵¹

För att beräkna lönsamheten i relationen till ett kundsegment måste antalet kunder i segmentet vid en viss tidpunkt och med en viss reduktionsgrad uppskattas. För att beräkna lönsamheten av en kundrelation (CRP_s) för varje marknadssegment kan följande formel användas.⁵²

$$CRP_s = n_s [R_s - C_s - \alpha_s * \zeta_s]$$

R_s = genomsnittlig intäkt per kund i segment s

C_s = genomsnittlig kostnad per kund i segment s

ζ_s = marginalkostnad för att värva en ny kund till segment s

α_s = reduktionsgrad

n_s = antal kunder i segment s

⁵¹ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000

⁵² Ibid



3.4.2 Relationsintäkter

Relationsintäkter i *retail banking* består av ett antal olika poster, bland annat räntemarginalen på relationens volym, dvs. summan av kundens lån och insättningar, samt av de avgifter som kunden får betala för rådgivning och olika typer av transaktioner. Relationsintäkten är till största del en funktion av priset på relationsvolymen då de flesta transaktioner samt tjänster såsom rådgivning har prissatts relativt lågt eller varit helt gratis. Relationsintäkten (RR) som baseras på relationens volym benämns volymbaserad intäkt (RR_V) och är en funktion av de räntemarginaler som används, intäkterna som kommer från olika avgifter benämns avgiftsbaserad intäkt (RR_F). Relationsintäkten för en enskild kund består av summan av intäkten från insättningar och lån samt de avgifter som kunden betalar under den tidsperiod som avses. Förhållandet kan beskrivas enligt följande:⁵³

$$RR = RR_V + RR_F$$

$RR_V =$ volymbaserad intäkt

$RR_F =$ avgiftsbaserad intäkt

Trots att de avgiftsbaserade intäkterna utgör en liten del av bankens totala intäkter, kan dessa också delas in i olika kategorier av intäkter. En bank kan generera intäkter från transaktions-, insättnings-, utlånings-, placerings-, rådgivnings- och specialisttjänster. Följdaktningen kan, med utgångspunkt i de efterfrågade volymerna av respektive tjänst (q_z), uttryck i timmar eller antal enheter, och det tillämpade priset per timme eller enhet (p_z), den icke ränterelaterade intäkten beräknas enligt följande formel.⁵⁴

$$RR_V = \sum_{z=1}^k q_z * p_z$$

⁵³ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 49ff

⁵⁴ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000



3.4.3 Relationskostnader

Att ingå en relation med en kund och att sedan upprätthålla den medför kostnader för en bank. De kostnaderna som relationer innebär delas upp i direkta och indirekta kostnader. De rörliga direkta kostnaderna kan t ex. bestå av fakturering, teknisk service samt hantering av klagomål som uppstår vid en specifik relation. De fasta direkta kostnaderna består av kostnader som uppstår vid hantering av relationer men som ej kan hänföras till en enskild relation, t ex. produktutveckling och utbildning av personal. Vad gäller de indirekta rörliga kostnaderna avser de bland annat sådana kostnader som uppstår på grund av dålig kvalitet eller misstag som begåtts vid tillhandahållande av en produkt eller tjänst. De fasta indirekta kostnaderna är kostnader som kan uppstå vid problem i relationen mellan kunden och banken. Ytterligare en kostnad som relationen innebär är den alternativkostnad som är förknippad med det beslut banken gör angående vilka relationer som den väljer att upprätthålla. Då vissa relationer är dyrare att underhålla än andra och då bankens tillgångar är begränsade, kan valet av ”fel kunder” innebära att banken går miste om relationer som skulle innebära mindre kostnader för den. Kunder med samma inlånings- och upplåningsvolym och som har samma ränta ger lika stor intäkt till banken. Däremot kan det vara så att de utför transaktioner samt använder tjänster i olika stor utsträckning, vilket innebär att de medför olika stora kostnader. Relationer innebär olika typer av transaktioner och tjänster som samtliga skiljer sig åt med avseende på komplexitet och varaktighet, vilket även leder till att de resulterar i olika kostnader.⁵⁵ Total relationskostnad för en kund kan beräknas enligt:⁵⁶

$$RC = RC_T + RC_{DL} + RC_{CO} + RC_{SS} + RC_{IS}$$

RC_T = transaktionskostnad

RC_{DL} = kostnad för inlånings- och utlåningstjänster

RC_{CO} = rådgivningskostnad

RC_{SS} = kostnad för specialtjänster

RC_{IS} = kostnad för investeringstjänster

⁵⁵ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 53ff

⁵⁶ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 99



De icke ränterelaterade kostnaderna kan även beräknas, där hänsyn tas till reduktionsgraden. Kostnaderna kan separeras i olika kategorier; transaktions-, insättnings-, utlånings-, rådgivnings-, placerings- och specialtjänster kräver resurser från banken. Dessutom måste banken göra betydande investeringar för att attrahera nya kunder. Kostnaden för dessa försäljningsåtgärder är beroende av reduktionsgrad hos det aktuella markandssegmentet (α_s). Försäljningsåtgärderna måste riktas till en utvald målgrupp, till exempel unga personer som kommer i kontakt med den finansiella markanden för första gången eller nyetablerade företag. Åtgången av knappa resurser, såsom material eller arbetstimmar, för varje tjänst (q_u) och kostnaden per enhet, såsom timlön eller inköpspris per enhet, för varje tjänst (c_u) tjänar som utgångspunkt för beräkningen av den icke ränterelaterade kostnaden (NE) för ett utvalt markandssegment (s). Icke ränterelaterade kostnader kan beräknas enligt följande samband:⁵⁷

$$NE = \sum_{u=1}^h q_u * c_u + n_s * \alpha_s * \zeta_s$$

c_u = kostnaden per enhet för varje tjänst

q_u = åtgången av knappa resurser för varje tjänst

ζ_s = marginalkostnad för att värva en ny kund till segment s

α_s = reduktionsgrad

n_s = antal kunder i segment s

⁵⁷ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000



När en kundrelations intäkter samt kostnader fastställts kan en resultaträkning användas för att beräkna relationens lönsamhet. Ett exempel på en sådan resultaträkning återges nedan.

RESULTATRÄKNING

Intäkter från inlåningsvolym	(RR _{DV})
+Intäkter från utlåningsvolym	(RR _{LV})
Volymbaserad intäkt	(RR_V)
+Transaktions avgifter	(RR _T)
+Avgifter från insättning- och lånetjänster	(RR _{DL})
+Avgifter från rådgivning	(RR _{CO})
+Avgifter från specialtjänster	(RR _{SS})
+Provision från investeringstjänster	(RR _{IS})
Relationsintäkt	(RR)
-Transaktionsrelaterade kostnader	(RC _T)
-Kostnader för inlåning- och lånetjänster	(RC _{DL})
-Rådgivnings kostnader	(RC _{CO})
-Kostnader för specialtjänster	(RC _{SS})
-Kostnader för investeringstjänster	(RC _{IS})
Täckningsbidrag från relationen	
-Overhead kostnader	
Kundrelationens lönsamhet	(CRP)

Figur 3.3 Resultaträkning med relationsintäkter och kostnader.⁵⁸

3.4.4 Kundbeteende

Vissa kunder använder sig i mindre utsträckning av transaktioner, rådgivning och andra tjänster. Detta kan bero att de har en husbank där de utför större delen av sina tjänster, bland annat nyttjar de betalningssystemet i sin huvudbank. Banker kan karaktärisera sina kunder utefter deras aktiviteter. Kunderna kan betecknas vara passiva eller aktiva. Passiva är de kunder som inte i någon större utsträckning använder sig av transaktioner och andra tjänster utan som ser sin insättning som en investering medan de aktiva

⁵⁸ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 104



kunderna mer omfattande tar initiativ till olika tjänster. Lönsamhet är därmed delvis en funktion av kunders beteendemönster.⁵⁹ Relationsintäkterna i *retail*- banker är i dagsläget främst en funktion av relationsvolymen då endast vissa tjänster och transaktioner är avgiftsbelagda. Passiva kunder innebär låga kostnader för banken och det kan därför antas att lönsamheten är en funktion av relationsvolymen och de räntor relationen innebär. En aktiv kund medför större relationskostnader och lönsamheten av en sådan kund kan därmed förväntas vara en funktion av de interaktionsmönster som kunden uppvisar.⁶⁰

3.5 Customer Lifetime Value

Bankers relationer med kunder sträcker sig ofta över långa tidsperioder och det är därför av stor vikt att utvärdera kundrelationer i ett längre perspektiv. Att skapa en relation med en ny kund innebär kostnader i form av till exempel marknadsförings- och försäljningskostnader. Vinsten per kund ökar därefter över tiden, vilket innebär att relationens livslängd är en faktor som måste tas i beräkning vid analysen av kundrelationers lönsamhet.⁶¹ Detta resonemang är särskilt betydelsefullt med tanke på att det innebär större kostnader för banken att attrahera nya kunder än att underhålla relationerna med de befintliga kunderna.⁶²

Livstidsvärde (CLV) är benämningen på de kapitalflöden en kund ger upphov till under hela sin tid som kund i banken. För att uppskatta det värde en kund eller ett kundsegment kommer att ge upphov till över hela dess livslängd, måste först de intäkter samt kostnader som banken förväntar sig i framtiden från dessa relationer prognostiseras. Som ett andra steg utförs en nuvärdesberäkning av de prognostiserade kassaflödena för att erhålla det livstidsvärde som relationen förväntas ge. Det är dock komplicerat att prognostisera de

⁵⁹ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 99

⁶⁰ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 59

⁶¹ Reichheld, F & Sasser, W.E., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, 1990

⁶² Reichheld F.F, *Loyalty Based Management*, 1993



kassaflöden som en kund kommer ge upphov till. För att kunna genomföra nuvärdesberäkningen måste flera faktorer uppskattas, bland annat:⁶³

- Antal kunder som attraheras till en viss förvärvskostnad
- Sannolikheten att kunderna kommer att köpa ytterligare produkter eller tjänster under relationen med banken, samt sannolikheten att kunderna gör ytterligare köp om banken lägger ner större belopp på marknadsföring
- Kundrelationens livstid

Beräkning av en kunds livstidsvärde kan ske enligt ett antal olika scenarion beroende på kundrelationens intensitet, varaktighet samt utformning. För att illustrera hur livstidsvärdet beräknas för en kund kan följande modell användas som exempel.⁶⁴

$$CLV = \left\{ CG * \sum_{i=0}^n [r^i / (1+d)^i] \right\} - \left\{ M * \sum_{i=1}^n [r^{i-1} / (1+d)^{i-0,5}] \right\}$$

CLV = Customer Lifetime Value

CG = årlig bruttointäkt per kund

M = försäljningskostnad per kund och år

n = antal år kunden prognostiseras generera kassaflöden

rⁱ = årlig retention rate, dvs. återköpsgrad påföljande år.

d = årlig diskonteringsränta

I modellen antas att försäljning äger rum en gång per år och att utgifterna för att upprätthålla kundrelationer samt andelen kunder som beräknas fortsätta köpa produkter eller tjänster i banken nästa prognosperiod är konstanta. De kassaflödena som uppstår till följd av den årliga bruttointäkten per kund och de kassaflöden som är förknippade med den årliga försäljningskostnaden per kund antas uppstå vid två olika tillfällen och diskonteras därför olika. Diskonteringsfaktorn *i-0,5* innebär följaktligen att

⁶³ Berger, P.D. & Nasr, N.I., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1998

⁶⁴ Ibid



försäljningskostnaderna antas uppstå i mitten av varje period. Vidare antas att intäkterna som varje kund årligen ger upphov till är konstanta över tiden. Antalet år för vilka livstidsvärdet mäts beror på vilken industri beräkningen avser. Vid beräkning av högteknologiska industrier rekommenderas t ex. en mätperiod på fem år. En längre prognosperiod kan vara befogad vid beräkning av livstidsvärdet i branscher med mer varaktiga produkter, t ex. banker. Modellen tar inte hänsyn till den kostnad som krävs för att attrahera en kund vid beräkning av livstidsvärdet. Inte heller fasta kostnader tas med i modellen för livstidsberäkningar.⁶⁵ Däremot kan ledningen ställa det beräknade livstidsvärdet mot värningskostnaden för att bedöma i vilken utsträckning relationen är lönsam.⁶⁶ Modellen som beskrivits ovan är ett exempel på det mest förenklade förfarandet vid beräkning av livstidsvärdet för kunder och den kan anpassas efter relationens utformning och byggas ut med mer komplexa antaganden angående de faktorer som beskrivits ovan. Bland annat kan det antas att försäljning sker fler eller färre gånger än en gång per år samt att intäkt och försäljningskostnad per år inte är konstanta över tiden utan ökar med en viss tillväxttakt. Det kan även antas att de framtida kassaflödena inte är diskreta utan kontinuerliga.⁶⁷

3.6 Förbättring av kundlönsamhet

Bankerna kan förbättra kundlönsamheten på olika sätt. Kundrelationer medför två typer av intäkter, intäkter från relationers volymer (RR_V) och intäkter från avgifter som relationen medför (RR_F). För att öka RR_V krävs att antingen relationsvolymen ökar, större låne- och inlåningsandelar, eller att räntorna förändras. Det mest frekventa volymmåttet i de flesta industrier är marknadsandelen. Kundbortfall är något som är negativt för bankers lönsamhet då det innebär att resurser måste investeras i att upprätta nya kundrelationer. Det kan vara mer fördelaktigt för en banks lönsamhet att ha en mindre marknadsandel med stabila relationer jämfört med en större marknadsandel med

⁶⁵ Berger, P.D. & Nasr, N.I., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1998

⁶⁶ Weber, A., *Using lifetime value to prospect*, Target Marketing, 1996

⁶⁷ Berger, P.D. & Nasr, N.I., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1998



en högre grad av kundbortfall. Ytterligare ett sätt att öka relationernas volymer och således relationsintäkterna är att övertyga kunder att koncentrera all sin bankverksamhet till samma bank. Banken kan även öka relationsintäkten genom att öka räntemarginalen, dvs. öka räntan på utlåning och minska räntan på insättningar. En förändring av de intäktsgenererande mekanismerna för att begränsa effekten av kors-subsventioneringsproblemet kan åstadkommas genom att banken finner nya sätt att generera intäkter från kundrelationerna. Ett sätt är att prissätta betalningstjänsterna. Detta kommer givetvis att få återverkningar på kundrelationerna, som delvis kan vara svåra att förutse och riskerar att få allvarliga effekter på bankernas trovärdighet som finansiella institutioner, och därmed även riskerar att påverka bankens framtida ekonomiska prestation.⁶⁸

Att minska relationskostnaderna kräver att kunderna minskar sitt användande av olika tjänster och transaktioner eller att de kan övertygas att använda andra varianter av dessa tjänster som är billigare. Banker bör även verka för att kundrelationer varar så länge som möjligt under förutsättningen att relationerna är lönsamma eller kan förväntas bli det.⁶⁹ Kostnaden för en tjänst är en funktion av tjänstens art och mängden transaktioner. Antalet transaktioner är svårt att påverka, men olika sorters transaktioner, som orsakar olika stora kostnader är tillgängliga. Genom t ex. Informationsteknologi har en stor del transaktioner kunnat automatiseras. Det problem bankerna står inför i samband med detta är att få kunderna att förstå och använda den befintliga teknologin.⁷⁰

3.7 Informationshantering

I de flesta organisationer bygger lönsamhetsmått på produkter och tjänster, eftersom det är kring dessa organisationen har uppstått och utvecklats. För att genomföra en förändring av fokus från produkt till kundrelationer är det därför nödvändigt att göra förändringar i den organisatoriska strukturen för att stödja kundstrategierna. Även

⁶⁸ Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability*, 1994, s. 109ff

⁶⁹ Ibid, s. 107

⁷⁰ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 8



mätinstrumenten för lönsamhet behöver ändras. Många organisationer har utvecklat system för att mäta kundrelationernas inverkan på lönsamheten, problemet är att dessa inte kunnat integreras i verksamheten utan istället behandlas som en isolerad del. Ytterligare en svårighet i sammanhanget är att många företag tidigare saknat en heltäckande bild av kundernas beteendemönster, vilket omöjliggjort rättvisande lönsamhetsberäkningar. Vidare är beräkningar på kundnivå svårare att genomföra då kundbasen är mer dynamisk och föränderlig över tiden än de produktrelaterade måtten.⁷¹

För att en ökning i värdet av kundrelationerna ska vara möjlig krävs det att banken har registrerad information om sina kunder. Information som banker bör registrera är bl.a. data angående kunders beteenden och attityder. Banker bör ha grundliga och omfattande informationsbaser vilket möjliggör övervakning av kundrelationerna samt kontinuerliga åtgärder för att förbättra dem. Informationsbasen bör vara utformad i två dimensioner, dels av kundinformationsfiler med t ex. utbytesvolym samt priser, dels information om kundrelationerna som inhämtats från den personal som interagerat med kunden. Ett vanligt förekommande problem är att dessa två informationskällor inte fungerar integrerat. Det kan finnas personal med mycket god kunskap om kunderna som aldrig registreras i informationsbasen, banken riskerar då att gå miste om värdefull information om personalen lämnar företaget.⁷²

Hantering av kunddata är ett nytt kompetensområde för banker och det pågår en utveckling för att effektivt behandla dessa data. Att erhålla en heltäckande kunskap om kundbasen är ett tidskrävande arbete som inbegriper kontinuerlig insamling av relevant information, utveckling av kunddatabaser samt kommunikation av resultaten inom organisationen.⁷³ En process för att integrera de olika informationsbaserna, såsom marknadsinformationssystem och produktinformationssystem, är central då det leder till en bättre förståelse för de faktorer som påverkar relationerna. Den information som kan

⁷¹ Nykamp, M., *The Customer Differential*, 2001, s. 75

⁷² Storbacka, K., Lehtinen, J.R., *Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*, 2000, s. 172f

⁷³ Nykamp, M., *The Customer Differential*, 2001, s. 78



erhållas från kunddatabasen är oftast inte relaterad till den operationella verksamheten. Det finns ett stort intresse för inköphistoria, men denna data används sällan vid kundmöten. ”Istället verkar det som om företagen fortfarande ser ökad försäljning som det slutliga målet och inte nödvändigtvis utvecklingen av sina kundrelationer”.⁷⁴ Optimalt vore att ledningen erhåller information om kunderna kontinuerligt och från samma källa som den får redovisning om den interna verksamheten. Detta innebär att det är det möjligt att försäkra sig om att kundinformationen håller en likvärdig nivå vad gäller kvalitet och precision som de data ledningen får från redovisningsavdelningen. De senaste årens ökade konkurrens har lett till att marknadsföring är av allt större vikt, vilket i sin tur ökar behovet av kundinformation. Betydelsen av kontinuerlig information ökar medan vikten av data som samlas in mindre frekvent minskar. Information om kunderna består av internt insamlad data i form av t ex. inköpsbeteende samt extern data i form av intervjuer med kunderna.⁷⁵

3.8 Koppling mellan teori och empiri

I den följande fallstudien kommer Ikanobankens egenskaper i form av nischbank och bankens förhållningssätt på områdena Customer Relationship Management, Customer Relationship Profitability och Customer Lifetime Value att utgöra grunden för den följande analysen. Även informationsbehovet och de förutsättningar det innebär för genomförandet av relationslönsamhetsberäkningar är ett viktigt område i fallstudien.

En betydelsefull funktion som den teoretiska referensramen fyller är att intervjufrågorna har sammanställts utifrån de områden som presenterats i teorikapitlet. Även i detta fall har de huvudsakliga områdena varit kundrelationer, kundlönsamhet och kundernas livstidsvärde samt bankens nischbanksstrategi. Ambitionen har varit att utifrån dessa områden formulera frågor som är tillräckligt precisa för att möjliggöra en analys utifrån

⁷⁴ Storbacka, K, Lehtinen, J.R, *Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*, 2000, s. 174

⁷⁵ Ibid, s. 174ff



respektive område, men samtidigt öppna nog att ge respondenterna tillfälle att föra fram förhållanden som är av intresse i sammanhanget men inte direkt kan hänföras till något av de undersökta områdena.



4 FALLSTUDIE

Det fjärde kapitlet innehåller en fallstudie av Ikanobanken med avseende på bankens förhållningssätt till det aktuella problemområdet. Studien grundas främst på ett antal djupintervjuer som genomförts med representanter för Ikanobanken på huvudkontoret i Älmhult.⁷⁶ Intervjufrågorna återfinns i Appendix I. Som ett komplement till intervjuerna har vi även byggt fallstudien på företagsinformation. För att åstadkomma överskådlighet och även underlätta förståelsen för den följande analysen följer redovisningen av intervjuresultaten i stora drag den disposition som återfinns i föregående teorikapitel.

4.1 Nischbanksstrategi

Ikanobanken etablerades på bankmarknaden 1995 och tillämpade då en nischstrategi som innebar att verksamheten var inriktad mot spartjänster. I samband med att banken startades efter bankkrisen erbjöd de etablerade bankerna oförmånliga villkor och Ikanobankens ägare såg att det fanns en roll att fylla för en ny bank, eftersom det fanns en stor differens mellan de villkor som skulle kunna erbjudas och de villkor som kunderna faktiskt erbjöds. Idag har Ikanobanken utökat sin verksamhet till att även omfatta lån och olika typer av fondsparande och tillväxtkonton. För en beskrivning av bankens verksamhet hänvisas läsaren till företagsbeskrivningen i Appendix II.

Många banker har använt strategin att vara en komplementbank som ett steg på vägen till att bli en fullsortimentsbank, men Ikanobanken håller fast vid sin nischstrategi. Detta val motiveras med att banken inte anser sig kunna tillhandahålla alla produkter och tjänster som fullsortimentsbankerna erbjuder, då den riskerar att förlora sin konkurrenskraft genom att inte längre kunna erbjuda lika förmånliga villkor som de har i nuläget.

⁷⁶ Conradsson, Magnus, Marknadsanalytiker, Ikanobanken, 2002-12-20
Eliasson, Benno, Ekonomi- och finanschef, Ikanobanken, 2002-11-08, 2002-12-20
Eriksson, Bengt, Sortimentsansvarig affärsområde bank, Ikanobanken, 2002-11-08, 2002-12-20
Frieberg, Johan, Marknadsanalytiker, Ikanobanken, 2002-12-20



4.2 Customer Relationship Management

4.2.1 CRM-strategi

Ikanobanken vill vara en komplementbank och har därmed inte som ambition att sköta kundens samtliga bankärenden, vilket i vissa avseende kan göra det svårare att skapa kundlojalitet i samma utsträckning då produkter som t ex. lönekonto inte erbjuds. Jämfört med de traditionella fullsortimentsbankerna som har kunden som utgångspunkt och sedan strävar efter att förse denne med de produkter och tjänster som efterfrågas, har Ikanobanken utgångspunkten förskjuten åt produkten. Idén är att ta fram ett bra sparkonto, banklån eller fond och sedan attrahera de kunder som behöver just den produkten. Bankens släktband till Ikea har medfört att affärsidén till viss del präglats. På samma sätt som Ikea tillverkar en stol så enkelt och billigt som möjligt för att så många som möjligt ska ha råd med den, strävar banken efter att göra ett sparkonto så attraktivt som möjligt för att det därigenom ska tilltala så många som möjligt.

Trots att banken i viss utsträckning kan sägas vara mer produktstyrd, anses kundrelationer vara av stor vikt och banken har nyligen inlett en process att övergå från produkttänkande till kundtänkande. Ikanobanken befinner sig för tillfället i ett uppstartningsskede vad gäller strategier för kundrelationer, och har inte kommit så långt att kunderna specificerats i olika kundgrupper. I dagsläget koncentreras arbetet till att analysera och kartlägga relationerna under kundens första år i banken.

4.2.2 Upprätthållande av kundrelationer

Banken har ingen sammansatt strategi för att behålla kunderna på lång sikt, däremot förekommer vissa kampanjer där kunden t ex. erbjuds ytterligare en produkt för att åstadkomma en förlängning av kundens livstid i banken. När det gäller banklån som håller på att förfalla ringer banken upp kunden i fråga med syftet att få denne att låna igen och på sparsidan kontaktas de kunder som t ex. inte höjt sitt autogiro på länge eller börjat göra uttag. Även inaktiva kunder bearbetas, genom t ex. utskick och telefonsamtal. Att utveckla engagemanget hos redan befintliga kunder är det område där banken anser sig



behöva förbättras, då en viktig del av verksamheten består i att attrahera och behålla bra kunder. Ambitionen att få kunderna att använda fler tjänster hos banken, samtidigt som banken inte erbjuder så många tjänster, innebär dock inte att banken avser utöka sitt produkt- och tjänsteutbud. De kunder som banken tappar och som inte är intresserade av banken är främst de kunder som efterfrågar betalkort-tjänster. Kunderna har generellt sett en liten del av sitt totala engagemang hos Ikanobanken och större delen hos sin ordinarie bank.

4.2.3 Värkning av nya kunder

För att värva nya kunder tar banken traditionella marknadsföringsåtgärder i media till hjälp och eftersträvar att synas på olika Internetsidor där den anser sig nå bra kunder. Då banken har nära band till Ikea genom bl. a Family-konceptet har det inneburit en naturlig rekryteringsbas för banken. I viss utsträckning har banken även samarbetat med befintliga kunder som i sin tur värvar nya kunder. Banken har däremot inte använt sig av riktad marknadsföring i någon större utsträckning för att attrahera nya kunder. Många nya kunder tillkommer utan att banken vet varför, t ex. genom rekommendation från grannen, och banken säger sig vara nöjd med att kunna spåra källan till 50 % av de nya kunderna. Vad gäller utvärdering av hur stora kostnader som läggs ner på att värva nya kunder har banken en relativt bra bild. Däremot registreras kostnaderna inte för kundrelationer utan informationen avser istället kostnad per produkt vilket gör det svårare att följa en kund över hela livscykeln och utläsa vilka kostnader som är förknippade med att bibehålla relationen.

Vid riktad marknadsföring kan banken exakt beräkna det resultat investeringen gett mätt i antal nya kunder vilket är svårare vid traditionell marknadsföring, t ex. annonser och kampanjer, då kunden inte går att spåra. De kunder som värvas via telefon, ofta sparkunder, kodalas ej och därmed måste en uppskattning göras av hur mycket det kostar att värva kunden. Vad gäller telefonkontakt med kunderna är det även en nackdel att banken i dagsläget inte kan tillgodogöra sig information angående vilka kunder de pratar



med. Vid kontakt via Internet och brev registreras kunderna relativt väl, men banken får inte hela bilden av kundkontaktytan vilket gör det svårt att avgöra hur stor andel av kunderna banken haft kontakt med, det kan vara allt mellan 10 % och 80 %. Banken är av uppfattningen att det är billigare att korsförsälja respektive merförsälja till en befintlig kund än att värva en ny

Lönsamheten för enskilda kunder följs inte upp i någon större utsträckning, men en idé om att en kund med ett högre saldo förmodligen är mer lönsam än en med ett lägre saldo finns representerad i banken, däremot anses även andra faktorer påverka lönsamheten. Då banken registrerar sina kostnader och intäkter på produktnivå finns information angående hur mycket den tjänar på en viss produkt. Vad gäller den initiala kostnaden för en kund vet banken exakt hur mycket som spenderas på marknadsföring och till vilken typ av produkter som den riktas. Banken kan fastställa att den har en viss kostnad för att rekrytera nya sparkunder eller lånekunder och sedan dividera denna med hur många kunder banken attraherar genom aktiviteterna och på det sättet erhålla värningskostnaden per kund. Marknadsföringen i banken är främst fokuserad på produkter, t ex. i form av erbjudanden på sparkonton eller tillväxtkonton, istället för att vara utformad som generell marknadsföring av Ikanobanken.

4.3 Customer Relationship Profitability

4.3.1 Kundlönsamhet

Den metod som i dagsläget tillämpas inom banken för att uppskatta kunders lönsamhet innebär att bankens aktuella lånestock analyseras, varefter ett s.k. övervärde i balanserna beräknas. Övervärde i det här sammanhanget betyder att lånestocken antas ha ett värde utöver det redovisade beroende på framtida intäkter, amorteringar och lösen etc.

Detsamma gäller för inlåningsstocken där övervärdet bestäms utifrån inlåningsvolymen och den utvecklingen den förväntas följa i framtiden. Dessa beräkningar sker uteslutande på kollektiv nivå och på individnivå förekommer inga beräkningar av kundlönsamhet.

Banken uttrycker dock ett intresse för att genomföra sådana beräkningar förutsatt att det



kan göras på ett hanterbart sätt, så att det kan användas i den löpande verksamheten. Ett projekt har nyligen genomförts i banken som syftade till att analysera lönsamheten hos kunderna och erfarenheten från projektet visar att det är relativt enkelt att bestämma lönsamheten hos utlåningskunderna. Detta då t ex. ett lån vanligtvis följer en förutbestämd plan vad gäller återbetalningstid och amorteringar, vilket innebär att dess lönsamhet också varit känt för banken under en längre tid. Svårigheten är att göra motsvarande beräkningar vad gäller inlåningskunderna. I projektet har livstidsvärden beräknats för fyra kundsegment som tagits fram baserat på antal engagemang och saldots storlek. Dessa beräkningar är avsedda att tjäna som beslutsunderlag i strategival angående vilka segment som är mest lönsamma att rikta sig till. Det ska ge även en uppfattning om vad kunderna efterfrågar, så att erbjudanden kan utformas för att möta dessa önskemål. Vid lönsamhetsberäkningarna används produktkalkyler som utgångspunkt. Eftersom information om kostnad per kund och transaktion inte är tillgänglig beräknas livstidsvärdet i själva verket på produkterna. Då huvuddelen av kunderna bara har en produkt kan dock detta värde överföras till kundnivå, utan att ge ett missvisande resultat. I de fall kunderna har mer än en produkt läggs sedan livstidsvärdet för de ytterligare produkterna till. En förenkling som gjorts vid beräkningarna av livstidsvärden för de respektive segmenten är vidare att värningskostnader inte tagits med i beräkningen. Beräkningarna resulterar visserligen i ett värde per kund, men med reservation för åtskilliga förenklingar och antaganden.

Avkastningskravet på de investeringar som görs i marknadsföringsåtgärder fastställs för varje projekt och baseras ofta på produkt och affärsområde. Vad det får kosta att värva en kund för att relationen fortfarande ska generera vinst till banken är lättare att beräkna utifrån vad kunder på lånesidan kan förväntas generera under sin livstid i form av ränta och amorteringar. Det är svårare att beräkna vad en sparkund ger upphov till under sin livstid. Som riktvärde används vad kostnaden för att attrahera en kund uppskattats till.



4.3.2 Kundsegmentering

Definitionen av begreppet kund är en fråga som blir aktuell då banken försöker uppskatta antalet kunder och ingen klar avgränsning är fastställd. Alla levande personer som finns med i datalagret kan räknas som kunder. Alternativt kan även personer som inte längre är i livet anses som kunder förutsatt att dödsboet och produkterna är aktiva. Ytterligare kriterier som typiskt sett bör uppfyllas för att räknas som kund är att personen i fråga står som huvudkontohavare, dvs. har en produkt och helst även ett saldo. I det fall en kund räknas som ett möjligt föremål för kors- respektive merförsäljning faller barn utanför definitionen eftersom det inte är tillåtet att rikta marknadsföring mot dessa.

Den typiska målkunden för Ikanobanken anses vara den ekonomiskt intresserade, som är beredd att göra bankärenden på distans och som delar bankens värderingar vad gäller att samma villkor ska tillämpas för alla kunder. Det finns en intention hos representanterna från banken att börja tänka i banor av att olika kundsegment representerar olika stora värden för banken. Ikanobanken vidhåller att dess erbjudanden och villkor är lika för alla kunder och att något utrymme för förhandling inte existerar. Det innebär dock inte att banken inte kan rikta sina marknadsansträngningar. Trots att alla kunder uppges vara önskvärda är bankens ambition att aktivt investera i att hitta nya kunder som är så lönsamma som möjligt. För att kunna avgöra hur lönsam en kund är krävs att omfattande data kan samlas in om kunden, bl. a vad gäller kostnader, antal transaktioner och hur kunden nyttjar kundtjänsten. Då information på denna nivå inte är tillgänglig i banken, medför det att segmenteringen utförts på en generell nivå där t ex. ett större saldo anses bättre än ett mindre, vilket kanske inte alltid stämmer med den verkliga lönsamheten hos en kund.

4.3.3 Relationernas varaktighet

Utifrån vad som observerats sedan etableringen 1995 kan vissa slutsatser dras angående relationernas varaktighet. Banken kartlägger hur saldon förändras över tiden och det framgår att de kunder som kommit in i banken under de första åren har varit



förhållandevis lojala. De flesta kunderna är fortfarande kunder med ett engagemang som ökat i förhållande till det ursprungliga. Samtidigt förekommer vissa kunder som antar erbjudanden och sedan försvinner lika snabbt igen. Det är svårt att dra några slutsatser angående hur länge de befintliga kunderna förväntas stanna. Då bankbranschen är en bransch som karaktäriseras av långsiktiga relationer anses bankens sju år vara för kort tid för att kunna göra några tillförlitliga uppskattningar.

Banken har information angående de kunder som lämnat banken under de första sju åren exakt dokumenterad. Det betyder att reduktionsgraden kan uppskattas för inledningen av en kunds livstid, men att uppskattningen av hur reduktionsgraden kommer se ut i framtiden är betydligt mer osäker. Reduktionsgraden är enligt bankens beräkningar i dagsläget förhållandevis låg. Det vanligaste bortfallet är de kunder som öppnar konto men aldrig sätter in några pengar. Ett stort bortfall utgörs även av de kunder som beviljas ett lån men aldrig realiserar det. Detta förekommer i en relativt stor del av de lån som beviljats och beror främst på att kunden ansökt om motsvarande lån i flera banker för att sedan välja det som bäst motsvarar kundens preferenser.

Utvecklingen som har inneburit att nya nischaktörer etablerats på bankmarknaden och även inom andra områden ses ur Ikanobankens perspektiv som något positivt då det ökar kundernas benägenhet att dela upp sina bankaffärer. Ikanobanken är en liten aktör, med en marknadsandel omkring 0,5 %, som vinner på den ökade rörligheten genom att attrahera de kunder som är att betrakta som mest lättörliga. Att välja en nischaktör innebär ett aktivt val från kundens sida och Ikanobanken räknar inte med att kunna behålla sina kunder över tiden om inte konkurrenskraftiga erbjudanden kan tillhandahållas.

Banken har ett smalt produktsortiment och de flesta kunder använder bara en produkt. Generellt sett är de kunder som är intresserade av ett sparkonto inte intresserade av ett lån. Ikanobanken har heller ingen betalkorttjänst som binder kunderna till banken.



4.3.4 Expansionsstrategi

Stora kostnader är förknippade med att attrahera nya kunder och banken försöker därför utveckla sina befintliga kundrelationer. Trots att en relativt liten andel lämnar banken lönar det sig att lägga ner kraft på detta. Det innebär att resurserna måste delas mellan upprätthållande av befintliga relationer och skapande av nya, varför det anses som enklare att koncentrera sig på värvandet även om det i jämförelse innebär större kostnader. Särskilt på kort sikt är denna strategi motiverad eftersom banken befinner sig i en snabb tillväxtfas. I detta skede är banken i stor utsträckning beroende av produkterna, och nya kunder måste hela tiden tas in. Detta innebär att det inte finns något uttalat fokus vad gäller expansion genom värvning kontra kors- respektive merförsäljning till befintliga kunder, utan banken försöker fånga de kunder som är intresserade. Samtidigt som merparten av resurserna ägnas åt att värva nya kunder förekommer aktiviteter för att sälja in nya produkter till befintliga kunder för att försöka utöka antalet engagemang hos en kund. Bankens riktning är även aktiviteter mot lånekunderna för att höja lånebeloppet, denna verksamhet är dock inte lika omfattande och måste ske i enlighet med gällande lagstiftning angående måttfullhet i kreditgivning till konsumenter. Vissa produkter anses fungera bättre som andra produkt, t ex. fondsparande.

4.4 Informationshantering

Ikanobankens kunddatabas har utvecklats ur tre ursprungliga system från olika delar av verksamheten. Då dessa tre system existerade parallellt var det ej möjligt att utläsa kundens samtliga engagemang, därför lades de ihop för att samla informationen om alla kunder på ett ställe. Det system som innehöll mest information användes som grund och kompletterades med information från de andra två systemen. Övergripande kan sägas att databasen har en komplex utformning och innehåller stora mängder information, vilket innebär att det är få som behärskar alla dess användningsområden. Istället har alternativa system tagits fram i banken för att bättre uppfylla det specifika syftet på det aktuella området där de används, t ex har kundtjänst ett eget system. Informationen i bankens marknadsdatabas registreras huvudsakligen utifrån engagemanget, dvs. kontot, snarare än



utifrån kunden och hur mycket den utnyttjat de tillgängliga tjänsterna. Transaktionshistorik har inte registrerats i någon större utsträckning, å andra sidan är Ikanobanken inte en transaktionsbank till skillnad från de traditionella fullsortimentsbankerna, och det är därför svårt för banken att uppskatta i vilken utsträckning sådan information skulle vara användbar. Detta innebär att databasen inte är direkt lämpad för kundanalyser, utan för analyser på produktnivå.

Det huvudsakliga syftet med informationen i databasen är i dagsläget att ligga till grund för urval av kundsegment som marknadsföringskampanjer ska rikta sig till. Ett andra syfte är att förse bankens ledning med en uppfattning om hur kundunderlaget ser ut och ett ytterligare syfte är att tjäna som grund vid lönsamhetsberäkningar. En process pågår inom banken för att vända kostnadsstrukturen och fokusera på kunderna istället för produkterna för att uppnå en högre grad av integration mellan kundinformation och t ex. redovisningssystem. Det som i dagsläget utgör begränsningen vid genomförandet av kundlönsamhetsberäkningar är att tillräcklig information inte är tillgänglig eller att denna redovisas på fel sätt, vilket medför att många antaganden måste göras vid beräkning av kundlönsamheten.



5 ANALYS OCH REKOMMENDATIONER

I detta kapitel analyseras fallstudien med utgångspunkt i de teorier som presenterats för att utreda de problemområden som behandlas i uppsatsen.

5.1 Nischbanksstrategi

Vid Ikanobankens etablering 1995 var sortimentet begränsat till spartjänster. Produktutbudet har därefter utökats till att i dag även omfatta lån och olika typer av fondsparande, men bankens strategi är att fortsätta vara en nischbank och banken har inte för avsikt att ha hand om kundens samtliga bankärenden. Banken har utökat sin verksamhet sedan etableringen för att kunna värva fler kunder och på så sätt ha möjligheten att uppnå den högre lönsamhet som lånekunder medför. Ikanobanken anser att de för att kunna erbjuda sina kunder förmånliga villkor inte har möjlighet att erbjuda alla de produkter och tjänster som fullsortimentsbankerna tillhandahåller. Huruvida banken kan fortsätta bedriva en utpräglad nischverksamhet i framtiden beror på hur kundernas krav och rörlighet utvecklas samt hur konkurrensen mellan bankerna ter sig. Om inte fler kunder i framtiden blir mer lättrörliga, utan vill koncentrera större delen av sina produkter och tjänster till en bank, kommer Ikanobanken få problem att utöka andelen kunder. För att behålla sin konkurrensposition på marknaden i ett sådant scenario bör banken överväga att utöka sortimentet. Vid antagandet att kunderna i framtiden förväntas bli mer lättrörliga samt inte ha samma behov av personlig service och andra tjänster som fullsortimentsbankerna idag tillhandahåller har nischstrategin större möjlighet att vara framgångsrik. Nischbankstrategin innebär dock att banken inte har den fördel som fullsortimentsbanker i form av att en stor mängd kunder är lojala då de föds in i banken och sedan inte överväger att byta bank. Ikanobanken är istället till hög grad beroende av att attrahera kunder genom att konkurrera med fördelaktiga priser och villkor, detta eftersom kunden gör ett aktivt val då de väljer banken och om villkoren försämras i förhållande till konkurrenterna är en sådan typ av kund inte främmande för att byta bank igen. De kunder som aktivt valt banken är väl medvetna om dess strategi att inte vara en husbank och är därför nöjda med den produkt de nyttjar till förmånliga



villkor. Den typen av kunder kan förväntas vara lojala. De kunder som inte i samma utsträckning tagit till sig Ikanobanken koncept kan jämförelsevis förväntas vara mindre lojala då de efterfrågar produkter som banken inte erbjuder t ex. i form av betalkort och lönekonton. Emellertid är Ikanobankens släktskap med Ikea något som är positivt för banken genom att många kunder även fortsättningsvis kan rekryteras från Ikeas kundbas.

Rekommendation: Då affärsidén är att vara en nischbank bör Ikanobanken hålla fast vid den strategin förutsatt att verksamheten är lönsam och att banken anser sig få ett tillräckligt bra resultat utifrån den målgrupp som är beredd att dela upp sina bankärenden mellan flera banker.

5.2 Customer Relationship Management

5.2.1 CRM-strategi

Som nischaktör fokuserar Ikanobanken på produkten i större utsträckning än på kunden. Det faktum att banken inte har några kontor, mycket begränsad personlig service samt redovisar kundernas beteende i form av deras engagemang gör att de inte har fullständig kännedom om kunden. Det kan vara en svårighet vid upprätthållande av CRM då banken inte har fullständig kännedom om kundernas preferenser och därmed inte vet hur de ska bemöta kunderna för att skapa så långsiktiga relationer som möjligt, vilket är kärnan i CRM-synsättet.⁷⁷ Det är dock viktigt att relationstänkandet inte sker på bekostnad av bankens primära mål att uppnå lönsamhet. Mycket tyder på att den hårdare konkurrenssituationen inte tillåter detta i framtiden. En högre grad av produktfokus snarare än relationstänkande är en möjlig framtida utveckling och det skulle i så fall innebära att fullsortimentsbankernas kundrelationsorientering delvis måste övergå till ett mer transaktion- och produktpräglad synsätt.⁷⁸

⁷⁷ Storbacka, K, Lehtinen, J.R, *Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*, 2000, s. 13

⁷⁸ Lindblom & Andersson, *Recent Developments in Retail Banking in Scandinavia: Narrow vs. Universal Banking*, 1994



Även om bankens utgångspunkt är produkten är kundrelationers betydelse något som banken på senare tid intresserat sig för, b la. har en process inletts i banken att försöka registrera information på kundnivå istället för produktnivå. Denna process riskerar att försvåras av att banken så tydligt har riktat in sitt bemötande av kunderna på Internet. Då banken har ett litet produktutbud är det bemötande som kunden får då han eller hon interagerar med banken viktigt för relationen, något som blir lidande av att kunden i stor utsträckning hänvisas till att göra sina ärenden på distans.

Problemet med kors-subventionering förekommer inte i samma utsträckning som för fullsortimentsbanker då Ikanobanken saknar betalningstjänster. Banken har inte för avsikt att börja med betalningstjänster, utan fokuserar på de produkter där högst lönsamhet kan uppnås, medan traditionella banker ofta använt dessa lönsamma segment för att subventionera mindre lönsamma delar av verksamheten.⁷⁹

Rekommendation: Att banken lägger ner resurser på CRM är av stor vikt för att kunna bemöta kunderna på rätt sätt och för att skapa så långsiktiga relationer som möjligt. En process har inletts i Ikanobanken för att skifta fokus från produkterna till kunderna, vilket är ett tecken på medvetenhet om betydelsen av CRM. Relationstänkandet får dock inte ske på bekostnad av bankens primära mål att uppnå lönsamhet.

5.2.2 Upprätthållande av kundrelationer

Ikanobanken har som mål att kunderna ska använda ett flertal tjänster för att på så sätt uppnå mer långsiktiga kundrelationer. Detta innebär en svårighet för banken eftersom dess produktsortiment inte är komplett. Bland annat tillhandahålls inte lönekonton, transaktions- och betalningstjänster. Dessa tjänster har generellt sett har en bindande verkan på kunderna.⁸⁰ Dessutom är överlappningen låg mellan produkterna, dvs. de kunder som sätter in pengar och sparar tar inga lån, medan de som lånar oftast inte sparar utan vanligtvis lämnar banken när lånet betalats tillbaka. Att bankens kunder uppvisar ett

⁷⁹ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 4f

⁸⁰ Ibid, s. 62



sådant beteende innebär en mindre möjlighet för banken att upprätthålla relationerna genom kors- och merförsäljning. Detta innebär en nackdel eftersom kors- respektive merförsäljning till en befintlig kund är billigare än att värva en ny kund.⁸¹ För att banken i större utsträckning skulle kunna utföra detta är ett alternativ att de utökar sitt produktutbud. Det skulle vara mer motiverat för en lånekund att även spara i banken om det fanns tillgång till betalnings- och transaktionstjänster. Det finns dock ingen intention hos banken att introducera sådana tjänster i sitt sortiment, varför problemet kvarstår. Skulle banken kunna öka försäljningen till befintliga kunder på ett framgångsrikt sätt, kan antalet nya kunder som värvas minska och därmed ökar lönsamheten.⁸² Trots att det finns en medvetenhet om att rekrytering av nya kunder är betydligt dyrare än upprätthållandet av befintliga kundrelationer, fokuserar inte banken sina marknadsåtgärder på detta. En förklaring kan vara att de samband som beskrivits ovan, dvs. att det begränsade sortimentet försvårar merförsäljning, gör att en sådan satsning inte ger önskat resultat vad gäller förlängning av kundrelationerna, vilket förklarar bankens koncentration av resurser på rekrytering av nya kunder.

Rekommendation: För att bankens kundrelationer ska kunna upprätthållas på lång sikt bör den sträva efter att uppnå en högre grad av mer- respektive korsförsäljning. Det alternativ som främst är aktuellt för Ikanobanken är att försöka knyta de befintliga kunderna till fler än deras ursprungliga produkt.

5.2.3 Värkning av nya kunder

Den expansiva fas, i vilken Ikanobanken för tillfället befinner sig, innebär att rekrytering av nya kunder är av stor betydelse. Ikanobanken är inte villiga att anpassa sina villkor och erbjudanden för att attrahera ett visst kundsegment. Det är då av stor vikt att kartlägga vilka kundsegment som är mest lönsamma för att sedan kunna inrikta sin marknadsföring mot dessa. Banken bör även lägga ner tid på att noga utvärdera vilka effekter dess kampanjer samt marknadsföringsåtgärder har i form av nya kunder för att på så sätt

⁸¹ Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, *Principles of Marketing*, 1996, s. 12

⁸² Peppers, Rogers & Dorf, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, 1999



kunna använda de åtgärder som är effektivast och billigast och rikta dem mot de utvalda kundsegmenten.⁸³ Om möjligt bör banken undvika att kampanjer och erbjudanden resulterar i nya kunder som t ex. öppnar ett sparkonto utan att sätta in pengar, och som sedan inte är aktiva i banken, då dessa endast innebär en kostnad och inte ger upphov till lönsamhet.

Rekommendation: Centralt för banken är att identifiera de kundsegment som är mest lönsamma och sedan rikta sina ansträngningar för att värva kunder mot dessa segment.

5.3 Customer Relationship Profitability

5.3.1 Lönsamhetsberäkning för kunder

De modeller som beskrivits i uppsatsen skulle vara applicerbara på Ikanobanken i den utsträckning de kan göras så enkla att de kan användas i verksamheten utan att för den skull vara för generell för att ge ett rättvisande värde. I nuläget är det dock svårt att tillämpa dem i banken, då kostnader och intäkter är redovisade på produktnivå och till stor del inte kan erhållas på kundnivå. Ytterligare en faktor i som kräver modifiering är att bankens tjänsteutbud är mycket begränsat, och de tjänster som erbjuds inte är belagda med några avgifter för kunden. Transaktionskostnaderna är följaktligen mindre, eftersom banken inte tillhandahåller tjänster i någon större utsträckning utan hänvisar kunden till att utträta ärenden på distans. Att Ikanobanken inte tar några avgifter för tjänster innebär därmed att dessa enbart utgör en kostnad för banken istället för att som för fullsortimentsbankerna även ge upphov till en intäkt. Med anledning av detta måste en del begrepp i modellerna förändras eller ersättas med andra begrepp för att åstadkomma applicerbarhet. Då bankens kunder inte i någon större utsträckning använder sig av mer än en produkt utförs i dagsläget en uppskattning av kundens livstidsvärde i form av beräkningar som utförs på produktens lönsamhet. Det enklaste fallet är då kunden bara har ett lån, eftersom lånet har en avtalad livstid och planlagda amorteringar som kan ligga

⁸³ Peppers, Rogers & Dorf, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, 1999



till grund för CRP-beräkningen. Att överföra lönsamhetsberäkningen från en produkt till kundnivå är en acceptabel lösning som fungerar så länge kunderna håller sig till att använda en produkt, men om banken lyckas med sitt mål att öka korsförsäljningen till sina befintliga kunder istället för att värva nya krävs det att beräkningarna utförs på kundnivå för att åstadkomma en högre tillförlitlighet i det resulterande livstidsvärdet. Vid kundrelationer krävs ett livstidstänkande, eftersom de medel som investeras i en kund inte återbetalas de närmsta åren utan måste fördelas över hela relationens livstid.⁸⁴ Antalet produkter en kund använder har ett positivt samband med relationens livslängd och därmed med relationens lönsamhet.⁸⁵ Att Ikanobankens kunder till stor del bara använder en produkt kan underlätta beräkningen av CRP samt gör modellen hanterlig, samtidigt som det är en faktor som bidrar till sämre kundlönsamhet.

För att CRP-beräkningarna ska bli så rättvisande som möjligt är det viktigt att banken kan kartlägga sina kunder och vilka kostnader de ger upphov till. För att kunna fastställa lönsamheten på individnivå krävs t ex. att banken har möjlighet att registrera hur mycket en viss kund utnyttjar kundtjänst för att därmed belastas med de kostnader han eller han innebär för banken. Ytterligare kostnader som bör fördelas på kunderna är transaktionskostnader samt kostnader som uppstår vid kontakt med inaktiva kunder och åtgärder då kunder inte betalar ränta och amorteringar i tid etc. En sådan fördelning av kostnader kan vara svår i Ikanobankens fall då transaktioner inte registreras på kundnivå i någon större utsträckning. För att livstidsvärdeberäkningarna ska vara användbara krävs att banken kan ställa livstidsvärdet mot kostnaden för att värva en kund, alltså är det viktigt att banken vet vilka kostnader som är förknippade med detta.⁸⁶

De lönsamhetsberäkningar som i dagsläget utförs är till hög grad beroende av generaliseringar, särskilt på kostnadssidan där den tillgängliga informationen inte är tillräckligt specificerad för att ge en bild av vilka kostnader som är förknippade med en

⁸⁴ Reichheld, F & Sasser, W.E., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, 1990

⁸⁵ Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, 1993, s. 62

⁸⁶ Berger, P.D. & Nasr, N.I., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1998



kund. Däremot är informationen angående de intäkter en kund ger upphov till tillgänglig. En ytterligare osäkerhetsfaktor i lönsamhetsberäkningarna som kräver att antaganden görs från bankens sida är kundens livstid. Eftersom banken har en begränsad historik, sju år, är det svårt att avgöra hur länge en kund stannar i banken.

Rekommendation: För att kunna genomföra rättvisande lönsamhetsberäkningar för kundrelationer där kunden använder flera av bankens produkter och tjänster krävs det att beräkningarna utförs på kundnivå istället för på produktnivå. Det är därför viktigt att banken kartlägger sina kunder och vilka intäkter och kostnader de ger upphov till.

5.3.2 Kundsegmentering

För att bankens verksamhet ska bli så lönsam som möjligt krävs det att den riktar sig till de kundgrupper som är mest lönsamma.⁸⁷ Vid beräkning av CRP kan banken gruppera sina målkunder i olika segment och räkna ut livstidsvärdet för en typisk kund i varje segment. En sådan gruppering underlättar vid beräkningsförfarandet och ger även ett relativt rättvisande värde då kunderna i segmentet är förhållandevis homogena förutsatt att segmenteringen skett på rätt grunder. Den segmentering som gjorts i samband med Ikanobankens LTV-beräkningar baseras huvudsakligen på storleken på kundernas saldon och antal engagemang. En nackdel med detta tillvägagångssätt är att för en bank med en liten andel av kundens totala bankärenden säger storleken på saldot lite om kundens lönsamhet, då en liten kund i vissa fall kan generera betydligt högre lönsamhet än stora kunder, beroende på vilka kostnader kunden i fråga ger upphov till.⁸⁸ Att en kund har ett litet saldo kan bero på att banken bara har en liten del av kundens totala engagemang, och behöver inte betyda att kunden ger upphov till sämre lönsamhet än en kund med ett större saldo. Följaktligen kan den segmentering som gjorts i samband med LTV-beräkningarna vara missvisande eftersom heltäckande information om kunderna saknas. Vetskapen om dessa förhållanden gör att segmenteringens huvudsakliga funktion bör vara att förse

⁸⁷ Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, 2000

⁸⁸ Berger, P. & Nasr, N., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1994



banken med en uppfattning om hur kundunderlaget ser ut, hur många som har höga saldon och hur många som använder mer än en produkt.

Rekommendation: Segmentering av kunderna underlättar vid lönsamhetsberäkningarna, men förutsätter att segmenteringen görs på ett sådant sätt att kunderna inom ett segment uppvisar ett liknande lönsamhetsmönster. Generellt rekommenderas inte att använda kundernas saldo som grund för segmentering, då detta inte visar i vilken utsträckning kunden nyttjar bankens tjänster, och hur detta påverkar lönsamheten.

5.3.3 Relationernas varaktighet

En svårighet med att uppskatta kundrelationernas varaktighet består i att nischbankerna har en begränsad historik, och att det därför finns begränsad statistik att utgå ifrån. En ytterligare svårighet för Ikanobanken i egenskap av nischbank är att den troligtvis har de mest lätt rörliga kunderna som är beredda att byta bank om de erbjuds bättre villkor av en annan bank, vilket gör det svårare att uppskatta livstiden. Detta problem är mindre för fullsortimentsbanker som vanligtvis tillämpar ett mer utpräglat kundtänkande och troligtvis kan räkna med att behålla en stor andel av sina kunder livet ut, vilket underlättar vid en uppskattning av livstiden. Vissa fullsortimentsbanker kan behålla sina kunder trots att villkoren inte är de bästa på marknaden pga. kunderna är trögrörliga. I många fall har kunden mer eller mindre fötts in i banken och inte övervägt möjligheten att byta. Detta resulterar i att högre krav ställs på en nischbank än på banker med större del av kundens affärer. Möjligheterna att knyta kunden till banken på längre sikt är begränsade då Ikanobanken har ett smalt produktsortiment och de flesta kunder bara har en produkt. Generellt sett är de kunder som är intresserade av ett sparkonto inte intresserade av ett lån och då återstår inte så många produkter och tjänster att erbjuda, vilket kan vara en nackdel då det föreligger ett positivt samband mellan antalet produkter en kund har och tiden han eller hon stannar i banken. För Ikanobankens del är det sannolikt att många kunder lämnar banken t ex. efter att deras lån har förfallit, eftersom banken inte erbjuder så många andra produkter som binder kunden till banken. Vad gäller applicerbarheten av



LTV-modellen antar den att reduktionsgraden är konstant över tiden, medan avvikelserna bör vara större i inledningen av kundrelationens livstid då kunden inte upplever sig vara lika bunden till banken. Utvecklingen hittills har visserligen visat på en låg reduktionsgrad för Ikanobanken under de första åren, men banken har mycket att tjäna på att behålla sina kunder under en längre tidsperiod, för att därmed inte vara lika beroende av nyrekrytering, vilket redan konstaterats, är en dyrare lösning.

Rekommendation: I egenskap av nischbank är det svårare för Ikanobanken att skapa långvariga kundrelationer. För att inte vara beroende av nyrekrytering i samma utsträckning är det motiverat med ett kontinuerligt relationsarbete från bankens sida, istället för kampanjtänkandet som dominerar i dagsläget.

5.3.4 Expansionsstrategi

Då Ikanobanken inte belägger sina tjänster och produkter med avgifter innebär det att intäkterna främst består av volymbaserade ränteintäkter. Betydelsefullt för lönsamheten är dock även hur länge kunden stannar i banken och vilka typer av produkter han eller hon väljer. Värdet av en kundrelation kan ökas drastiskt genom att kunden skaffar fler produkter eller hjälper till att värva ytterligare kunder.⁸⁹ Kommer banken även i fortsättningen inte ta ut några avgifter från kunderna kräver en expansion att banken antingen värvar nya kunder eller ökar volymen av produkter och tjänster hos de redan befintliga kunderna. En expansion av verksamheten genom att värva nya kunder ger kortsiktigt ett sämre ekonomiskt resultat eftersom expansionen är förknippad med höga värvningskostnader som belastar resultatet det aktuella året, medan intäkterna från investeringen kommer över tiden. Detta förstärks ytterligare av att banken inte tar ut några avgifter t ex. för att öppna ett konto. För att kunna avgöra hur mycket det är motiverat att investera i att skapa en kundrelation för att uppnå lönsamhet över tiden är det därför betydelsefullt att kunna beräkna relationens livstidsvärde.⁹⁰ I nuläget förefaller det vara mindre befogat att avgiftsbelägga produktutbudet då bankens utbud ej innefattar

⁸⁹ Peppers, Rogers & Dorf, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, 1999

⁹⁰ Berger, P.D. & Nasr, N.I., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, 1998



olika typer av tjänster. Skulle banken i framtiden besluta sig för att utöka sitt sortiment för att behålla sin konkurrensposition på marknaden är avgifter något banken bör överväga. Då en utökning av produkt- och tjänsteutbudet medför kostnader för banken kan uttag av avgifter motiveras för att kundernas lönsamhet ska bibehållas. Banken bör dock beakta att införandet av avgifter är något de kan komma att förlora kunder på.

Rekommendation: Ikanobankens intäkter är uteslutande volymbaserade, eftersom inga avgifter tas ut för tjänster. Detta innebär att en expansion måste ske genom ökade volymer, antingen hos de befintliga kunderna eller genom värvning av nya, där det förra är att föredra eftersom det inte ger upphov till lika stora kostnader.

5.4 Informationshantering

För att databasen skall fylla en funktion vad gäller utvärdering av kunder och kundsegment krävs det att banken definierar ett tydligt mål för vad informationen i databasen ska användas till. Detta för att informationen ska registreras på ett sådant sätt att specifik information kan tas fram samt att matchning gentemot andra system ska vara möjlig.⁹¹ I Ikanobankens fall har en mycket omfattande databas skapats av ett flertal mindre. Det gör att informationen är svårhanterlig samt att få personer i banken behärskar alla dess användningsområden. Banken har heller inte någon ytterst ansvarig för databasen, vilket kan försvåra utvecklingen av en databas som är användbar för de syften den är avsedd för. För tillfället finns det ingen möjlighet att ur Ikanobankens databas ta fram information på individnivå samt att följa kundernas beteende och transaktioner över tiden vilket är något som krävs för att CRP-beräkningar ska vara möjliga. Vidare måste även redovisningen ske på kundnivå och då banken idag redovisar på produktnivå går det inte att utföra CRP-beräkningar om kunden använder sig av mer än en produkt. Det pågår för tillfället en process i banken för att förändra kostnadsstrukturen, men även om den

⁹¹ Storbacka, K, Lehtinen, J.R, *Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*, 2000, s. 172f



läggs om helt kommer det fortfarande att finnas vissa faktorer som inverkar negativt på möjligheten att utföra CRP-beräkningar då kundbasen saknar viss information och antaganden därför måste göras. Arbetet med att omstrukturera databasen så att den möjliggör uppföljning på kundnivå är ett mycket omfattande arbete och klara riktlinjer krävs för att banken ska lyckas med detta.

Rekommendation: En förutsättning för att kunna utföra kundlönsamhetsberäkningar är att samtliga intäkter och kostnader som är förknippade med relationen registreras på kundnivå. För att åstadkomma detta behöver banken omstrukturera redovisningssystem och kunddatabas, vilket kräver klara mål och ett definierat ansvar.



6 SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER

I detta kapitel återfinns en kortfattad redogörelse för de slutsatser som studien resulterat i och som ska besvara den i inledningen uppställda problemformuleringen samt motsvara studiens syfte. Kapitlet avslutas därefter med förslag till fortsatta studier.

6.1 Slutsats

Inledningsvis kan konstateras att kundrelationernas betydelse för bankens lönsamhet tilltagit i takt med att konkurrensen på bankmarknaden intensifierats. CRM syftar inte enbart till att driva kundtillfredsställelse och merförsäljning utan ska främst optimera lönsamheten och det är därför viktigt att relationstänkandet inte sker på bekostnad av bankens primära mål att uppnå lönsamhet.

För att på ett rättvisande sätt kunna bestämma den lönsamhet som kunderna genererar under sin livstid bör banker använda sig av en CRP-modell där kundrelationens intäkter och kostnader används för att fastställa relationens lönsamhet. Därefter prognostiseras hur kundernas intäkter, kostnader kommer att utvecklas i framtiden. Även relationernas livstid samt reduktionsgrad måste uppskattas för att banken avslutningsvis ska kunna beräkna nuvärdet av relationernas lönsamhet med en LTV-modell. De modeller för beräkning av kundrelationers lönsamhet som behandlats i uppsatsen är i dagsläget inte fullt applicerbara på nischbanken i fallstudien. Det beror främst på att bankens redovisning och kundinformation är registrerad på produktnivå istället för kundnivå, vidare är inte de två systemen tillräckligt integrerade för att intäkter och kostnader ska kunna fördelas på kundnivå. I dagsläget beräknar banken lönsamhet på produkter och överför detta värde till kundlönsamhet. Tillvägagångssättet kan accepteras så länge kunden endast nyttjar en produkt, men om banken lyckas med sitt mål att få befintliga kunder att använda mer än en produkt krävs att lönsamhetsberäkningar sker på kundnivå för att rättvisande värden ska erhållas. Det innebär vidare att banken måste omstrukturera sina system så att information registreras på kundnivå samt att systemen kan matchas i



högre utsträckning. Arbetet med att omstrukturera bankens databas så att den möjliggör uppföljning på kundnivå är ett mycket omfattande arbete och klara riktlinjer krävs för att banken ska lyckas med detta.

För att vara tillämpbara måste modellerna göras så enkla att de kan användas i verksamheten utan att för den skull vara så generella att de inte ger ett rättvisande värde. Med anledning av bankens nischstrategi måste en del begrepp i modellerna förändras eller ersättas för att åstadkomma applicerbarhet. Exempelvis är bankens produktutbud begränsat och vidare består bankens intäkter enbart av volymbaserad intäkt, då inga avgifter tas ut för tjänster, vilket innebär att inga avgiftsbaserade intäkter förekommer. Modellerna kräver vidare antaganden om t ex. kundernas reduktionsgrad och livstid, och tillförlitligheten i dessa antaganden riskerar att försämrans av bankens begränsade historik.

Då bankens affärsidé är att vara en nischbank bör Ikanobanken hålla fast vid den strategin förutsatt att verksamheten är lönsam och att banken anser sig uppnå ett bra resultat utifrån den målgrupp som är beredd att dela upp sina bankärenden mellan en huvudbank och en kompletterande bank. Nischbankstrategin innebär dock att Ikanobanken till hög grad är beroende av att attrahera kunder genom att konkurrera med fördelaktiga priser och villkor, detta eftersom kunden gör ett aktivt val då de väljer banken och om villkoren försämrans i förhållande till konkurrenterna är en sådan typ av kund inte främmande för att byta bank igen.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Då vi inte har haft tillgång till kvantitativ information angående intäkter och kostnader som är förknippade med kundrelationer från den undersökta banken, fanns ingen möjlighet att utföra beräkningar för att praktiskt applicera de modeller som behandlats i teorikapitlet. Istället har vi i fallstudien fokuserat på att illustrera och diskutera de faktorer som har betydelse för sambanden som presenterats i den teoretiska referensramen med avseende på den undersökta nischbanken.



En uppgift som är intressant i sammanhanget, men som inte varit möjlig att genomföra i vår studie, är därför att praktiskt applicera de modeller som uppsatsen beskriver för att utföra kundlönsamhetsberäkningar.

Vidare skulle en jämförelse mellan kundrelationsstrategier i flera nischbanker kunna utföras. En ytterligare frågeställning som kan utredas, men som snarare hör hemma på redovisningsområdet, är hur kundinformation och redovisningssystem bör utformas för att kundlönsamhetsberäkningar ska vara möjliga.



KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Bothe, R.B., *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty-The Key to Greater Profitability*, AMA Membership Publications Division, New York, 1996

Dahmström, K., *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund, 1996

Eriksson, T.E. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, Lieber AB, Malmö, 2001

Holme, I.M. & Solvang, B.K., *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1996

Johnson, M. D. & Gustafsson, A., *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit*, Jossey-Bass Inc., San Fransisco, 2000

Klein, G., *Dictionary of banking-second edition*, Pitman Publishing, London, 1995

Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, London, 1999

Lundahl, U. & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, 1992

Merriam, S. B., *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Nykamp, M., *The Customer Differential-The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, Amacom, New York, 2001

Storbacka, K. & Lehtinen, J., *Customer Relationship Management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*, Lieber AB, Malmö, 2000

Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability-Analysis of relationships and customer bases in retail banking*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors, 1994

Storbacka, K., *Customer Relationship Profitability in Retail Banking*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors, 1993



Artiklar

Bergendahl, G. & Lindblom, T., *The Future of Relationship Banking*, Mc Millan Press Ltd, London/New York, 2000

Berger, P. & Nasr, N., *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, Journal of Interacting Marketing, volym 12, nummer 1, 1998

Blatterg, R.C., *Managing the firm using lifetime-customer value*, Chain Store Age Executive with Shopping Center Age, januari, 1998

Blattberg & Deighton, *Manage Marketing by the Customer Equity*, Harvard Business Review, Boston, juli/august, volym 74, nummer 4, 1996

Hacket, R., *3 Steps to lifetime value*, Target Marketing, februari, 1998

Kotler, P., *Marketing Cave Paintings*, Journal of Business strategy, juli-augusti, 1999

Lindblom, T., *Credit losses in Nordic banks*, Editor Jack Revell, Mc Millan Press Ltd, London/New York, 1994

Lindblom, T. & Andersson, M., *Recent Developments in Retail Banking in Scandinavia: Narrow v.s Universal Banking*, Editor Jack Revell, Mc Millan Press Ltd, London/New York, 1994

Pallman, I., "Gulla inte med kunderna", Dagens Industri, december, 2002

Peppers, Rogers & Dorf, *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing*, Harvard Business Review, januari-februari, 1999

Post, C., *Finding your best customers*, Target Marketing, augusti, 1997

Reichheld, F & Sasser, W.E., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, september-oktober, 1990

Reichheld F.F, *Loyalty Based Management*, Harvard Business Review, 1993

Weber, A., *Using lifetime value to prospect*, Target Marketing, april, 1996

Finansiella rapporter

Ikanobanken, Årsredovisning, 2001



Ikanobanken, Delårsrapport, 2002

Internet

Bankföreningen, <http://www.bankforeningen.se>, 2002-12-10

Coop, <http://www.coop.se>, 2002-12-10

Föreningssparbanken, <http://www.foreningssparbanken.se>, 2002-12-10

Handelsbanken, <http://www.handelsbanken.se>, 2002-12-10

HSB Bank, <http://www.hsb.se>, 2002-12-10

Ica, <http://www.ica.se>, 2002-12-10

Ikanobanken, <http://www.ikanobanken.se>, 2002-11-05

Länsförsäkringar, <http://www.lansforsakringar.se>, 2002-12-10

Nordea, <http://www.nordea.se>, 2002-12-10

Scandiabanken, <http://www.scandiabanken.se>, 2002-12-10

SEB, <http://www.seb.se>, 2002-12-10

Intervjuer

Conradsson, Magnus, Marknadsanalytiker, Ikanobanken, 2002-12-20

Eliasson, Benno, Ekonomi- och finanschef, Ikanobanken, 2002-11-08, 2002-12-20

Eriksson, Bengt, Sortimentsansvarig AO Bank, Ikanobanken, 2002-11-08, 2002-12-20

Friberg, Johan, Marknadsanalytiker, Ikanobanken, 2002-12-20



APPENDIX I: INTERVJUGUIDE

- Namn, position i banken, ansvarsområde?

1. Etableringsstrategi

- Vilken var Ikano-bankens strategi vid etableringen på bankmarknaden?
- Har denna strategi förändrats med tiden på grund av den hårdare konkurrensen på marknaden samt Ikano-bankens allt mer etablerade position?

2. CRM

Customer Relationship Management (CRM) är ett begrepp vars utgångspunkt är att tillföra värde till företaget genom att skapa nära och långsiktiga relationer med nuvarande och potentiella kunder

- Hur ser ni på kundrelationer?
- Vilka strategier har banken och hur har dessa implementerats i verksamheten?
- Arbetar ni med att åstadkomma långsiktiga kundrelationer, i så fall hur?
- Hur värvas kunder, vilka marknadsföringsåtgärder?
- Kostnader för att värva kunder, hur fastställs hur stora resurser som ska läggas ner på detta och hur uppskattas vilket resultat, dvs. hur många nya kunder, det kommer att resultera i?
- Hur upprätthålls befintliga kundrelationer? Läger ni ner några kostnader på att upprätthålla era kundrelationer? Hur avgörs de och hur mäts resultatet?

3. CRP

Den lönsamhet som genereras genom kundrelationer kallas Customer Relationship Profitability (CRP) och kan definieras som skillnaden mellan den totala intäkten som relationen ger upphov till och de kostnader som det innebär att förse kunden med efterfrågade tjänster under relationen.



- Finns metod för att uppskatta kunders lönsamhet? Hur görs detta i dagsläget, om ej CRP-modeller kan användas?
 - Vilka kunder eller kundsegment ser ni som mest lönsamt att rikta sig till?
 - Vilka kunder *vill* ni nå, dvs. ses som typiska mål-kunder för IKANO?
- Anser ni att olika kunder är olika värdefulla för banken? Vad baseras i sådana fall skillnaden i värde på?
- Från vad som kunnat observerats hittills (sedan etableringen 1995), kan slutsatser dras angående relationernas varaktighet?
 - Har ni någon uppfattning om hur många kunder som lämnar banken? (avvikelsegrad)
- Har ni något specifikt avkastningskrav för kapital som investerats i marknadsföringsåtgärder?
- Vilken är Ikanos expansionsstrategi?
 - Satsar ni främst på att värva nya kunder eller på att öka volymerna hos de befintliga kunderna?
 - Vad görs för att få de befintliga kunderna att använda fler produkter i banken (korsförsäljning), samt nyttja samma produkt i större utsträckning (merförsäljning)?
 - Förekommer inga avgifter för någon slags produkter/tjänster t ex. rådgivning, specialtjänster?
- Används beräkningar/uppskattningar av kundlönsamheten som beslutsunderlag vid utveckling av strategier, fastställande av budget och investeringsbeslut? I så fall hur?

4. Informationshantering

- Hur är er kunddatabas utformad?
- Vad för slags information innehåller databasen?



- Vad används informationen i kunddatabasen till för tillfället? I vilket syfte samlas informationen in?
- Har ni möjlighet att identifiera era kunder på individuell nivå och följa deras inköp över tiden?
- Integration av kundinformation med ekonomisystem? Vad består en eventuell mismatchning av? Har ni idéer om hur denna kan åtgärdas?
- Hur kan relevant information tas fram för att kunna göra CRP-beräkningar?



APPENDIX II: FÖRETAGSBESKRIVNING

Ikanobanken startades 1995 och har idag cirka 130 medarbetare. Huvudägare i Ikanobanken IKANO B.V. (familjen Ingvar Kamprad) och IKEA Capital B.V. De två huvudägarna innehar vardera 49 % av aktierna och resterande två procent ägs av medlemmar i bankens ledning. Ikanobanken har ett dotterbolag, IKANO Finans AB, där banken äger samtliga aktier. Det senaste året har dock ingen verksamhet bedrivits i dotterbolaget utan verksamheten drivs sedan 1995 av banken. Ikanobanken har sitt ursprung i en finansbolagsverksamhet som bland annat förser IKEA med finansiella och säljstödande tjänster. Samarbetet med IKEA har givit Ikanobanken goda kunskaper om detaljhandels villkor och möjligheter. Ikanobankens vision är att ”på utvalda marknader bli den mest attraktiva aktören inom området finansiella och säljstödande tjänster”. Affärsidén är att ”erbjuda konsumenter ett urval av finansiella tjänster genom att vara enkla, kloka och nytänkande kunna erbjuda kunderna förmånliga tjänster direkt eller via partners”.⁹²

Ikanobankens verksamhet är uppdelad i två affärsområden; Bank och Partner. Till detta kommer avdelningarna för Marknad, IT, Kundservice och Kredit/Inkasso samt stödfunktionerna Juridik, Personal samt Ekonomi och Finans. Affärsområde Bank riktar sig främst till privatpersoner. Produkter som erbjuds är bland annat banksparande, fondsparande, pensionssparande, bank- och bolån. Affärsområdet har idag över 100 000 kunder och en inlåningsvolym över 2 miljarder kronor. Kommunikationen med kunderna förskjuts alltmer till Internet, från att förut ha dominerats av telefonkontakt. Ett exempel på det är att merparten av låneansökningarna numer inkommer via Internet och att kunderna då kan få besked inom en timme. Affärsområde Partner administrerar och marknadsför tjänster för finansiering, samt säljstödande informationshantering till handeln. De tjänster som Ikanobanken främst erbjuder sina partners är betalkort samt profilerade krediter. För att kunna expandera vad gäller säljstödande krediter och andra

⁹² www.ikanobanken.se ,2002-11-01



säljstödande tjänster har banken valt att knyta ett antal samarbetspartners till sig. Några av dagens samarbetspartners är IKEA, Svenska Volkswagen, Toyota, MyTravel och Bauhaus. 2001 blev Ikanobanken en partner till Folksam, som istället för att starta en egen bank valde att erbjuda ett urval av Ikanobankens tjänster till sina kunder. Affärsområdet Partners volymer växer i takt med att fler samarbetspartners tillkommer samt att kreditvolymerna växer hos redan befintliga partners. Varje partner erbjuds en skräddarsydd lösning. Affärsområdet Partners största kund är IKEA. Affärsområdets utlåning uppgick vid årsskiftet till 1,2 miljarder kronor.⁹³

Ikanobanken är en typisk nischbank som medvetet har valt att erbjuda ett begränsat sortiment, med målet att nå optimal kostnadseffektivitet. För att uppnå kostnadseffektivitet hänvisar Ikanobanken huvudsakligen sina kunder att utföra sina bankärenden via telefon och Internet. Att banken bara har några bankkontor är ytterligare ett sätt att öka sin kostnadseffektivitet.⁹⁴ Under 2001 tog en del nischbanker steg mot att överge sitt smalare sortiment för att istället erbjuda fullsortiment. Exempel på sådana banker är SkandiaBanken och Länsförsäkringar Bank. Ikanobanken anser dock att det som är avgörande för deras framgång är att de håller fast vid sin inriktning och inte utvecklas mot en fullsortimentsbank. Genom att fortsätta med sin inriktning anser de sig kunna erbjuda mycket konkurrenskraftiga tjänster till de marknadssegment de väljer att fokusera på. En ny trend som råder är att många kunder väljer en komplementbank. Ikanobanken strävar efter att vara bättre än de etablerade storbankerna, då de anser att det är bland deras kunder som de har en stor tillväxtpotential. Vidare anser banken att deras främsta konkurrensmedel på privatmarknaden är att de erbjuder bättre villkor än storbankerna.⁹⁵ Ikanobanken satsar på att kunderna ska uppleva hög tillgänglighet i Ikanobanken, utvecklingen av Ikanobanken på Internet är ett exempel på ett sådant område. Det faktum att kunden gör en del av arbetet, t ex. självbetjäning via Internet, bidrar till att Ikanobanken kan erbjuda förmånliga villkor på kundernas sparande och lån.

⁹³ Ikanobanken, *årsredovisning 2001*, s.17ff

⁹⁴ Ikanobanken, *årsredovisning 2001*, s.8

⁹⁵ Ikanobanken, *årsredovisning 2001*, s.11



På detta sätt får kunden en slags belöning för sitt ”arbete”, vilket gör att kunden accepterar denna uppgift. Faktumet att användandet av banktjänster över Internet snabbt växer, innebär att de konkurrensfördelar som storbankerna tidigare hade, i form av omfattande kontorsnät, nu minskar.⁹⁶

Ikanobankens affärsvolymerna för kundrelaterad utlåning, inlåning, fondvolymerna samt bolånevolymerna ökade under 2001 och uppgick till 5290 Mkr. Banken ökade sina marknadsandelar inom samtliga produktområden. Koncernens rörelseresultat uppgick till 112 Mkr år 2001 jämfört med 116 Mkr år 2000. Under 2001 ökade räntenettet med 24 Mkr till 251 Mkr som ett resultat av större inlånings- och utlåningsvolymerna. Rörelsekostnader steg med 18 Mkr till 167 Mkr. Ökningen avsåg främst personal samt IT-kostnader. Årets kostnader för kreditförluster ökade med 2 Mkr till 19 Mkr, vilket i huvudsak berodde på ökade utlåningsvolymerna.⁹⁷

⁹⁶ Ikanobanken, *årsredovisning 2001*, s.9

⁹⁷ Ikanobanken, *årsredovisning 2001*, s.18ff