



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Styrning för att uppnå kundlönsamhet

- en studie av den svenska bankmarknaden

Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning

Vårterminen 2007

Författare: Madeleine Forslund
Helena Gyllencreutz
Anna Johansson

Handledare: Urban Ask

SAMMANFATTNING

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Examensarbete i företagsekonomi,
Magisteruppsats i Ekonomistyrning, Vårterminen 2007

Författare: Madeleine Forslund, Helena Gyllencreutz, Anna Johansson

Handledare: Urban Ask

Titel: "Styrning för att uppnå kundlönsamhet – en studie av den svenska bankmarknaden"

Bakgrund och problem: Kundlönsamhetsanalyser har sedan en längre tid utförts inom bankbranschen (Söderlund, 1997). Banker rankar själva kundlönsamhet som en ytterst viktig faktor för sin fortlevnad (Hart & Smith, 1998). Trots att kundlönsamhet har varit känt som begrepp sedan en längre tid tillbaka och att användningen av kundlönsamhetsanalyser är utbredd, finns det endast en begränsad mängd empirisk forskning kring hur praktiskt arbete bedrivs inom området (Cäker, 2000). Vi har därför funnit det vara intressant att utföra en empirisk studie om hur styrning sker för att uppnå kundlönsamhet på den svenska bankmarknaden, eftersom det är uppenbart att det finns motiv för att arbeta med detta område.

Syfte: Studien syftar till att ge en *bred bild* av hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden. En rättvisande och bred bild skapas genom att kartlägga och analysera både storbanker och nischbanker i studien, eftersom den svenska bankmarknaden inbegriper båda dessa bankkategorier. Fokus i studien ligger på storbankerna och studiens tyngdpunkt läggs i den generalisering som ämnas göras av storbankernas styrning. Denna studie bidrar främst till en vidgad empirisk referensram inom området kundlönsamhet och hur arbete med kundlönsamhet sker i praktiken.

Avgränsningar: Studien avgränsas till att omfatta privatkundsidan hos tre storbanker och två nischbanker som verkar på den svenska bankmarknaden. Tyngdpunkten i den teoretiska referensramen ligger i Customer Relationship Management-teorin, vilken övrig teori även kommer att utgå ifrån. Studien avser inte att ge rekommendationer om hur styrning för att uppnå kundlönsamhet bör ske på bästa sätt.

Metod: Studien har ett kvalitativt angreppssätt och är primärt av beskrivande karaktär. Studiens primärdata har samlats in via telefonintervjuer med fem stycken banker, vilka har genomförts med sakkunniga personer i ledande befattningar hos respektive bank.

Resultat och slutsatser: Studien visar att banker på den svenska bankmarknaden arbetar aktivt med styrning för att uppnå kundlönsamhet. De arbetsmetoder som de undersökta storbankerna tillämpar för att uppnå kundlönsamhet överensstämmer till stor del med teoretiska föreskrifter. Likartade arbetsmetoder har identifierats hos storbankerna, däribland att ett långsiktigt perspektiv ligger som utgångspunkt hos samtliga banker. De likartade resultat hos storbankerna som har erhållits genom studien har möjliggjort den generalisering som vi i utgångsläget ämnade göra. I några avseenden gällande storbankernas tillvägagångssätt för att uppnå kundlönsamhet har avvikelser påträffats, främst beträffande om beräkning av kundlönsamhet görs utifrån kund eller segment. I studiens resultat kan utläsas att styrning för att uppnå kundlönsamhet inte skiljer sig åt markant mellan storbankerna och nischbankerna. I förhållande till nischbankerna förefaller storbankerna ha utvecklat mer utarbetade metoder för uppföljning av sitt arbete med styrning för att uppnå kundlönsamhet.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att undersöka ett flertal nischbanker i syfte att göra en generalisering av deras styrning. I kombination med föreliggande studie skulle det ge en mångfacetterad bild av hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden. En fallstudie av en bank som relativt andra banker har uppnått framgång inom ett område, exempelvis inom lönsamhet, skulle vidare vara intressant att undersöka. En sådan studie skulle kunna utgöra "best practise" inom området för andra aktörer inom branschen.

Förord

Vi vill tacka alla som har varit delaktiga och oss behjälpliga för att färdigställa denna uppsats.

Inledningsvis vill vi rikta ett varmt tack till samtliga respondenter för ett mycket trevligt bemötande och för viljan och intresset att delta i vår studie.

Ett stort tack vill vi rikta till vår handledare Urban Ask för vägledning och inspiration under uppsatsens genomförande.

Göteborg den 1 juni 2007

Madeleine Forslund

Helena Gyllencreutz

Anna Johansson



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4 SYFTE	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 DISPOSITION	4
2 METOD	5
2.1 ARBETSGÅNG OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	5
2.2 VAL AV METOD	5
2.2.1 Inriktning	5
2.2.2 Val av datainsamlingsmetod	6
2.3 URVAL	6
2.3.1 Definition av storbank och nischbank	6
2.3.2 Val av bolag	7
2.3.3 Val av respondenter	8
2.4 DATAINSAMLING	8
2.4.1 Primärdata	8
2.4.1.1 Telefonintervjuer	8
2.4.1.2 Intervjuernas genomförande	9
2.4.2 Sekundärdata	9
2.4.2.1 Val av teoretisk referensram	10
2.6 STUDIENS GILTIGHETSSPRÅK	10
2.6.1 Validitet	10
2.6.2 Reliabilitet	11
2.6.3 Källkritik	11
3 TEORETISK REFERENS RAM	12
3.1 KUNDLÖNSAMHET I PRAKTIKEN – FALLSTUDIER FRÅN LITTERATUR	12
3.2 KUNDKATEGORISERING	13
3.3 STYRNING AV KUNDRELATIONER	14
3.3.1 Utbyte	15
3.3.2 Relationsstruktur	15
3.3.3 Relationsfaser	16
3.4 LÖNSAMHET	16
3.4.1 Kundlönsamhet	16
3.4.1.1 Varför beräkna kundlönsamhet?	17
3.5 KUNDLÖNSAMHET GENOM STYRNING AV KUNDRELATIONER	18
3.5.1 Kundens livstidsvärde	19
3.5.2 Kundlönsamhetsanalys	19
4 EMPIRI	21
4.1 STORBANKER	21
4.1.1 Nordea	21
4.1.1.1 Kundkategorisering	21
4.1.1.2 Kundrelationer	22
4.1.1.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet	23
4.1.2 SEB	24
4.1.1.1 Kundkategorisering	24
4.1.1.2 Kundrelationer	25
4.1.1.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet	25
4.1.3 Swedbank	27
4.1.3.1 Kundkategorisering	27

4.1.3.2 Kundrelationer	27
4.1.3.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet	28
4.2 NISCHBANKER	29
4.2.1 Ikanobanken	29
4.2.1.1 Kundkategorisering.....	29
4.2.1.2 Kundrelationer	29
4.2.1.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet	30
4.2.2 Länsförsäkringar Bank.....	31
4.2.2.1 Kundkategorisering.....	31
4.2.2.2 Kundrelationer	31
4.2.2.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet	32
5 ANALYS.....	34
5.2 STORBANKER	34
5.1.1 Kundkategorisering.....	34
5.1.2 Kundrelationer.....	37
5.1.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet	39
5.2 NISCHBANKER	41
5.2.1 Kundkategorisering.....	41
5.2.2 Kundrelationer.....	42
5.2.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet	44
6 SLUTSATS.....	46
6.1 GENERALISERING AV STORBANKERNA	46
6.2 AVVIKELSER MELLAN STORBANKERNA	47
6.3 JÄMFÖRELSE MELLAN STORBANKERNA OCH NISCHBANKERNA.....	47
6.4 AVSLUTANDE ORD.....	48
6.5 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	48
7 KÄLLFÖRTECKNING.....	49
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	52
BILAGA 2: BANKERNAS LÖNSAMHET.....	53

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1:	Disposition, sid. 4
Figur 2:	Arbetsgången, sid. 5
Figur 3:	Klassificering av bankerna, sid. 7
Figur 4:	Respondenter, sid. 8
Figur 5:	Den teoretiska referensramens struktur, sid. 12
Figur 6:	Kundpyramiden, sid. 14
Figur 7:	Lojalitets- och lönsamhetskedjan, sid. 19
Figur 8:	Analysöversikt, sid. 34

BILAGOR

Bilaga 1:	Intervjuguide
Bilaga 2:	Bankernas lönsamhet

1 Inledning

Inledningsvis presenteras en bakgrund till uppsatsens ämnesområde och vidare framförs de problemområden som vi funnit vara särskilt intressanta inom detta område. Diskussionen mynnar ut i studiens frågeställning och syften, därefter följer en redogörelse för de avgränsningar som har gjorts. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Det har i alla tider funnits ett intresse för banksektorn. Debatter kring banker har på ett naturligt sätt kommit nära och berört, eftersom nästan alla medborgare har en relation till en bank (Hortlund, 2003). Den svenska bankmarknaden har upplevt en strukturomvandling sedan den finansiella avregleringen som genomfördes under 1980- och 1990-talen. Under denna period avskaffades ett flertal regleringar så som utlåningstaket, valutareglerna och räntesättningen. Situationen gav upphov till nya affärsmöjligheter och gjorde det möjligt att bedriva bankverksamhet för även andra finansiella institutioner och icke-finansiella företag (Lindblom & Andersson, 1994).

Som ett led i avregleringen tog konkurrensen inom banksektorn fart och det startades ett antal så kallade nischbanker med ett mer fokuserat produkt- och tjänsteutbud. Inlånings- och betalningstjänster kom att bli nischbankernas starkaste vapen mot de etablerade bankerna. För att bemöta konkurrensen satsade de etablerade bankerna i sin tur på fullsortimentskoncept och paketlösningar (Lindblom & Andersson, 1994). Vidare kom en ökad kundorientering att bli en strategisk faktor i den nya konkurrenssituationen på bankmarknaden (Lindblom, 1994).

Det är framför allt två utvecklingstendenser som kan skönjas genom strukturomvandlingen på den svenska bankmarknaden. Den ena tendensen är att storbankerna genom sammanslagningar storleksmässigt har blivit större och samtidigt färre i antal. De fyra storbankerna Handelsbanken, Nordea, SEB, och Swedbank har närmare åttio procent av in- och utlåningsverksamheterna till hushållen [1]. Den andra tendensen är att det har skett nyetableringar, dels genom tillkomsten av nischbanker men även genom att utländska banker har börjat bedriva bankverksamhet i Sverige (Konkurrensverket, 2001).

Under senare år har nischbankerna börjat ta marknadsandelar från storbankerna, vilka dock fortsätter att dominera på bankmarknaden [2]. Nischbankernas uppkomst har givit utökade valmöjligheter för kunderna, vilket har bidragit till en ökad kundfokusering och förståelse för vikten av kundrelationer har blivit mer uppenbar hos bankerna (Storbacka 1994). Kundrelationer är en viktig tillgång för företag eftersom lönsamheten kan öka genom att vårda och utveckla relationerna. Ett företag har goda förutsättningar att skapa konkurrensfördelar om de, på ett skickligare sätt än sina konkurrenter, lyckas utveckla strategier för att skapa värde genom sina kundrelationer (Storbacka, 2000).

Bankmarknaden har utvecklats i linje med samhällsutvecklingen, där den traditionella produktorienteringen har ersatts av en kundorientering. Idag står kunden i fokus och för att lyckas attrahera och bibehålla kunder bör företag skapa långsiktiga relationer för att kunna förstå och uppfylla identifierade behov på ett tillfredställande sätt. Kundens lönsamhet är ytterligare en aspekt som står i centrum hos företag idag (Cooper & Kaplan, 1998).

Ett kundrelaterat område som till stor del kommit i skymundan är förståelsen för kundkostnader och kundlönsamhet [3]. För att få en överblick över vilka kunder som ett företag bör satsa på för att öka sin lönsamhet, bör en närmare granskning göras över vilka

kunder som är mest lönsamma [4]. Att veta vilka kunder som är mest lönsamma anses kunna ge en betydelsefull konkurrensfördel (Cooper & Kaplan, 1998).

Många serviceföretag investerar betydande mängder resurser i marknadsföringskampanjer för att attrahera nya kunder. Fåtalet företag vet dock vad som karakteriserar en lönsam kund och attraherar, enligt undersökning, nya kunder av vilka 75 procent inte bidrar till lönsamhet [5]. Det är således inte lönsamt att bearbeta alla kunder i en kundstock eftersom de tenderar att vara olika lönsamma. Det är därmed viktigt att ett företag fokuserar på en analys av lönsamhet, företrädesvis på kundnivå [6/7]. Genom att få kännedom om vad som karakteriserar en lönsam kund kan företag på ett mer träffsäkert sätt rikta sin marknadsföring till vissa segment där kunderna har kategoriserats som lönsamma [5]. Ett företag utan en förståelse för kundlönsamhet riskerar att spendera dyrbara resurser på att behålla sina minst lönsamma kunder (Söderlund, 1997).

1.2 Problemdiskussion

Att lönsamhetsberäkningar på kundnivå har vuxit sig allt starkare i betydelse står klart. Banker har sedan en längre tid utfört kundlönsamhetsberäkningar på individuell kundnivå (Söderlund, 1997) och rankar själva kundlönsamhet som en ytterst viktig faktor för sin fortlevnad (Hart & Smith, 1998). För att kunna utföra kundlönsamhetsberäkningar på ett målinriktat sätt bör en bank inledningsvis göra en intern definition av begreppet kundlönsamhet. Därtill bör effektiva mätmetoder tillämpas för att kunna beräkna lönsamheten hos enskilda kunder och utvalda segment. Genom kundlönsamhetsberäkningar möjliggörs identifiering av potentiellt lönsamma kunder och segment, vilket även underlättar för banken att erbjuda rätt produkter och tjänster till kunderna. Att kunna rikta tjänster och produkter på ett träffsäkert sätt ökar sannolikheten att kunden bibehåller sitt engagemang i banken under en längre tidsperiod (Bergendahl & Lindblom, 2000).

De aktörer som dominerar på den svenska bankmarknaden sedan strukturomvandlingen är, som tidigare nämnts, storbankerna och de mer nyetablerade nischbankerna. De båda ytterligheternas karaktäristiska drag ger dem olika förutsättningar för bedrivandet av sina verksamheter. För att uppnå en god kundlönsamhetsnivå bör banker bygga långsiktiga och lönsamma kundrelationer för att på så vis få kännedom om vad kundsegmenten efterfrågar. Nischbankerna kan ha svårt att bygga dessa långsiktiga relationer eftersom de tenderar att ha mer ”flyktiga” och lätttrörliga kunder. Detta kan leda till ett stort problem för dessa banker eftersom stabila relationer mellan bank och kund är av avgörande betydelse för lönsamhet och fortlevnad på lång sikt. Storbanker och nischbanker har således olika förutsättningar för att skapa lönsamhet. Det är därför ett intressant område att studera hur dessa banker styr sin verksamhet för att uppnå kundlönsamhet (Bergendahl & Lindblom, 2000).

Kundlönsamhetsanalyser har under en längre tid utförts inom bankbranschen. Redan under 1960-talet redogjordes för metoder som beräknade lönsamhet utifrån enskild kund (Sevin, 1965). Trots att kundlönsamhet har varit känt som begrepp sedan en längre tid tillbaka och att användningen av kundlönsamhetsanalyser är utbredd, finns det endast en begränsad mängd empirisk forskning kring hur praktiskt arbete bedrivs inom området (Cäker, 2000). Vidare har dagens informationsteknologiska utveckling möjliggjort att det är praktiskt genomförbart att utföra avancerade lönsamhetsberäkningar, så pass detaljerat som på kundnivå (Bell, Deighton, Reinartz & Swartz, 2002). Mot bakgrund av vad som ovan har presenterats är det intressant att utföra en empirisk studie om kundlönsamhet på den svenska bankmarknaden. Vi anser det

skulle vara värdefullt att bidra med ytterligare empirisk forskning kring kundlönsamhet inom bankbranschen, eftersom det är uppenbart att det finns motiv för att arbeta med detta område.

1.3 Problemformulering

Utifrån presenterad bakgrund och problemdiskussion har studien mynnat ut i följande frågeställning:

”Hur sker styrning för att uppnå kundlönsamhet på den svenska bankmarknaden?”

I studien avses begreppet *styrning* den planering, det genomförande och den uppföljning som en bank bedriver för att uppnå kundlönsamhet. För att en bank skall kunna styra i syfte att uppnå kundlönsamhet krävs det, enligt Bergendahl & Lindblom (2000), att banken finner en struktur och ett lämpligt tillvägagångssätt att kategorisera sina kunder utefter, samt att det finns strategier och målsättningar för kundrelationerna.

Med begreppet *kundlönsamhet* avses i studien den typ av lönsamhet som genereras genom kundrelationer och definieras som skillnaden mellan den totala intäkten som en kundrelation bidrar till och de kostnader som uppkommer genom att förse en kund med efterfrågade tjänster under relationens livslängd (Storbacka, 1994).

1.4 Syfte

Syftet med studien är att ge en *bred bild* av hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden, vilket medför att teoretiska modeller för att beräkna lönsamhet inte inkluderas i studien. Syftet uppnås genom att kartlägga och analysera hur svenska banker i praktiken styr för att uppnå kundlönsamhet. För att ge en så rättvisande och bred bild av hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden inkluderas både storbanker och nischbanker i studien. Fokus i studien ligger på storbankerna och studiens tyngdpunkt läggs i den generalisering som ämnas göras av storbankernas styrning. Vidare undersöks eventuella likheter och skillnader mellan storbanker och nischbanker avseende styrning för att uppnå kundlönsamhet i syfte att ge ytterligare perspektiv på området.

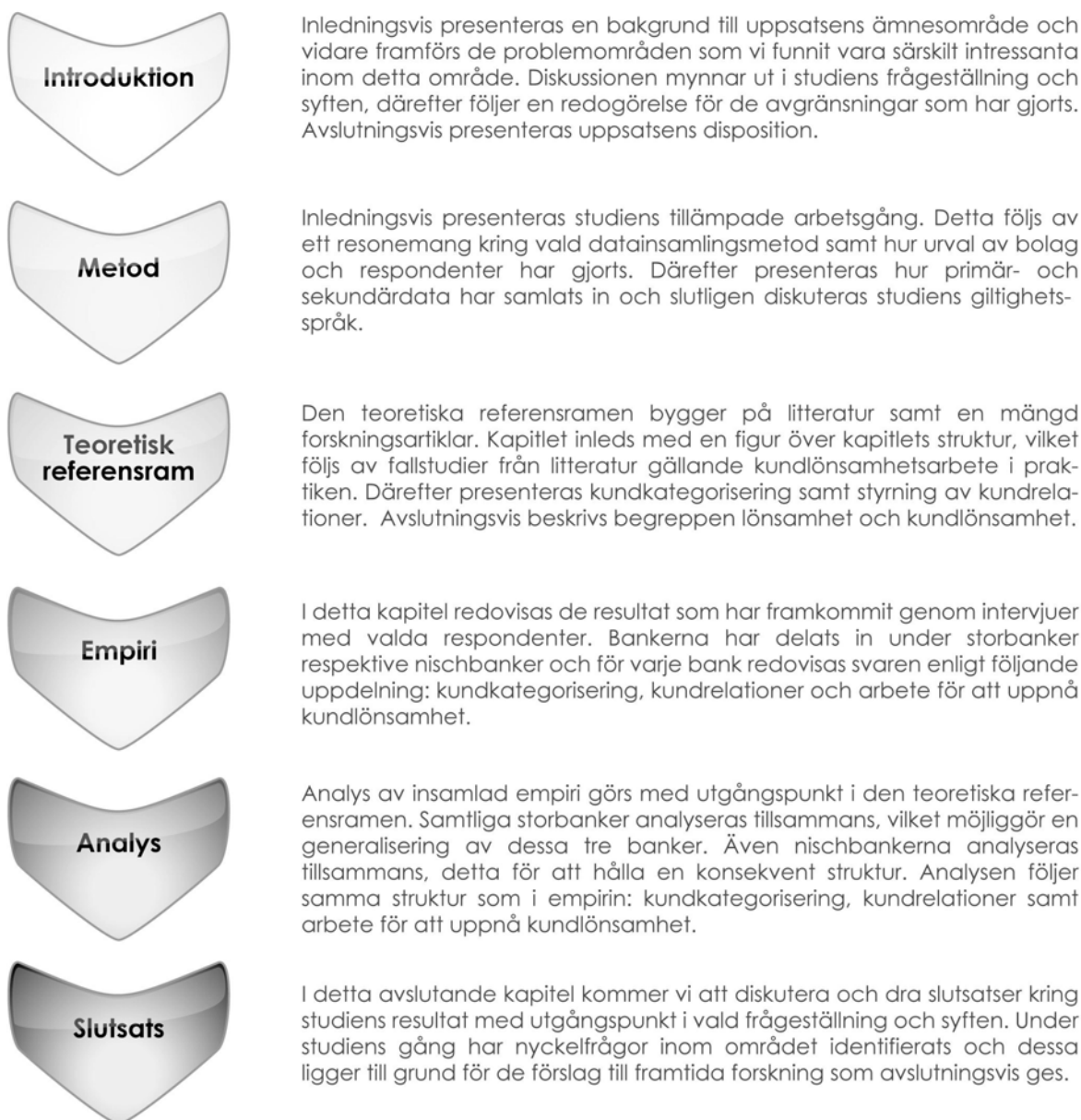
Denna studie bidrar främst till en vidgad empirisk referensram inom området kundlönsamhet och hur arbete med kundlönsamhet sker i praktiken. Ett väsentligt bidrag med studien är att företag i allmänhet och banker i synnerhet kan uppnå ökad förståelse om vikten av styrning för att uppnå kundlönsamhet. Ett ytterligare bidrag är att studien kan ligga som grund för vidare forskning kring området genom att identifierade nyckelfrågor i studien lyfts fram och analyseras på ett mer djupgående sätt.

1.4 Avgränsningar

Givet vårt syfte kommer studien att avgränsas till aktörer på den svenska bankmarknaden. Vidare kommer fokus att ligga på privatkundsidan hos de banker som ingår i studien. Den empiriska undersökningen begränsas till att omfatta tre storbanker och två nischbanker. Slutligen kommer tyngdpunkten i den teoretiska referensramen att ligga i Customer Relationship Management-teorin, vilken övrig teori även kommer att utgå ifrån. Vår studie avser inte att ge rekommendationer om hur styrning för att uppnå kundlönsamhet bör ske på bästa sätt.

1.5 Disposition

Nedan presenteras en överskådlig bild av uppsatsens disposition.



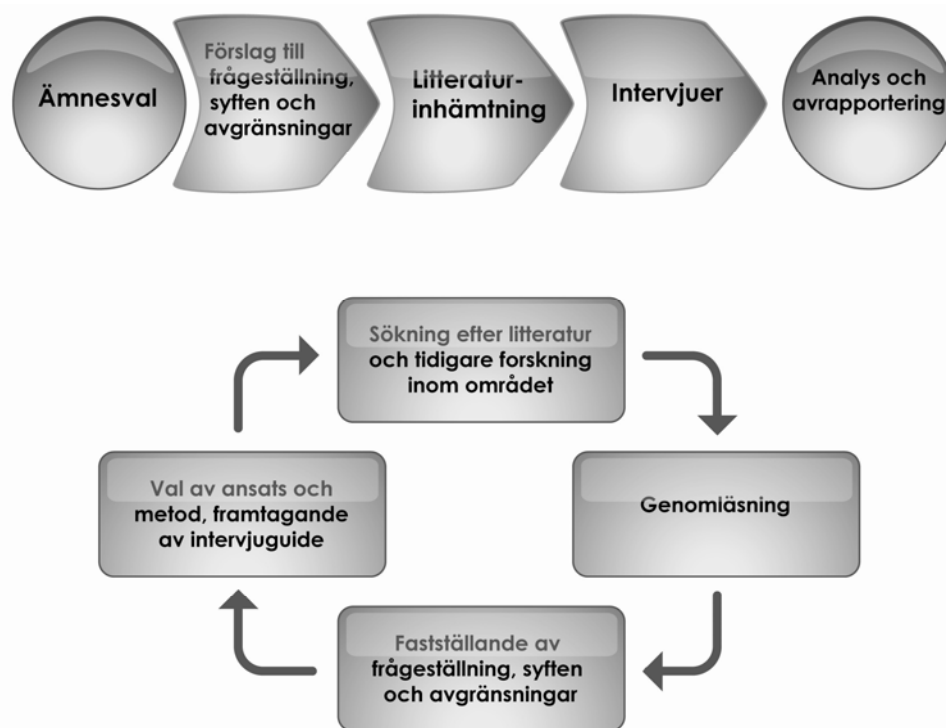
Figur 1: Disposition (Egen bearbetning, 2007 / Bullit Reklambyrå, 2007)

2 Metod

Inledningsvis presenteras studiens tillämpade arbetsgång. Detta följs av ett resonemang kring vald datainsamlingsmetod samt hur urval av bolag och respondenter har gjorts. Därefter presenteras hur primär- och sekundärdata har samlats in och slutligen diskuteras studiens giltighetspråk.

2.1 Arbetsgång och tillvägagångssätt

Arbetet med uppsatsens framtagande har fortlöpt genom olika faser. Uppsatsen har hållits levande genom att faserna har överlappat varandra och inte lämnats statiska. Vidare har regelbundna avstämningar med vår handledare gjorts i syfte att erhålla en kritisk granskning av uppsatsens innehåll och bearbetning. Nedan ges en överskådlig bild över de faser som uppsatsen har gått igenom samt vilka moment som har ingått inom respektive fas.



Figur 2: Arbetsgången (Egen bearbetning, 2007 / Bullit Reklambyrå, 2007)

2.2 Val av metod

2.2.1 Inriktning

En studies forskningsansats kan bland annat vara av explorativ-, förklarande-, jämförande- eller beskrivande karaktär (Dahmström, 1996). Valet av tillämpad ansats i studien har styrts av vald frågeställning och syften. Eftersom det primära syftet är att kartlägga *hur* styrning sker på den svenska bankmarknaden, har vi valt en beskrivande ansats som utgångspunkt. Att

vi har valt denna ansats innebär att vi inte kommer att försöka förklara *varför* styrningen ser ut som den gör. Eftersom vi ämnar göra en jämförelse mellan storbankernas och nischbankernas styrning, och därför tillämpas även en jämförande ansats i studien.

2.2.2 Val av datainsamlingsmetod

Valet av datainsamlingsmetod är en avgörande fråga för att bestämma vilket tillvägagångssätt som lämpar sig bäst för att belysa problemområdet i studien. Målet är att välja en struktur för bearbetning och utvärdering som ger den typ av kunskap som är mest önskvärd för studiens syfte (Patel & Tebelius, 1987). Såväl kvantitativa som kvalitativa angreppssätt har ett likartat syfte; de skall hjälpa till att ge en bättre förståelse av problemområdet. Utöver detta finns stora skillnader mellan de två olika metoderna. Genom användningen av en kvantitativ metod i studien omvandlas inhämtad information till siffror som därefter ligger till grund för en statistisk analys. Med en kvalitativ metod ligger istället fokus på att göra en djupare tolkning av informationen (Holme & Solvang, 1997).

Syftet med vår studie är att erhålla en mer djupgående förståelse för hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden. Vi har därför valt att tillämpa ett kvalitativt angreppssätt i studien. Vidare anser vi oss kunna göra en generalisering av de resultat vi finner hos storbankerna eftersom studien omfattar 75 procent av dessa aktörer. Vanligtvis tillämpas en kvantitativ ansats för att kunna göra en generalisering, men vi anser det vara möjligt, utifrån ovanstående resonemang, att göra en generalisering med valt angreppssätt. En närmare diskussion angående denna generalisering kommer att föras i avsnitt 2.3.2 Val av bolag.

2.3 Urval

2.3.1 Definition av storbank och nischbank

Bankverksamhet delas vanligtvis in i två övergripande kategorier. Den ena är *Wholesale Banking*, vilken är så kallad "business to business"-bankverksamhet och inbegriper banktjänster som in- och utlåning mellan banker, finansiella institutioner och storföretag [8]. Den andra är *Retail Banking*, vilken riktar sig till privatpersoner och mindre företag och karaktäriseras av ett brett spann av tjänster och produkter [9]. Aktörer som verkar inom *wholesale-* och *retailbanking* delas vidare in i kategorierna storbank och nischbank.

En storbank definieras även som "fullservicebank", vilken kännetecknas av att tillhandahålla ett heltäckande sortiment av produkter och tjänster för privatpersoner och företag. En nischbank definieras som en bank vilken inte tillhandahåller ett fullständigt sortiment av banktjänster, utan koncentrerar sig på vissa typer av banktjänster. Utmärkande för nischbanker är även att kundkontakter huvudsakligen sker via telefon och Internet [10].

En utvecklingstendens hos nischbankerna är att många av dessa banker tenderar att närma sig definitionen på storbank, genom att deras produkt- och tjänsteutbud utökas. Genom kontakt med Svenska Bankföreningen den 25 maj erhöles information om att det har kommit att bli mer av en definitionsfråga hurvida en bank kan klassificeras som en nischbank eller inte. Figur 3 på följande sida visar på hur bankerna som ingår i studien klassificeras. Klassificeringen utgår från bankernas egna definitioner av sin verksamhet.



Figur 3: Klassificering av bankerna (Egen bearbetning, 2007)

2.3.2 Val av bolag

Den svenska bankmarknaden har en uppsjö av aktörer. Eftersom det har funnits en önskan att få en djupare inblick i de banker som ingår i studien har ett mindre urval av de verksamma aktörerna gjorts. Studien berör den svenska bankmarknaden, vilken inbegriper såväl storbanker som nischbanker, varpå det sett till urval har varit naturligt att undersöka banker inom båda dessa kategorier. Detta för att ge en så rättvisande och samlad bild av hur *styrning för att uppnå kundlönsamhet* sker på den svenska bankmarknaden. Eftersom de två bankkategorierna har olika historiska tidshorisonter och därmed erfarenhetsmässigt olika förutsättningar för sitt arbete med kundlönsamhet, kan det för studiens helhet vara av intresse att låta dem båda ingå i studiens urval.

Urvalspopulationen för studien består av tre stycken storbanker och två stycken nischbanker. Vår klassificering av storbanker grundar sig på kriteriet att banken skall inneha en betydande ställning och marknadsandel av den svenska bankmarknaden. För den läsare som finner det av intresse att få en uppfattning om storbankernas respektive lönsamhet hänvisar vi till Bilaga 2. Initialt kontaktades fyra storbanker som uppfyllde urvalskriteriet, tre av dessa kom sedermera att ingå i studien. Beträffande nischbankerna kontaktades fyra stycken banker som själva definierade sig som nischbank, varav två stycken ingår i studien. Urvalskriteriet för nischbankerna var att de själva skulle titulera sig som nischbank, samt att bankerna istället för att tillhandahålla ett fullständigt sortiment av banktjänster inriktar sig på vissa typer av produkter och tjänster. Valet av nischbanker skedde vidare utifrån subjektiva grunder, på så sätt att deras namn var välkända för oss.

Studien ger en god avspeglning av hur storbanker arbetar med styrning för att uppnå kundlönsamhet eftersom tre av de fyra aktörerna som tituleras som storbank på den svenska bankmarknaden ingår i studien. Av den anledningen anser vi att de resultat som är hänförliga till storbankerna är generaliserbara. Det relativa urvalet nischbanker fyller inte lika hög kvotandel varpå en generalisering av deras resultat inte kan göras. Utifrån ovanstående resonemang kommer vi att generalisera erhållna resultat från storbankerna, men inte för nischbankerna. Detta medför även att vi inte kommer att kunna generalisera skillnader utifrån den empiriska inhämtningen mellan storbankerna och nischbankerna. Vi kommer däremot att, genom exemplifieringar, lyfta fram likheter och skillnader som vi har funnit mellan de två bankkategorierna.

2.3.3 Val av respondenter

För att intervjuerna med respektive bank skulle bli så rättvisande och informationsrika som möjligt, har urvalet av respondenter inte skett slumpmässigt utan utifrån medvetet uppställda kriterier. Vi valde att via e-post kontakta sakkunniga personer med ledande befattningar hos respektive bank, eftersom de antogs inneha mest kunskap inom området kundlönsamhet. Genom att välja en person med likartad befattning i varje bank skulle det kunna innebära att den underliggande kunskapen inom området är någorlunda enhetlig. För att säkerställa att valet av respondent var korrekt förklarade vi i ett initialt skede vad vår studie syftade till, varpå bekräftelse gavs att vi hade kontaktat bäst lämpad person. Därmed kan sägas att bankerna gjorde det slutgiltiga urvalet av respondenter. En risk kan vara att trots att personen ifråga anser sig vara mest lämpad inom banken för att medverka i intervjun, finns inga garantier för att det är denna person som innehar störst kunskap inom varje enskild intervjufråga. I intervjun med SEB kan denna risk ha reducerat genom att två sakkunniga medverkade. I intervjuerna med de övriga bankerna medverkade en sakkunnig person per bank.

Bank	Befattning
Nordea	Segment manager Household
SEB	Analytiker affärscontrol
Swedbank	Kund- och produktchef
Ikanobanken	Marknadsanalytiker
Länsförsäkringar bank	Chef affärscontrol och ekonomi

Figur 4: Respondenter (Egen bearbetning, 2007 / Bullit Reklambyrå, 2007)

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primärdata

Primärdata avser information som inte redan finns dokumenterad. För att samla in data av denna karaktär kan tre olika metoder användas: direkta observationer, intervjuer eller enkäter (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Vi har valt att genomföra intervjuer med valda respondenter för att erhålla en bild av hur banker styr för att uppnå kundlönsamhet. Nedan presenteras valet av intervju samt dess genomförande.

2.4.1.1 Telefonintervjuer

Eftersom fyra respondenter är verksamma i Stockholm och en respondent är verksam i Älmhult var, av praktiska skäl, vår utgångspunkt att få utföra telefonintervjuer framför personliga intervjuer. Vi tillfrågade respondenterna vilken typ av intervju de föredrog, och samtliga respondenter ansåg att intervjuerna kunde ske per telefon. Vi eftersträvade att intervjuerna skulle ske på ett konsekvent sätt för att inte ge en respondent mer utrymme än någon annan. En risk med valt intervjuförfarande är att personliga intervjuer kan tänkas ge en mer avslappnad intervjusituation och ge utrymme för mer utförliga och eftertänkta svar än vid

en telefonintervju. Vi upplevde att så dock inte blev fallet eftersom telefonintervjuerna mynnade ut i utförliga svar och diskussioner.

Efter fastställd intervjuform bestämdes tid för intervjuerna och i förberedande syfte skickades per e-post, en vecka innan fastslaget datum, intervjuguiden till respondenterna. I intervjuguiden gavs en kortare beskrivning av studiens syfte, samt en teoretisk definition av begreppet kundlönsamhet. Detta syftade till att respondenterna skulle få en inblick i hur intervjufrågorna skulle behandlas i studien. Frågorna i intervjuguiden hade tidigare godkänts av vår handledare.

För att tillämpa ett välfungerande ramverk utformades intervjuguiden utifrån ett så kallat "Issue Tree" (AT Kearney, Booz-Allen Hamilton, McKinsey & Company, Office of Career Development, 1999). Intervjuguiden delades in i tre områden som alla hade tydliga huvudfrågeställningar. För att erhålla svar på de respektive huvudområdena utformades därefter underfrågor. Dessa bearbetades noggrant för att inte vara överlappande, öppna för feltolkningar eller ledande. Ett mycket viktigt moment vid utformningen av frågorna var att täcka in samtliga viktiga områden, vilket gjordes med hjälp av tekniken MECE¹ (AT Kearney et al, 1999). Vidare togs hänsyn till i teorin rekommenderat antal frågor vid en intervju av kvalitativ karaktär, som uppgår till maximalt tjugo stycken frågor (Holme & Solvang, 1996). Vår intervjuguide innehöll sjutton stycken frågor, vilket innebär att vi höll oss inom den rekommenderade ramen. Vid intervjuförloppet gavs positiv respons på intervjuguidens upplägg och frågor².

2.4.1.2 Intervjuernas genomförande

Telefonintervjuerna genomfördes i en av uppsatsförfattarnas bostad och som förberedelse inlånades en högtalartelefon samt en diktafon. Vi inledde intervjuerna med en presentation av samtliga uppsatsförfattare samt en förfrågan om respondenten önskade få ett förtydligande av intervjuguiden. Därefter bad vi om respondentens acceptans att få använda oss av diktafon, vilket godtogs av samtliga respondenter. Medan en person utförde intervjun antecknade resterande två uppsatsförfattare svaren på dator, därefter avlyssnades diktafonen för att göra kompletteringar. Intervjuförloppet fortlöpte väldigt väl och vi kände att vi erhöll utförliga svar från samtliga respondenter. Vi uppmärksammade att vissa frågor i intervjuguiden inte gavs lika djupgående svar. Vi tolkar att detta berodde på att dessa frågor låg utanför ramen för vad bankerna ville ge ut av sina interna strategier.

2.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata är material som utredaren själv inte samlat in (Lundahl & Skärvard, 1992). En viktig aspekt att tänka på vid användning av sekundärdata är att vara kritisk mot källan. Genom att fråga sig vart kommer materialet ifrån, vem som har samlat in det och hur trovärdig är denna person kan anses vara erhålls en kritisk granskning av källan. En ytterligare aspekt att undersöka är om det finns anledning att tro att den person som har samlat in informationen har haft motiv att vinkla dess innebörd (Jacobsen, 2002).

Vid insamling av lämplig litteratur har vi bland annat använt Göteborgs Universitets sökdatas GUNDA. För att erhålla aktuell information kring ämnet kundlönsamhet har vi även använt oss av fulltextdatabaser såsom Business Source Premier, Esmerald Insight och JSTOR. Där har vi funnit aktuell forskning och vetenskapliga artiklar inom ämnet

¹ Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive

² För intervjuguide, se Bilaga 1

kundlönsamhet. Sökord som använts frekvent är: *customer profitability, customer relationship management, customer profitability analysis, customer lifetime value samt banks*. Dessa söktermer har även kombinerats på olika sätt och översatts till svenska för att ytterligare öka träffsäkerheten. Vi har även använt oss av relevant information erhållen från professorerna Ted Lindblom och Göran Bergendahl. Båda professorerna är verksamma på institutionen för Industriell och finansiell ekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är sakkunniga inom vårt område. Genom dessa möten erhöles ökad insikt i relevanta teorier samt bekräftelse på områdets betydelse.

2.4.2.1 Val av teoretisk referensram

Valet av teoretisk referensram har gjorts utifrån vilken relevans använd teori det har för vår problemformulering och syften. Vi har valt att utgå ifrån Customer Relationship Management-teorin, vilken lyfter fram hur företag bör vårda sina kundrelationer för att öka kundlönsamheten. Varför vi har valt att utgå ifrån denna teori är att vi har funnit denna särskilt intressant och bidragande för vår studies intentioner. Den teoretiska referensramen inleds med en modell över kapitlets struktur och de olika avsnittens koppling till varandra. Därefter följer ett avsnitt med fallstudier från litteratur om hur kundlönsamhet bedrivs i praktiken. Vi har valt att lyfta fram dessa eftersom det kan vara intressant att se hur styrning för att uppnå kundlönsamhet bedrivs i praktiken. Vi har inte funnit svensk empirisk forskning inom området men har, för att ge en bild av det praktiska arbetet, gjort valet att inkludera fallstudier av icke inhemska karaktär. Vidare har vi ansett det naturligt att fallstudierna följs av ett avsnitt om kundkategorisering, någonting som är centralt för att ett företag skall kunna skapa kundrelationer. Efterföljande avsnitt ger en redogörelse för hur styrning av kundrelationer bör ske och vidare beskrivs begreppen lönsamhet och kundlönsamhet. Det är av vikt att dessa begrepp klargörs för att ge läsaren en ökad förståelse för studiens helhet. Vidare vill vi poängtera att eftersom syftet med studien är att erhålla en bred bild av hur styrning sker på svenska bankmarknaden, har vi inte fokuserat på hur detta görs på detaljnivå. Av den anledningen inkluderas inte teoretiska modeller för att beräkna lönsamhet i den teoretiska referensramen.

2.6 Studiens giltighetsspråk

2.6.1 Validitet

Validitet är ett mått på hur undersökningsmetoden mäter det den är avsedd att mäta (Dahmström, 1996). Vår studies validitet kan ifrågasättas utifrån ett antal perspektiv. Vi anser att möjligheten till djupintervjuer är någonting som ökar validiteten i studien eftersom denna typ av intervju ger oss möjlighet till utförliga svar inom vårt område. Vidare ges tillfälle att ställa följdfrågor vilket ytterligare ökar validiteten i studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). En risk för validiteten i vår studie är att intervjuerna med bankerna har utförts med en respondent, med undantag för i det fallet där respondenterna var två till antalet. Med enbart en respondent finns en risk i att det förmedlas en subjektiv bild av bankens arbetssätt och strategier. Vi har dock fått bekräftat att respondenterna är de personer inom bankerna som har högst kompetens inom vår studies område.

De frågor som inkluderas i intervjuguiden har utformats utifrån den teoretiska referensramen och har granskats av vår handledare. Respondenterna gav positiv respons på intervjufrågorna och framhöll att de var såväl relevanta som intressanta för området. För att säkerställa att respondent och uppsatsförfattare förstod varandra korrekt, inleddes varje intervju med att fastställa att båda parter hade samma utgångspunkt för intervjun.

Vid de tillfällen vi upplevt oklarheter under intervjuerna har vi bett respondenten om ett förtydligande av sitt svar. Har det funnits skäl till att få ett ytterligare klagörande, har vi i efterhand tagit kontakt med respondenten ifråga. Samtliga uppsatsförfattare har närvarat och tagit del av framkomna intervju svar för att öka sannolikheten att svaren har tolkats korrekt. Vi har inte någon anledning att misstänka att respondenterna på något sätt har farit med osanning. Vidare har studiens empiriska inhämtning kvalitetssäkrats genom att respondenterna har godkänt dess innehåll och bearbetning.

2.6.2 Reliabilitet

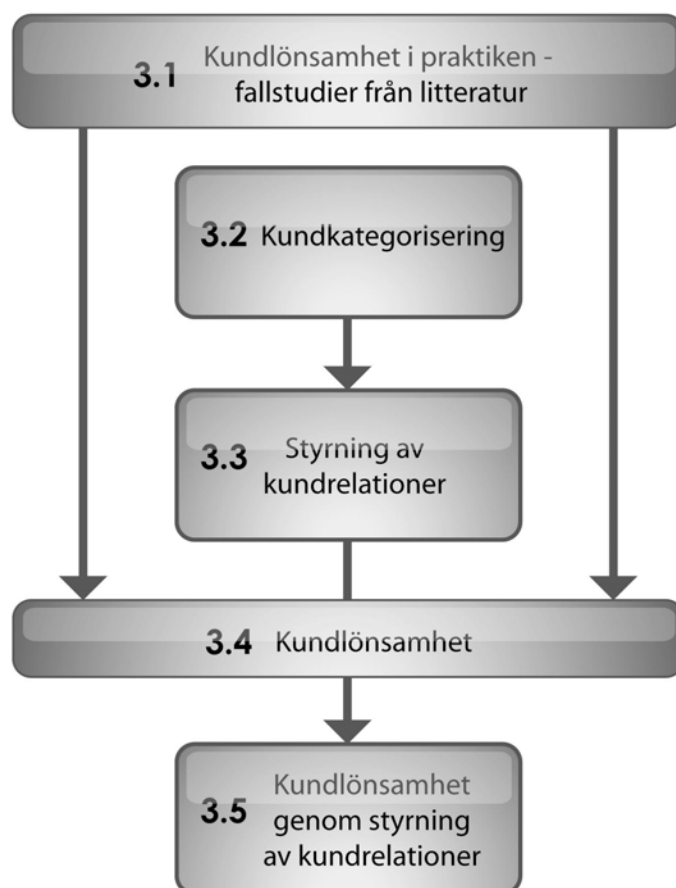
Reliabiliteten anses vara hög i en studie om olika och oberoende mätningar återger liknande resultat (Holme & Solvang, 1997). Vi gjorde ett aktivt val i att initialt erhålla en god teoretisk förståelse för vårt valda område, för att därefter kunna utforma en genomtänkt och relevant intervjuguide. Under intervjuerna var vi noga med att inte vara den pådrivande parten i samtalet för att på så vis ge respondenten utrymme till mer uttömmande svar. För att inte hamna utanför frågornas områden ställdes följdfrågor. För att bekräfta att delgiven information återgivits korrekt, avlyssnades diktafonen som användes under intervjuerna. Vi gavs således även möjlighet att minimera risken för att väsentlig information skulle ha förbisetts. Att samtliga respondenter från respektive bank har mycket god kännedom inom området anser vi ha bidragit positivt till studiens empiriska inhämtning. Under intervjuerna visade respondenterna på såväl teoretisk kännedom som praktisk kunnighet inom området.

2.6.3 Källkritik

Vid användning av Internetkällor har syftet varit att erhålla nyligen publicerad information som litteraturteori inte kunnat tillgodose. Vi har vid litteratursökning endast använt oss av rekommenderade databaser, såsom GUNDA. Vid urvalet av vår teoretiska referensram har vi varit kritiska mot dess giltighet och ifrågasatt om författaren haft tendenser till subjektiv värdering. I vår studie har vi valt att till stor del referera till vetenskapliga forskningsrapporter vilka torde ha genomgått giltighets- och metodgranskningar innan publicering, vilket ökar deras lämplighet att ingå som material i studien.

3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen bygger på litteratur samt en mängd forskningsartiklar. Kapitlet inleds med en figur över kapitlets struktur, vilket följs av fallstudier från litteratur gällande kundlönsamhetsarbete i praktiken. Därefter presenteras kundkategorisering samt styrning av kundrelationer. Avslutningsvis beskrivs begreppen lönsamhet och kundlönsamhet.



Figur 5: Den teoretiska referensramens struktur (Egen bearbetning, 2007 / Bullit Reklambyrå, 2007)

3.1 Kundlönsamhet i praktiken – fallstudier från litteratur

Bank- och finansbranschen är den bransch där kundlönsamhet har utvecklats och använts som mest, så även idag. Företag verksamma inom branschen har allt mer integrerat detta analysmoment i sin företagskultur och verksamhetsstyrning, och i vissa fall även i organisationsstrukturen (Selden & Colvin, 2005; Roger, Peppers & Dorf, 1990; Storbacka, 1994; [11]) Beträffande beräkningar för kundlönsamhet har detta förekommit på såväl kund- som segmentnivå hos banker sedan en längre tid tillbaka (Söderlund, 1997). Konstateranden har sedermera gjorts att användningen av kundlönsamhetsanalyser är stor, i synnerhet inom bankbranschen, men att den mängd empirisk forskning kring praktiskt arbete inom området är ytterst begränsad (Cäker, 2000).

The Royal Bank of Canada är en bank det finns empirisk forskning kring, vilken visar på att banken har utvecklat kundlönsamhet till ett verksamhetsstyrningsinstrument som genomsyrar hela organisationen. Banken arbetar med att segmentera sina kunder efter behov och strävar efter att bemöta de identifierade behoven på ett tillfredställande sätt. The Royal Bank of Canada arbetar kontinuerligt med att kategorisera såväl befintliga som potentiella kunder inom det flertalet kundsegment som banken har urskiljt. Banken utför vidare sin segmentering utifrån en behovsanalys, vilken bygger på kundernas livstidsfas, det vill säga vilket åldersspann som kunden befinner sig inom. Tre aspekter hos kunderna har identifierats som de viktigaste att fokusera på: aktuell lönsamhet, potentiell lönsamhet och kundens fas i livet [10].

Fidelity Investments är en investmentbank som ger kompletterande bidrag till den empiriska forskningen kring banker och kundlönsamhet. Som grund för bankens organisationsstruktur ligger kundlönsamhet. För att kunna beräkna kundlönsamhet gör banken en segmentering av sina kunder. Banken har gått från att segmentera utifrån ålder till att utgå från det kapital som kunden investerar. Segmentering inom Fidelity Investments sker med andra ord utifrån beteende och tillgångar. Banker beräknar vidare kundlönsamhet utifrån både kund- och segmentnivå. Viktiga aspekter för arbetet med kundlönsamhet som banken har lagt märke till är att vikten av att förstå vilka kunderna är och identifiera deras olika behov och beteenden, detta för att kunna avgöra hur kunderna bör behandlas (Selden & Colvin, 2005).

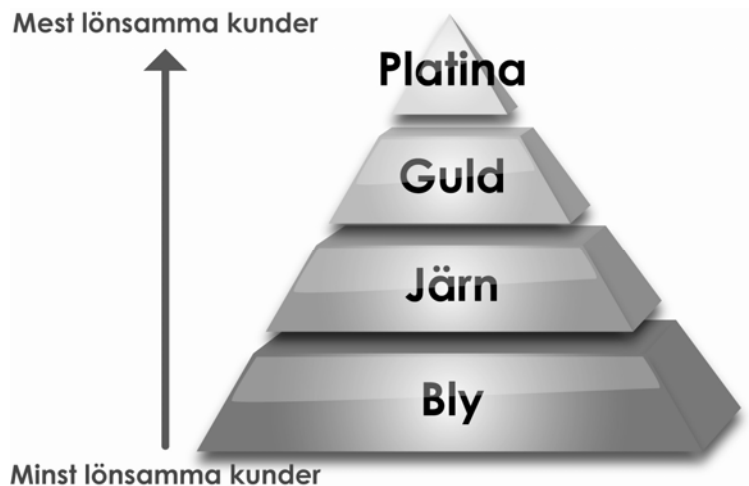
3.2 Kundkategorisering

För att få en uppfattning om hur företag arbetar med kundkategorisering kan begreppet segmentering användas som en utgångspunkt, som innefattar tre dimensioner. För det första avses den process där företag genom en *kundklassificering* urskiljer olika kategorier av kunder. Individer inom samma kategori är måhända inte identiskt lika, men av praktiska skäl antas likheterna dem emellan vara så pass stora att de ändå klassificeras som likadana. En effektivt utförd klassificering av kunder går ut på att skapa kategorier som utmärks av så minimal inbördes variation som möjligt samtidigt som variationen mellan olika kategorier skall vara så stor som möjligt. Valet av antal kategorier är ofta resultatet av en kompromiss. Kategorierna skall vara så pass många att marknaden inte avporträtteras alltför begränsat, dock kan ett för stort antal kategorier försvåra ett företags verksamhet (Söderlund, 1998).

Vidare syftar segmentering på företags aktiva *val av kunder*. Där avgörs det huruvida vissa segment anses vara mer attraktiva än andra eller om företagen vill rikta sig till kunder i alla segment. Grovt sagt bör det finnas ett tillräckligt stort antal kunder i ett segment för att det skall vara lönsamt att arbeta vidare med det. Segmentet bör även generera en stor försäljningsvolym för att kunna betraktas som attraktivt och ha en positiv utveckling över tiden. Slutligen avser begreppet segmentering även det sätt på vilket företag *bearbetar sina kunder*, vilket kan göras på ett identiskt sätt eller mer anpassat till individuella preferenser (Söderlund, 1998).

Segmentering kan göras på många olika sätt, exempelvis kan kunderna delas in efter geografi, demografi och köpbeteende. Dessa exempel är traditionella sätt att segmentera som företag har tillämpat under lång tid. Under senare tid har det blivit allt vanligare med lönsamhetssegmentering, där kundens lönsamhet är den parametern företag utgår ifrån i sin uppdelning av kunder (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001). I vilken utsträckning kunden är lönsam är någonting som ofta varierar mellan olika kunder, i synnerhet då det handlar om intäkterna (Söderlund, 1998). Inom begreppet lönsamhetssegmentering har det utvecklats en

kundpyramid där kunderna har indelats i fyra olika segment, vilka benämns *platina*, *guld*, *järn* och *bly*. Det mest lönsamma segmentet befinner sig överst i pyramiden och det minst lönsamma segmentet återfinns längst ner i pyramiden (Rust et al, 2001).



Figur 6: Kundpyramiden (Rust et al, 2001 / Egen bearbetning, 2007 / Bullit Reklambyrå, 2007)

3.3 Styrning av kundrelationer

Traditionellt sett har företag lagt fokus på att sälja så många produkter och tjänster som möjligt utan att ta hänsyn till vem som köper. Även idag existerar denna produktorientering hos många företag, där såväl organisationsstruktur som styrning baseras på de produkter som säljs och inte efter kunderna (Dyché, 2001).

I takt med en ökad konkurrens på marknaden, med ett större utbud av varor och tjänster som följd, har konsumenter nu givits större valmöjligheter för sina inköp. Denna utveckling har tvingat företag att övergå till en mer kundorienterad verksamhet. För att reducera kostnader och vinna marknadsandelar har företag varit tvungna att utarbeta nya strategier i sin interaktion med kunderna. Aktörer på marknaden har alltmer insett att utan kunder kan varken produkter säljas eller intäkter genereras, samtidigt som det gäller att inse *vilka* kunder som är mest lönsamma att sälja till. Det faktum att det kostar ett företag sex gånger mer att sälja en produkt till en ny kund än att sälja den till en existerande kund har sporrat företag att försöka maximera behållningen av existerande kundrelationer. Detta görs huvudsakligen genom att skapa insikt om vilka kunder som är ”de bästa” samt att motivera dessa kunder till ett fortsatt lika önskvärt beteende (Dyché, 2001).

Styrning av kundrelationer, även kallad *Customer Relationship Management (CRM)*, har som syfte att skapa strategier för kundrelationer i syfte att förbättra dessa och därmed öka deras genererade värden. Vid tillämpning av CRM är en maximering av avkastningen från enskilda kundtransaktioner inte det främsta syftet. Målet är snarare att utveckla strategier för att skapa långsiktiga och hållbara relationer tillsammans med sina kunder eftersom sådana relationer normalt anses vara mer värdefulla än korta (Storbacka, 2000). Med hjälp av denna styrning kan ett företag lära känna sina kunder tillräckligt bra för att förstå vilka kunder som bör behållas och vilka som bör bearbetas för att inte förloras (Dyché, 2001).

Det främsta målet med styrning av kundrelationer är att öka relationsvärdet. Relationsvärdet definieras som det totala värde en kundrelation har för ett företag. Att identifiera värdefulla relationer i sin kundbas är således centralt för företag. Det finns många orsaker till att en kundrelation kan vara värdefull för ett företag, varav den viktigaste faktorn är relationens lönsamhet. Andra faktorer kan exempelvis vara relationens livslängd, ömsesidigt lärande mellan parterna eller om kunderna kan fungera som betydelsefulla referenser. Kundrelationernas värden varierar utifrån bransch och företag och av den orsaken är det viktigt att bestämma utifrån vilka faktorer som värdet skall mätas. För att öka relationsvärdet görs en analys av kundrelationen ur olika perspektiv för att sedan utforma strategier för en vidare utveckling av relationen. Det finns tre olika dimensioner som dessa strategier kan grundas på: utbyte, relationsstruktur och relationsfaser (Storbacka, 2000).

3.3.1 Utbyte

Centralt i en kundrelation står ett utbyte av resurser, vilka består av *känsla, kunskap och handlingar*. Målet är att hantera utbytena på ett sådant sätt att såväl kundens hjärta, tankar som plånbok erhålls av företaget. Hur relationerna ser ut skiljer sig åt beroende på utsträckningen av dessa utbyten. Ett företags konkurrensförmåga beror i stor grad på de olika resurserna och för att uppnå framgång bör ett företag utforma relationsstrategier i enlighet med dessa (Storbacka, 2000).

Särskilt i inledningsfasen av en kundrelation är betydelsen av känslor stor. CRM kan influera kunders känslor och bidra till att de känner sig såväl bekväma i relationen som personligt sammankopplade med företaget (Dyché, 2001). Om det i en kundrelation inte finns något känslomässigt engagemang från vare sig företag eller kunder kan det leda till en ytlig relation utan förtroende. På en konkurrensutsatt marknad är förtroende och engagemang från båda parter avgörande för att en relation skall kunna utvecklas (Storbacka, 2000).

Att fastställa ett företags kompetens och hur kompetensen kan bidra till värdeskapande hos kunden är av vikt för utbytet i en kundrelation. Om ett företag inte anses kompetent kan ett utbyte av handlingar mellan parterna inte ske. Handlingar mellan företag och kunder omfattas av de aktiviteter som gör att en kund tillhandahålls med varor i utbyte mot pengar. En central fråga är hur arbetsfördelningen skall utformas mellan kunden och företaget för att en handling skall ske (Storbacka, 2000).

3.3.2 Relationsstruktur

Det andra perspektivet för att utforma relationsstrategier handlar om hur strukturen i relationen ser ut. För att kunna öka värdet av en relation behöver företag förstå dess centrala egenskaper. En relationsstruktur är en sammanfattande benämning för ett företags kundbas, dess olika kundrelationer samt olika aktiviteter. En kundrelation bör utvecklas på många olika nivåer och genom att identifiera relationsstrukturen kan relationen hanteras på ett mer fördelaktigt sätt. Kundrelationens lönsamhet kan bestämmas och relationen kan på ett lättare sätt förbättras om så behövs (Storbacka, 2000).

Olika kunder fordrar olika relationsstrategier, vilket innebär att alla kundrelationer inte kan hanteras på ett likartat sätt (Storbacka, 2000). Detta är någonting centralt inom CRM där målet är att identifiera och behandla varje kund som en individ. Synsättet innebär dock vissa svårigheter; hur skall en differentiering i kundbehandling ske som motsvarar individuella preferenser? Exempelvis kan vissa kunder begära en viss nivå av personlig service samt skraddarsydda produkter för att känna sig speciella, samtidigt som andra kunder föredrar en mer formell relation till företaget (Dyché, 2001). Personalen som arbetar utåt kund bör ha

kunskap om hur de skall möta varje kund utifrån företagets strategier. Personalen är de som först får vetskap om kundens eventuella problem och torde ha bäst möjlighet att lösa dessa (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka, 1999).

3.3.3 Relationsfaser

Den sista dimensionen för strategiutformning rör en kundrelations tre olika faser, vilka innefattar inledningsfasen, utvecklingsfasen samt slutfasen. Samtliga faser kräver separat behandling för att åstadkomma en ökning av relationsvärdet (Storbacka, 2000).

Det kostar ofta mer för ett företag att starta upp nya kundrelationer än att hålla kvar befintliga, med tanke på de initiala kostnader som uppstår vid bearbetningen av en ny kund. Dessa kostnader kan begränsas om företag koncentrerar sig på att utveckla och vårda de relationer de redan har med befintliga kunder. Med lojala och långsiktiga kunder kan kostnader för att underhålla relationerna effektiviseras, genom att företag lär sig mer om kunderna och får en bättre bild av deras behov (Söderlund, 1997).

3.4 Lönsamhet

Det finns ett flertal sätt som lönsamhet kan uttryckas på och den definition som ges av Nationalencyklopedin är ”den ekonomiska effektiviteten hos en verksamhet” [12]. För att undersöka om ett företag är lönsamt är det den totala effektiviteten som skall granskas, det vill säga den inre effektiviteten multiplicerat med den yttre effektiviteten, vilket betecknas som Du Pont-sambandet. I ekonomistyrningstermer multipliceras kapitalomsättningshastigheten med vinstmarginalen vilket ger räntabilitet på totalt kapital, som är måttet på total effektivitet och därmed lönsamhet. Lönsamhetsmål uttrycks vanligen, i såväl teorin som i praktiken, genom räntabilitetsmått som beräknas med utnyttjande av redovisningsbaserade resultat- och kapitalmått (Johansson & Runsten, 2005).

Alltför ofta tycks begreppen ”lönsamhet” och ”vinst” blandas samman och misstolkas, varvid ett förtydligande av dessa begrepps relation är av relevans för vidare läsning inom området. Absolut vinststorlek fyller ingen funktion som lönsamhetsmått, ett företag med större vinst än ett annat är inte nödvändigtvis mer lönsamt. Likaså kan ett företag som genererar en mycket god vinst ha en otillfredsställande lönsamhet (Johansson & Runsten, 2005).

3.4.1 Kundlönsamhet

Aktuell forskning visar på att företag idag lägger stor vikt på lönsamhetsanalyser och klassificerar dessa som ett ytterst viktigt ekonomistyrningsverktyg. Trots den ökande betydelsen av lönsamhetsanalyser finns det endast en mycket begränsad mängd empirisk forskning inom området att tillgå. Det finns således ett stort gap mellan hur det som finns skrivet i teorin kan kopplas till praktiska erfarenheter som förklarar innebörden och rollen av lönsamhetsberäkningar (Drury & Tayles, 2006).

Kundlönsamhetsanalyser, som genomförs på ett medvetet och korrekt sätt, kan avtäcka strategisk information som ligger gömd i kunddatabaser, och kan vara till stor nytta för företagets ledning. Kundlönsamhetsanalyser beskriver processen av allokering av intäkter och kostnader till enskilda kundkonton eller kundsegment, så att lönsamhetsberäkningar kan ske. En kundlönsamhetsanalys resulterar därav i två insikter: graden av lönsamhet hos varje enskild kund och lönsamhetsbidraget från kunder inom ett visst kundsegment. Vid praktiskt

genomförande av kundlönsamhetsberäkningar används lämpligt vald kalkylmetod (Raiij, 2005). En vidare utveckling av olika kalkylmetoder ligger dock utanför denna uppsats ram.

Det har blivit viktigt för företag att sätta kunden i fokus mot bakgrund av att dagens kunder ställer allt högre krav, produkter och tjänster tenderar att bli mer komplexa och avancerade samt att den internationella konkurrensen ökar (Arnerup & Edvardsson, 1992). Detta återspeglas även i lönsamhetsberäkningar och det har identifierats ett ökat intresse att mäta lönsamhet på kundnivå. Det är alltså snarare enskilda kunder än segment som ligger till grund för lönsamhetsanalyser och det har kommit att talas om ”one-to-one marketing” och ”micro-marketing”. Kundlönsamhet har således blivit en dimension där varje unik kund ingår och kan beskrivas. En annan faktor som ligger bakom det ökade intresset av lönsamhetsberäkningar på kundnivå är teknologins framfart som gör det möjligt att kunna följa upp enskilda kunder [13].

Den informationsteknologiska utvecklingen har haft betydelse för kundrelationers utveckling. Under senare år har kunder blivit mer priskänsliga eftersom utbudet av information har ökat, vilket även har medfört att det har blivit lättare att jämföra banker med varandra. Många kunder efterfrågar att utföra sina bankärenden på Internet och ett led i detta är att bankers och kunders relationer har försvagats, eftersom den personliga kontakten således har minskat. Om inte en kund har en stark och personlig relation samt förtroende till sin bank finns en risk i att kunden byter bank om en konkurrent kommer med ett bättre erbjudande (Peppard, 2000).

Forskning visar på att kunder genererar olika grad av lönsamhet. Vissa kunder genererar inte samma kostnader och intäkter som andra och somliga kunder genererar inte ens acceptabla strömmar intäkter. Olönsamma kunder tåls dock analyseras närmre utifrån huruvida de bedöms bli lönsamma, om relationen borde avvecklas eller om kunden har strategisk betydelse för företaget. Resursmässigt är en identifiering av lönsamma kunder att föredra (Gummesson, 2002).

Det är lättare sagt än gjort att identifiera lönsamma kunder. Detta beror på att många företag saknar redovisningssystem där lönsamhetsanalyser på kundnivå kan göras. Eftersom det idag finns informationssystem som torde kunna hantera dessa lönsamhetsanalyser på kundnivå, kan snarare fallet vara att denna typ av information inte lämnas ut för empirisk forskning. Hur lönsamhetsanalyser hanteras beror vidare mycket på vilka strategiska marknadsföringskoncept som används [13].

3.4.1.1 Varför beräkna kundlönsamhet?

Vilket tidigare har påpekats har det på senare år skett en skiftning från beräkning av lönsamhet på produktnivå till att beräkna lönsamhet utifrån kunder. Detta är logiskt, sett till att det är kunderna och inte produkterna som i slutändan genererar intäkter till ett företag. Företag kan tendera att fokusera på kunder som de antar är lönsamma men som i realiteten inte är det (Blomqvist et al, 1999). Det är därför av stor vikt att företag utreder huruvida en kund är lönsam eller inte för att veta var resurser skall satsas för att sedermera öka företagets lönsamhet och säkerställa fortlevnad [13]. Beräknas kundlönsamhet minskar risken att dyra resurser läggs på att behålla de minst lönsamma kunderna [5/6].

Företag är ofta medvetna om vilka intäkter som en kundrelation bidrar med, men inte lika ofta har de klart för sig vilka kostnader som är förknippade med relationen. Försäljnings-, service-, marknadsförings- och supportkostnader läggs ofta under overheadkostnader vilket kan göra det svårt att härleda sådana kostnader till specifika kunder eller kundsegment. Eftersom

kostnadssidan är väl så viktig som intäktssidan för att kunna beräkna lönsamhet, bör därför dessa typer av kostnader brytas ner för att kunna analysera varje kunds kostnader. Analyseras såväl intäkter som kostnader ges möjlighet att specificera varje kunds lönsamhet (Raiij, Vernoiij & Trist, 2003).

Vidare har undersökningar gjorts som visar att det är mycket svårt att tillfredställa samtliga kunder i en kundstock på ett tillfredsställande sätt, varför företag bör fokusera på de kunder som de kan betjäna på ett lönsamt sätt. Vissa kunder kostar helt enkelt mer i resurser än vad de bidrar med i intäkter (Hallowell, 1996). Korrekt allokering av resurser är ytterst viktigt så att tid och service läggs till de mest lönsamma kunderna och inte missallokeras till de olönsamma kunderna [14].

3.5 Kundlönsamhet genom styrning av kundrelationer

Kundlönsamhet genom styrning av kundrelationer (Customer Relationship Profitability) är den typ av lönsamhet som genereras genom kundrelationer. Begreppet definieras som skillnaden mellan den totala intäkten som en kundrelation bidrar till och de kostnader som uppkommer genom att förse en kund med efterfrågade tjänster under relationens livslängd (Storbacka, 1994).

Genom att identifiera nyckelsegment och målkunder kan en bank uppnå framgång med att vårda lönsamma kundrelationer och på så sätt erhålla kundlönsamhet. Därtill krävs att banken arbetar utifrån en vald definition av kundlönsamhet och att lönsamhetsberäkningarna på såväl segment som kundnivå kan göras på ett tillfredsställande sätt. Vidare är det av betydelse att genom exempelvis pris- och servicestrategier göra produkter och tjänster än mer attraktiva så att efterfrågan av dessa ökar hos de kunder som bedöms som mest lönsamma (Bergendahl & Lindblom, 2000).

Inom retail banking har det identifierats att lönsamma kunder tenderar att nyttja in- och utlåningstjänster, medan olönsamma kunder är de som i stor utsträckning använder sig av betalningsrelaterade tjänster (Storbacka, 1993). Det finns här en problematik inom banken beträffande dess sortiment. I det sortiment som kunden kräver av banken ingår de olönsamma tjänsterna, och är därmed nödvändiga för att de mer lönsamma tjänsterna skall kunna säljas (Storbacka, 1994).

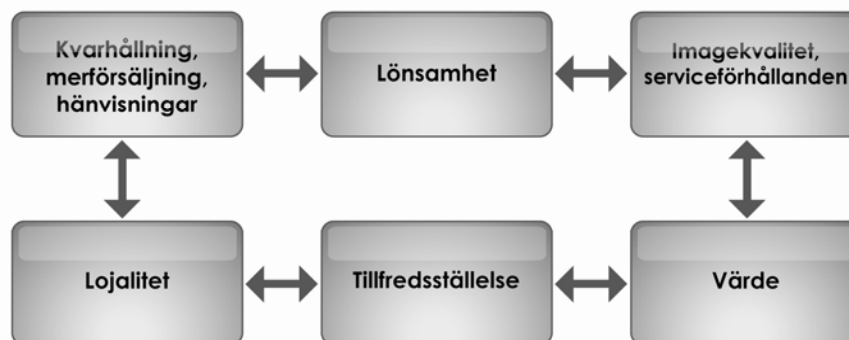
Att i praktiken kunna prognostisera hur varaktig en kundrelation blir är svårt. Därför används ofta en uppskattad tidsperiod att grunda lönsamhetsberäkningar på. Inom retail banking är det vanligtvis ett räkenskapsår som utgör tidsperioden (Storbacka, 1994). För att kunna beräkna framtida lönsamhet teoretiskt sett görs nuvärdesberäkningar av de kassaflöden som uppskattas genereras av en viss kund eller inom ett segment under relationens totala varaktighet (Bergendahl & Lindblom, 2000). En uppskattad tidsperiod för en kundrelations varaktighet medför emellertid problem genom att det är svårt att prediktera hur en kundrelation kommer att utveckla sig, både när det gäller kostnader och intäkter (Storbacka, 1994).

Skillnader i kundlönsamhet har bevisats vara stor. En undersökning gjord av Storbacka (1994) på två banker visade att bankerna var beroende av en ytterst liten del av sin kundstock sett ur ett lönsamhetsperspektiv. Nära hundra procent av lönsamheten genererades av de tio procent mest lönsamma kunderna. En slutsats som drogs utifrån undersökningen var att merparten av kunderna hos de två bankerna inte bidrog med lönsamhet. Nära hälften av den ena bankens kunder hade en lönsamhetsnivå nära noll (Storbacka, 1994).

3.5.1 Kundens livstidsvärde

Relationsmarknadsförare menar att ett företag kan bli mer lönsamt om de mest lönsamma kunderna identifieras, och en investering i marknadsföringsresurser görs i dessa kunder för att hålla kvar dem inom företaget. Denna strategi borde ha en uppenbar betydelse eftersom det är känt att en liten procent av kunderna står för en stor procentandel av intäkterna och vinsterna (Malthouse & Blattberg, 2005). Kundens livstidsvärde (Customer Lifetime Value) är termen på de kassaflöden en kund genererar under hela sin tid i banken (Berger & Nasr, 1998). Kunderna med ett negativt livstidsvärde skall inte erhålla några resurser, alternativt avsägas kontakten (Ambler, 2002). Företag bör försöka att identifiera kännetecknen för lönsamhet hos en kund så tidigt som möjligt för att sedan agera utifrån detta (Donkers, Verhoef & Jong, 2003).

För att kunna beräkna det värde en kund eller ett kundsegment kommer att tillföra ett företag under dess livslängd, är det av vikt att företag prognostiserar framtida intäkter och kostnader. Nästa steg är att de prognostiserade kassaflödena nuvärdesberäknas för att kunna kalkylera det livstidsvärde en relation förväntas ge upphov till. Det finns en negativ aspekt med att prognostisera framtida kassaflöden eftersom detta arbete är komplicerat och att det inte finns garantier för att beräkningarna kommer att infrias (Berger & Nasr, 1998). Trots fördelarna med att mäta och maximera en kunds livstidsvärde, är möjligheten att bedöma detta värde med tillräcklig säkerhet [15].



Figur 7: Lojalitets- och lönsamhetskedjan ([16] / Egen bearbetning, 2007 / Bullit Reklambyrå, 2007)

3.5.2 Kundlönsamhetsanalys

I en kundbas finns skillnader i hur mycket kunder bidrar till lönsamhet. Företag är intresserade och medvetna om kunders intäkter, medan det inte lika ofta finns en medvetenhet kring vilka kostnader som är förknippade med kundrelationerna. Produktkostnader kan relateras till varje enskild kund medan overheadkostnader är svårare att göra en härledning för. Kundlönsamhetsanalyser (Customer Profitability Analysis) behandlar fördelningen av intäkter och kostnader till kundsegment och individuella kunder så att lönsamheten per segment eller per kund kan beräknas. Orsaken till det ökade intresset för kundlönsamhetsanalyser torde bland annat bero på det ökade användandet av ABC-kalkylering. När det blev accepterat att varje produkt inte kräver samma typ och nivå av aktiviteter, var detta ett litet steg till att veta att kunder också skiljer sig i konsumtionen av resurser. Sammanfattat, vissa kunder ådrar sig relationskostnader än andra och detta leder till olika nivåer av kundlönsamhet (Raij et al, 2003).

Nyttan med att arbeta med kundlönsamhetsanalyser uppenbarar sig då ett företag agerar och beslutar utifrån informationen i analysen. Med hjälp av analysen kan en kunds beteende i företaget kartläggas, där det kan dras slutsatser om att för att öka lönsamheten hos kunden behöver man försöka ändra kundens beteende. Dessa åtgärder kräver dock en god insikt i dessa kunders resursutnyttjande och kostnaderna detta innebär för företaget (Cooper & Kaplan, 1998).

4 Empiri

I detta kapitel redovisas de resultat som har framkommit genom intervjuer med valda respondenter. Bankerna har delats in under storbanker respektive nischbanker och för varje bank redovisas svaren enligt följande uppdelning: kundkategorisering, kundrelationer och arbete för att uppnå kundlönsamhet.

4.1 Storbanker

4.1.1 Nordea

Nordeas historia sträcker sig 200 år tillbaka i tiden. Den företagskultur som banken har idag är ett resultat av ett antal fusioner både i Sverige och i övriga Norden [17]. Inom Nordea arbetar omkring 30 000 stycken anställda och banken har 1 100 kontor. Nordeas vision är att banken skall "uppfattas som den ledande nordiska banken, känd för sina medarbetare, som skall skapa betydande värde för kunder och aktieägare. Detta skall bli möjligt genom att erbjuda ett brett urval produkter, tjänster och lösningar inom bank, kapitalförvaltning och försäkring" [18].

4.1.1.1 Kundkategorisering

Inom Nordea görs kundkategoriseringen internt utifrån ett strategiskt syfte som handlar om att bli bättre på att rikta rätt erbjudande till rätt kund, vilket sedermera ger upphov till lönsamhet. Redan under 1980-talet utfördes kundkategoriseringar och lönsamhet beräknades, även om arbetsprocessen för detta inte gick lika snabbt eller kunde med den precision som är möjlig idag. Fördröjningen i arbetsprocessen gav en risk i att banken kunde gå ut med ett erbjudande för brett, vilket gjorde träffsäkerheten låg och metaforiskt sett "sköt man med hagelbössa". Arbetet med kundkategorisering har förfinats under åren. Idag har banken blivit bättre på att analysera och identifiera olika kundprofiler, vilket i sin tur har lett till att rätt erbjudande riktas till rätt kund. Att lyckas rikta budskapet så precist som möjligt är en kostnadsfråga eftersom det innebär resurser att skicka ut brev och dylikt med information som inte träffar rätt.

Vid arbete med kundkategorisering gör Nordea en genomlysning av sin kundbas och får därigenom fram statistik till den analys som kategoriseringen görs utifrån. Nordea analyserar kunder och segment utifrån behov, beteende samt lönsamhet versus olönsamhet. Nordea har ett flertal kundkategorier som de arbetar utifrån och banken har även ett fördelsprogram som erbjuds till vissa kunder, däribland kategorin *förmånskunder*. En förmånskund har en kapitalvolym på över 300 000 kronor och minst fem produkter i olika kategorier. En förmånskund erbjuds en personlig bankman och även mer fördelaktiga priser och räntevillkor. En annan kundkategori är *pluskunder*, vilka har mer än 50 000 kronor i kapitalvolym och minst tre produkter i olika kategorier. Denna kundkategori ges också bättre förmåner i form av fördelaktiga priser och rabatter. Nordea har följaktligen kategoriserat sitt fördelsprogram utifrån två nivåer vilka är beroende på affärsvolym. Ytterligare kundkategorier som finns är bland annat seniorer, ungdomar och villaägare. Inom varje kundkategori har banken möjlighet att arbeta mer på detaljnivå.

Utgångspunkten hos Nordea är att kundlönsamhet och beräkningar kring detta sker utifrån enskild kund. Eftersom banken sätter samman kunder med likartade profiler till kundkategorier eller så kallade segment, är det även möjligt att beräkna kundlönsamhet per

segment. Nordea anser att lönsamheten hos en kund beror på vilken typ av engagemang som kunden har hos banken. Engagemang handlar om behov och beteende och är inte något som styrs av kundens ålder. Åldersgrupperingar görs snarare mer utifrån ett strategiskt perspektiv än ett lönsamhetsperspektiv. Nordea har identifierat att beteende och behov idag är mer gränsöverskridande, en 25-åring kan ha precis samma behov och beteende som en 65-åring. Detta har synliggjorts genom att det idag är möjligt att följa kundernas transaktioner.

Nordea har identifierat att lönsamhet och engagemang går hand i hand. Lönsamma behov och beteenden är till mycket volymrelaterat och därför är det lönsamt för banken att fokusera på kunder och segment som handskas med stora volymer. Transaktioner av olika slag är även värdeskapande för banken, vilket ger att aktiva kunder som ger upphov till mycket transaktioner även är lönsamma att fokusera på.

4.1.2.2 Kundrelationer

I sin definition av en god kundrelation beskriver Nordea att kunden skall känna förtroende för banken, att kunden vet vart denne skall vända sig vid olika ärenden, att råden går att lita på samt att kunden upplever att det går att få råd utan att fråga om det. Banken skall vara proaktiv, vilket betyder förslag skall ges till kunden innan denne efterfrågar det själv.

Personlig kontakt och kommunikation är något som Nordea arbetar med för att vårda sina kundrelationer. Som tidigare nämnt använder Nordea sig av ett fördelsprogram där vissa kunder benämns som förmånskunder. Fördelarna med att vara förmånskund är bland annat att kunden får en personlig bankman som har personligt ansvar för kunden. Bankmannen skall regelbundet hålla kontakt med sina kunder och komma med information och förslag på förändringar. Nordea uttrycker samtidigt att det finns starkare incitament för att bygga en relation med en kund som har ett större behov av en tät kontakt, än med en kund som inte har samma kontaktbehov. Kundkontakt har Nordea med alla sina kunder, oftast på distans via utskick, telefon eller Internet. Utan ett personligt besök på banken kan kunden få tillgång till väsentlig information.

Nordea uttrycker under intervjun att kunden har ett förtroende för dem när de kan lita på erhållna rekommendationer. Ibland är ett lågt pris och en fördelaktig ränta inte det viktigaste för kunden utan det handlar snarare om att känna sig trygg. Bankens anställda utbildas kontinuerligt i att bemöta kunder och identifiera deras behov. Nordea menar att förtroendet inte är banken i sig och dess produkter, utan hur kunden känner sig bemött.

Fokus för Nordea handlar om att öka andelen lönsamma kunder, men även att göra mer affärer och bygga relationer med kunder som har en potential att bli lönsamma i framtiden. I grund och botten är det kundens beteende som ligger till grund för bankens relation och kontakt. Om en kund oavsett fas i livscykeln uppvisar ett visst beteende som ger uttryck för ett behov, strävar Nordea att bygga en relation utifrån kundens aktuella beteende. Innan en relation med en ny kund kan ses som stabil har banken mycket kontakt med kunden, därefter avtar ofta kundens behov av kontakt. Nordea tar upp som exempel att en kund med ett lån med fem års ränta inte har lika mycket kontakt med banken som en kund som aktivt handlar med aktier. När banken märker att kundens engagemang förändras ökar kontakten för att minska risken att kunden söker sig till konkurrerande banker.

I huvudsak arbetar Nordea med att utveckla och förbättra befintliga kundrelationer. Nordea uttryckte i intervjun att eftersom de är en stor bank med närmre 3,5 miljoner kunder är det lättare att föra en dialog med befintliga kunder än med nya. Befintliga kunder kan på ett

smidigare sätt erbjudas ytterligare tjänster och produkter eftersom banken utifrån existerande engagemang kan identifiera potentiella behov. Att arbeta på samma sätt mot nya kunder är inte lika lätt eftersom det är svårare att veta vad dessa kunder efterfrågar. Nordea arbetar vidare med analyser mot befintliga kunder för att ta reda på vilka produkter och tjänster de använder sig av idag så att olika erbjudanden kan riktas till rätt kundgrupp.

4.1.1.3 Arbeta för att uppnå kundlönsamhet

I sin definition av kundlönsamhet har Nordea ett antal principer inom ett internt regelverk, som styr hur banken värderar lönsamhet utifrån såväl volymer som produkter. Där mäts både kundens genererade intäkter samt de kostnader som kunden ger upphov till. Nordea har en övergripande och tydlig kundstrategi för att uppnå kundlönsamhet. Denna strategi omfattar både hur segmentering av kunder görs samt hur dessa sedan skall bearbetas. Arbetet med detta har sedan längre tid funnits inom organisationen och har löpande utvecklats och förfinats. Redan för tjugo år sedan fanns det till exempel en väl definierad uppföljning av bankens arbete för att uppnå kundlönsamhet, men rent praktiskt var det vid den tidpunkten mycket mer tidsödande att ta fram analyser. Med hjälp av dagen informationsteknologiska utveckling har arbetet kunnat effektiviseras och idag går det betydligt snabbare att erhålla resultat av en genomförd aktivitet.

Arbetet för att uppnå kundlönsamhet inom Nordea har både kort- och långsiktiga perspektiv. Långsiktigt arbetar banken utifrån en kundstrategi som sträcker sig flera år framåt i tiden, vilket innebär en fastställelse över var kunden står idag och en strategisk målsättning för var kunden skall befinna sig framåt i tiden. Det kortsiktiga arbetet visar sig i både kvartals- och halvårsplaner för olika aktivitetens resultat.

Uppföljning av kundlönsamhet görs på samtliga aktiviteter för att bestämma deras utveckling under olika perioder. Detta görs oavsett om det handlar om exempelvis brevutskick eller information på Internet där aktivitetens genererade intäkter samt kostnader under en definierad tid följs upp. Med hjälp av kundundersökningar mäts även mjuka fakta som kundernas attityd gentemot banken, vad de tycker fungerar väl och vad som kan förbättras. Dessa undersökningar görs med brevutskick, telefonsamtal eller fokusgrupper. Fokusgrupperna är djupkvalitativa intervjuer med ett tiotal medvetet utvalda kunder som har ett visst beteende. Där presenteras nya möjligheter och lösningar som kunderna ger sin åsikt om.

Nordea anser sig ha en god insikt i kundernas resursutnyttjande. På en väldigt detaljerad nivå kan banken se i vilket utsträckning kunderna använder produkter samt kommunicerar med banken via de olika kanalerna. Under intervjun framkommer att Nordea beräknar såväl kundernas faktiska kostnader som att de schablonberäknar vissa kostnader, detta beroende på aktivitet och kommunikationskanal.

4.1.2 SEB

SEB: s rötter sträcker sig nästan 150 år tillbaka i tiden och dagens SEB är ett resultat av närmare 120 fusioner och förvärv. Redan från starten har SEB haft en internationell inriktning med kontor i ibland annat New York, London och Frankfurt [17]. I Sverige har banken över 200 stycken kontor och över 5 miljoner privatkunder. Koncernen har omkring 20 000 stycken anställda varav majoriteten arbetar utomlands. SEB:s vision är att ”vara den ledande nordeuropeiska finansiella koncernen i fråga om kundnöjdhet och lönsamhet. Målen skall nås med hjälp av motiverade medarbetare och ett nära samarbete mellan koncernens olika delar” [19].

4.1.1.1 Kundkategorisering

SEB kategoriserar sina kunder med syfte att det skall vara till stöd för banksäljarna som arbetar i vad som kallas för fronten, det vill säga ut mot kund. Genom den information som kundkategoriseringen ger kan banksäljarna på ett medvetet och effektivt sätt arbeta utifrån de strategiska riktlinjerna och därmed optimera säljinsatsen. Kundkategoriseringen har även som syfte att stötta kundernas behov genom att se till att erbjudanden och produkter når rätt kunder. Inom SEB finns vidare en marknadsföringsbudget för att säkerställa att bland annat ett aktivt arbete bedrivs för att möta kundernas behov bättre och se till att servicen hålls på en god nivå.

Vid kategorisering av kunder används en modell som analytiker inom SEB har arbetat fram, vilken bygger på tillgänglig information om kunderna. Det finns en varierande grad information att tillgå om olika kunder, vilket ger behov av kompletterande uppgifter för att en kund skall kunna kategoriseras på ett så bra sätt som möjligt. Utöver den information som finns lagrad i interna register byggs information från offentliga register in i analysen. SEB kategoriserar sina kunder utifrån variabler som ålder, inkomstnivå och boendeform. En kundkategori kan vidare inbegripa ett flertal variabler. Utifrån funnen information hittas korrelationer i analysen. En kund som exempelvis bor i ett etablerat villaområde, är omkring 30-40 år och troligtvis har bolån placeras in i en kategori som klassas som mycket bra, det vill säga som kan komma att bli mycket lönsam.

Inom SEB sker beräkning av kundlönsamhet både per segment och per kund. Initialt görs beräkningarna utifrån segment och det är på denna nivå som information om kunderna identifieras. För att identifiera kundlönsamhet på kundnivå används registrerade uppgifter om kunderna, vilket ger önskad information på ett snabbt och effektivt sätt. För att få en referensram till om en kund kan klassificeras som lönsam utgår SEB från en ”idealkunds” olika produkter och engagemang i banken. Utifrån vad som redan är känt om en kund kan en jämförelse göras med ”idealkunden” för att räkna ut hur stor lönsamhet den aktuella kunden bidrar med. För att göra kundlönsamhetsberäkningarna så bra som möjligt används den data som finns tillgänglig om kunden följaktligen i första hand, och kompletterande information som behövs läggs till genom rimliga antaganden. Det är av stor vikt att de hypotetiska antaganden som görs är rimligt säkra sådana eftersom de påverkar hur en kund kategoriseras.

SEB har identifierat att lönsamma kunder och segment att rikta sig till styrs till stor del av boendeformen. En kund som äger sitt boende ger mycket värde eftersom bolån ger goda intäkter till banken. Förutom boendeformen har SEB identifierat att åldern spelar en väsentlig roll huruvida en kund är särskilt lönsam att fokusera på eller inte. Vissa åldrar drar mycket pengar och begreppet ”mitt-i-livet” har myntats inom SEB. Inom spannet 30-45 år, ”mitt-i-livet”, händer det mycket och inom detta spann befinner sig ofta barnfamiljer. En barnfamilj

tenderar att ha många lönsamma aktiviteter kopplade till sig så som två lönekonton, villa med bolån, två bilar med lån samt olika sparandeformer som fond- och pensionssparande. Användandet av betalkort tenderar även att vara intensivt inom dessa åldrar vilket ger intäkter till banken eftersom banken tar ut en avgift för korttransaktioner hos butikerna. En barnfamilj är per definition oerhört lönsam för en bank. Även kunder med ett stort kapital är lönsamma att fokusera på eftersom banken tar ut en avgift på förvaltad kapital.

4.1.1.2 Kundrelationer

SEB upplever att en kundrelation är god när kunden är nöjd och glad samt utnyttjar flertalet produkter i banken. Banken uppskattar aktiva kunder och föredrar när dessa använder sig av Internetbanken eftersom det ger banken mycket information om kunderna. SEB uppfattar det som enklast att kunna hjälpa kunden om denne vid några tillfällen per år besöker banken och ger information om vad som har hänt i livet.

Genom en hög tillgänglighet försöker SEB vårda sina kundrelationer. Banken är tillgänglig för kunderna 24 timmar om dygnet, antingen via Internet eller via telefon, och genom dessa kanaler skall kunden känna sig omhändertagen. Bankens marknadsföringsfunktion som innefattar enskilda kontakter med kund samt telefon- och brevkontakt syftar till att vårda kundrelationerna. SEB använder sig även av kundenkäter och fokusgrupper där kunderna kommer med synpunkter på hur en produkt eller en tjänst kan utvecklas till det bättre.

Varumärkesvård och ett system som samlar in kundsynpunkter är andra metoder som SEB använder sig av för att skapa förtroende gentemot sina kunder. De erhållna synpunkterna kan vara av positiv eller negativ karaktär och kan gälla både produkter och service. Syftet med kundsynpunkterna är att banken skall få insikt i problem som har identifierats. SEB uttryckte att det är av ytterst vikt att personalen är förtroendeingivande.

Kundens grad av lönsamhet och SEB:s hantering av relationen hänger ihop. Om banken ser att det finns en avsevärd potential att kunden kommer att bli lönsam, resulterar detta i en viss typ av hantering. Utgångspunkten är resurshanteringen, eftersom SEB arbetar med begränsade resurser måste det vara motiverat varför en kund skall ges resurser. SEB har ett tankesätt som bygger på långa kundrelationer, det kan dock vara svårt att per definition veta vilken fas en relation befinner sig i. För att kunna urskilja olika livstidsfaser måste banken fokusera på produktnivå. Det framgick i intervjun att utvecklingsfasen där kunden befinner sig ”mitt i livet” är den mest lönsamma för banken. Den äldre befolkningen som befinner sig i slutfasen är lönsam men det är i princip endast sparprodukter som driver lönsamheten.

Framst satsar SEB på att öka volymen hos de befintliga kunderna. Framförallt söker banken efter nya bankkunder i egna databaser inom koncernen. Orsaken till vald strategi att öka volymen hos de befintliga kunderna, är att det är mindre kostsamt att söka efter information i egna databaser. Andra register såsom folkbokföringsregistret och inkomstregistret utnyttjas även för att erhålla användbara upplysningar.

4.1.2.3 Arbeta för att uppnå kundlönsamhet

SEB:s definition av kundlönsamhet utgår ifrån ett intäkts- och kostnadsperspektiv. Banken fokuserar mycket på de intäkter varje kund och kundsegment genererar. Arbetet för att uppnå kundlönsamhet skiljer sig mellan olika länder där koncernen är verksam. I Sverige är den övergripande strategin hos SEB att öka kundlönsamheten på den svenska segmenterade marknaden. Strategier för att uppnå kundlönsamhet har på ett eller annat sätt funnits länge hos SEB, på så sätt att organisationens arbetsfilosofi alltid har haft fokus inom detta område. Den

strategin banken arbetar utifrån idag har funnits sedan sju-åtta år tillbaka, och arbetet har allt eftersom förfinats.

För att uppnå kundlönsamhet arbetar SEB ur ett långsiktigt perspektiv. Om arbete bedrivs långsiktigt finns större chans att behålla en kund i många år, någonting som eftersträvas eftersom det anses vara de långa relationerna som ger ökad kundlönsamhet. Emellanåt görs korta säljinsatser på vissa kunder eller kundkategorier, men enligt SEB handlar bankbranschen övergripande om långsiktighet. Inom organisationen menar banken att det inte går att arbeta allt för kortsiktigt, eftersom sådana strategier inte är lönsamma i längden. Teoretiskt sett skulle banken kunna attrahera många kunder med hjälp av starkt fördelaktiga lånevillkor, men detta är inte möjligt att erbjuda kunderna ur ett långsiktigt perspektiv. Eftersom kunder idag enkelt kan byta bankleverantör om lånevillkor skulle försämrats efter exempelvis tre månader, är sådana kortsiktiga erbjudanden inte någonting banken strategiskt sett satsar på.

SEB gör uppföljning av sin kundlönsamhetsstyrning med hjälp av en lönsamhetsmatris där bankens olika kundsegment har placerats in. Genom fastställda mål arbetas uppåt i matrisen för att kunderna skall bli mer lönsamma, och i matrisen kan urskiljas hur lönsamheten utvecklas. SEB använder sig av nykundsprogram där nya kunder förädlas genom att försöka sälja det banken tror att kunden är i behov av. SEB anser sig själva ha en stor analysfunktion med tio stycken bankanställda som arbetar med databasanalyser. Bankens anställda har sedan möjlighet att ur informationssystemet ta fram uppgifter om marginaler hos olika produkter och kunder. Det finns även möjlighet att ta fram uppgifter om en specifik kund kan tänkas vara i behov av en viss banktjänst.

SEB anser sig ha god överblick över vilka resurser olika kunder nyttjar, men insikten skiljer sig mellan olika kundsegment. Kundkategorier med ett stort kapital och sparande har banken god kontroll över. Dessa kunder är placerade i ett eget segment med en särskild yrkeskår, och av den orsaken är det enligt banken enkelt att se vilka resurser just dessa kunder kräver och hur mycket detta kostar banken. Men i överlag anser SEB att det finns praktiska problem med att beräkna enskilda kunders lönsamhet. Eftersom kostnader för att servicemässigt upprätthålla en kundrelation uppstår genom många olika kanaler, innebär detta svårigheter att fördela ut kostnaderna på varje enskild kund. När det gäller breddmarknaden, och i synnerhet studenter, har banken inte stor vetskap om resursutnyttjandet. Av den orsaken schablonberäknas i nuläget de kostnader dessa kunder ger upphov till, vilket innebär att rent schablonmässigt är vissa kunder mer lönsamma än andra. Enligt SEB uppstår "rättviseproblem" för den enskilda kunden med denna metod eftersom kunderna ger upphov till olika stora kostnader. Under intervjun poängteras att dessa mätningar successivt kommer att förbättras i framtiden med förfinade verktyg.

4.1.3 Swedbank

Namnet Swedbank introducerades i september 2006 och tidigare gick banken under namnet Föreningsparbanken [17]. Swedbank är en av Sveriges största banker med 4,1 miljoner privatkunder och har närmare 17 000 stycken anställda som arbetar på 472 kontor. Swedbanks vision är att ”vara den ledande finansiella institutionen på de marknader de är verksamma i. Med ledande menas att de skall inneha ha den högsta kundtillfredsställelsen, den bästa lönsamheten på varje marknad och vara den mest attraktiva arbetsgivaren”[20].

4.1.3.1 Kundkategorisering

Det övergripande syftet som Swedbank har med att kategorisera sina kunder är att det skall underlätta för uppföljningsarbete. Genom att dela in kundstocken i olika kundkategorier blir vidare arbetet med kundhantering mer hanterbart och överskådligt. Ett annat syfte som Swedbank har med att kategorisera sina kunder är att det blir lättare och mer träffsäkert att rikta erbjudanden och produkter till rätt kunder. Genom att kategorisera kunderna i olika segment underlättas även arbetet för de olika yrkesrollerna i banken, en privatrådgivare kan rikta sig till ett segment medan en banksäljare arbetar med ett annat segment.

Swedbanks kundstock delas in i en privatkundside och en företagskundside. Inom dessa områden kategoriseras kunderna utifrån ett flertal faktorer. När Swedbank gör en kategorisering av sina privatkunder sker det utifrån bland annat kundens inkomststorlek, förmögenhet och lånesituation. Swedbank har valt att inte kategorisera sina kunder utefter geografisk position eller ålder, med undantag för åldersgruppen ungdomar som utgör ett eget segment. Beträffande företagskundsidan kategoriseras företagen efter omsättning och antal anställda. Kommuner och landssting utgörs av egna kategorier hos banken.

Hos Swedbank bestäms och beräknas kundlönsamhet främst utifrån den enskilda kunden. Banken mäter hur lönsam varje kund är genom att registrera samtliga aktiviteter som kunden gör, och därigenom beräkna täckningsbidrag. Eftersom Swedbank har grupperat likartade kunder i segment kan även kundlönsamhet per segment beräknas.

Swedbank är en fullservicebank och eftersträvar att tjäna samtliga segment på ett så bra sätt som möjligt. För att kunna göra detta arbetar banken kontinuerligt med att effektivisera samtliga arbetsprocesser. Det segment där det stora flertalet kunder befinner sig inom är breddmarknaden. Vidare anser Swedbank att kapitalstarka kunder är särskilt lönsamma att fokusera på.

4.1.3.2 Kundrelationer

I sin definition av en god kundrelation uttrycker Swedbank att kunden skall känna förtroende för banken. Genom att sätta kunden i fokus och sträva efter att vara ledande på marknaden beträffande service, vårdar Swedbank sina kundrelationer. Det skall vara enkelt att göra sina ärenden i banken och kunden skall alltid känna sig välkommen. Swedbank vill vara tillgänglig för kunderna genom att erbjuda ett flertal mötesplatser, och personalen utbildas kontinuerligt i att bemöta kunden på ett sätt som ligger i linje med bankens strategier.

Relationen till kunderna baseras på vilket segment de tillhör, som exempel nämner Swedbank under intervjun att bankens förmögenhetskunder som tilldelas personliga rådgivare. Swedbank strävar efter att arbeta utifrån kundens behov beroende på vilket skede i livet som kunden befinner sig i.

Swedbank lägger fokus på att öka volymen hos de befintliga kunderna, men satsar även på att värva nya kunder. Banken eftersträvar att växa på samtliga marknader där banken är verksam inom och målet är att nå en hög kundtillfredsställelse samt att öka lönsamheten på alla marknader. Orsaken till vald strategi är att Swedbank vill vara den ledande finansiella institutionen på alla marknader de är aktiva.

4.1.3.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet

Inom Swedbank definieras kundlönsamhet med utgångspunkt i de intäkter kunderna genererar genom produkt- och tjänsteinnehav, samt de kostnader som uppstår genom olika möteskanaler för att förse kunderna med dessa produkter och tjänster. Banken mäter kundlönsamhet utifrån respektive kunds täckningsbidrag.

Strategier för att uppnå kundlönsamhet har under en längre tid funnits i Swedbank. Sedan 1992 har Swedbank-koncernen använt sig av en uttalad styrmodell där fokus ligger på att skapa nöjda kunder. Banken anser att nöjda kunder är en förutsättning för att bedriva en lönsam verksamhet, och lönsamhet är i sin tur en förutsättning för att kunna belöna och motivera anställd personal inom organisationen. Om de anställda är motiverade antas de kunna tjäna kunderna ännu mer effektivt, vilket resulterar i ännu nöjdare kunder som gör fler transaktioner med banken. Styrmodellen fungerar således som en helhetssyn över verksamheten och hur lönsamhet skall uppnås, där de tre viktiga komponenterna är kunden, medarbetaren och lönsamheten. Kunden är alltid i fokus eftersom det är denne som skapar förutsättningar för lönsamhet.

I ovan nämnd strategi för att uppnå kundlönsamhet arbetar Swedbank ur ett långsiktigt perspektiv. Banken eftersträvar att skapa långsiktiga relationer med kunderna och med detta synsätt kunna vara ”en bank i livets alla skeden”. I vissa förhållanden är det dock tvunget att arbeta på ett kortsiktigt sätt beroende på vilken situation en kund befinner sig i. Om en kund exempelvis har betalningssvårigheter för tillfället försöker banken att vara behjälplig så att det fortsättningsvis skall fungera både för kunden och för banken.

Swedbank arbetar med ett styrkort, där lönsamhet mäts dels på kontorsnivå och dels på rådgivarnivå. På kontorsnivå mäts respektive kontors resultat och på rådgivarnivå görs uppföljning av rådgivarnas kundbaser, således de enskilda kundernas resultat. Verksamhetsmål fastställs för båda dessa nivåer och månatligen görs uppföljning med framtagen statistik i både termer av resultat, volym, risk, och viss produktstatistik för att utläsa om målen har uppnåtts. Swedbank anser sig ha god insikt i hur kunderna utnyttjar olika resurser. I kundresultatet framgår vilka kostnader som har uppstått beroende på kundens resursutnyttjande. Dessa kostnader består dels av en produktägarkostnad, som skall täcka produktägarens kostnader, samt en distributionskostnad, kostnaden för att tillhandahålla produkten i de olika kanalerna.

4.2 Nischbanker

4.2.1 Ikanobanken

Ikanobanken etablerades 1996 och idag arbetar cirka 170 stycken personer inom de två affärsområdena Bank och Partner. Ikanobankens vision är att de på "utvalda marknader skall bli den mest attraktiva aktören inom området finansiella och säljstödande tjänster [21].

4.2.1.1 Kundkategorisering

Varför Ikanobanken gör en kategorisering av kunder syftar främst till att finna strategier för hur banken skall hitta nya kunder. Kundkategoriseringen syftar även till att underlätta för bankens kundservice när det gäller hantering av befintliga kunder. Genom att kategorisera kunderna blir det lättare och mer hanterbart för de anställda inom banken som arbetar ut mot kund att veta hur de olika kunderna skall bemötas på bästa möjliga sätt. Den information som implicit ligger i kategoriseringen gör det även möjligt att kunna bedöma om en extra kostnad för att exempelvis hålla kvar en kund i banken är befogad eller inte.

Ikanobanken arbetar kontinuerligt med att kategorisera sina kunder i segment. Den arbetsmetod som används för att kategorisera kunderna utgår från ett kostnads- och intäktsperspektiv med fokus på intäktsidan. Ikanobanken identifierar även vilken potential de anser att en kund har för att bli lönsam och väger in detta i hur kunden kategoriseras. Banken har vidare identifierat en fiktiv "idealkund" som representerar hur banken vill att en kund skall "se ut". Kunderna jämförs med den framtagna idealkunden och utvärderas huruvida de har potential att bli en sådan kund. Ikanobanken kategoriserar bland annat efter kunders inställning till självbetjäning, vilket är ett beteende som banken ser positivt på och är något som de så kallade idealkunderna ser som en självklarhet. Vidare är kundens livstidsfas ett område som banken kategoriserar utifrån, det vill säga var i livet kunden befinner sig. Det hänger samman med vilket framtida värde kunden kan tänkas generera till banken.

Hos Ikanobanken görs beräkningar för kundlönsamhet utifrån de enskilda kunderna. Det är beräknad lönsamhet som ligger till grund för hur kunderna vidare segmenteras inom banken. De kunder och således segment som Ikanobanken ser som mest lönsamma att rikta sig till är de kunder som har potential att bli så kallade idealkunder. För att en kund skall klassificeras som en idealkund behöver kunden inte uppfylla samtliga uppställda kriterier maximalt, utan klassificeringen sker utifrån en så kallad scoringmodell som väger samman hur kunden står sig utifrån ett flertal faktorer. Vidare är även kunder som befinner sig i livstidsfasen 35-45 år i synnerhet lönsamma, detta eftersom lånebehovet tenderar att vara stort under denna period i livet.

4.2.1.2 Kundrelationer

En god kundrelation är en kund som är nöjd redan efter första kontakten och därefter eftersträvar Ikanobanken ingen kontinuerlig kontakt med kunden. Banken föredrar att kunden utför sina ärenden genom självservice. Genom årliga kundundersökningar av både gamla och nya kunder görs ett nöjd-kund-index som ger en indikation på hur nöjda kunderna är. En befintlig kunds personliga kontakt med Ikanobanken återtas när kunden vill anskaffa sig ytterligare produkter och anser det vara svårt att på egen hand åstadkomma detta.

Eftersom Ikanobanken inte har en omfattande kontakt med sina kunder arbetar banken inte aktivt för att vårda sina kundrelationer. För att hålla kunderna informerade om olika erbjudanden utkommer emellertid en kundtidning fyra gånger per år. Till övervägande del

tillkommer nya kunder genom korsförsäljning mot kunder som innehar IKEA-kort. Kontakt med kunder görs vidare via "säljbrev" och dessa brev utformas på ett sätt att kunden skall känna att breven är personligt riktade. Ikanobankens strategi för att skapa förtroende gentemot sina kunder är enkelhet, tydliga villkor och ett klart kommunikationsspråk. Vidare mäts och görs uppföljning av kundservicen varje månad.

Kundens grad av lönsamhet har liten inverkan på Ikanobankens relation till denne. Banken strävar efter att bemöta samtliga kunder på ett likartat sätt. Finns misstanke att tro att en kund är på väg att lämna banken ser banken över vad som krävs för att behålla kunden, samt hur mycket resurser som skulle krävas för detta arbete. I inledningsfasen tilldelas kunden omfattande information där det beskrivs hur banken fungerar och vilka produkter som erbjuds. När relationen har utvecklats ligger fokus på försäljning där målet är att få kunden att anskaffa ytterligare produkter eller utveckla befintliga sådana. I allmänhet inträder slutfasen oväntat och i de flesta fall flyttar kunden över en eller flera produkter till konkurrerande banker. Ikanobanken lyfter i intervjun fram svårigheten med att vinna tillbaka kunder som är på väg att lämna banken.

Ikanobankens huvudfokus är att attrahera nya kunder även om de också arbetar med att utveckla relationerna med sina befintliga kunder. Orsaken till strategin att värva nya kunder är att Ikanobanken i nuläget anser sig vara en liten bank som är i behov av en större kundstock. Genom att ha en större kundstock kan fasta kostnader fördelas på ett större antal kunder.

4.2.1.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet

Inom Ikanobanken finns ingen klar definition över begreppet kundlönsamhet, men det konstateras att för att beräkna lönsamhet mäts produktintäkter per kund på individnivå med avdrag för kostnader.

I arbetet för att uppnå kundlönsamhet finns hos Ikanobanken ingen övergripande strategi på individnivå. Däremot finns formulerade strategier och strategiska målsättningar för hur lönsamhet skall uppnås på varje enskild produkt. Strategierna för att uppnå lönsamhet var tidigare mer kundorienterade, men under senare tid har banken valt att gå ifrån detta för att istället fokusera på enskilda produkter. Denna strategi har tillämpats i organisationen sedan ett halvår tillbaka, och orsaken till detta val är framför allt bankens begränsade utbud. Eftersom majoriteten av kunderna väljer endast en produkt hos banken, i huvudsak sparkonto eller blankolån, anser Ikanobanken att det både är enklare och mer logiskt att följa produkternas utveckling.

Ikanobanken arbetar kortsiktigt för att uppnå lönsamhet. Strategierna sträcker sig maximalt tre år framåt i tiden, men är oftast kortare. Orsaken till detta är att efter tre år är osäkerheten alltför stor gällande framtiden, samt att kundens livstid vid ett lån ligger på omkring tre års tid. Det finns inga stora skillnader för hur strategier för att uppnå lönsamhet skall utformas vid olika tidsperspektiv. Skillnader kan finnas då det gäller vilket lönsamhetskrav banken har på olika produkter. Banken har en högre tolerans gentemot sparkunder än lånekunder eftersom dessa kunder har en längre kundlivstid.

Uppföljning av styrningen för att uppnå lönsamhet görs genom olika modeller. Dessa används inte på ett likartat sätt, utan uppföljning görs kvartalsvis från fall till fall för att genomlys kundstocken samt för att erhålla en bild av nuläget. Den uppföljning som sker dagligen är helt automatiserad vilken bygger mycket på lönsamhet, där det kartläggs hur lönsamma olika kundsegment är. Inom Ikanobanken finns en medvetenhet om olika kunders resursutnyttjande

och därmed vilka kostnader som detta ger upphov till. Däremot är själva mätningen inte enkel. På kundnivå mäts trettio procent av kostnaderna direkt på individnivå, medan sjuttio procent av kostnaderna schablonberäknas spontant från fall till fall utifrån de olika kanaler kunden använder för att kommunicera med banken. De kostnader Internetbanken ger upphov till beräknas däremot inte på kundnivå. Anledningen till detta är att banken anser dessa kostnader vara ”bra kostnader” för banken och genom att utesluta dessa från mätningarna fokuserar banken på tjänstens intäkter, vilket är mer rättvisande.

4.2.2 Länsförsäkringar Bank

Länsförsäkringar Bank är en fullservicebank med omkring 650 000 kunder och har nittio kontor med bankrådgivning över hela landet. Detta skapar, enligt Länsförsäkringar Bank, ”en unik lokal närvaro och marknadskännetecken”. Bankverksamheten vänder sig idag främst till lantbrukare och privatpersoner och banken har idag ett brett utbud av tjänster [22].

4.2.2.1 Kundkategorisering

Länsförsäkringar Bank gör kundkategoriseringar främst med syftet att kunna rikta erbjudanden och produkter rätt, samt för att kunna förstå vad olika kunder efterlyser för service. Banken kategoriserar sina kunder främst utifrån den information som finns tillgänglig i den egna kunddatabasen. Banken har ett flertal kundkategorier som de arbetar utifrån, bland annat kunder som redan är kopplade till Länsförsäkringar genom sin försäkring. Kunder som utvidgar sitt engagemang hos Länsförsäkringar Bank har möjlighet att bli så kallade förmånskunder och erbjuda bättre villkor och priser. För att bli förmånskund måste bland annat lönekonto, pensionssparande och hemförsäkring tillhandahållas av Länsförsäkringar Bank. Andra kundkategorier är bland annat studenter och pensionärer. Utifrån informationen om hur kunderna har kategoriserats kan banken arbeta med att matcha erbjudanden och produkter med kunder på ett effektivt och träffsäkert sätt.

Länsförsäkringar Bank har inte ett strukturerat arbetssätt för att bestämma och beräkna kundlönsamhet per segment eller kund. Detta hänger samman med att banken inte gör några efterkalkyler vare sig på segment- eller på kundnivå. Länsförsäkringar Bank arbetar istället mer hypotesdrivet när det gäller att beräkna kundlönsamhet. Utifrån en kunds profil görs antaganden om hur lönsamheten hos kunden torde vara. Det arbetssätt som finns för att beräkna kundlönsamhet handlar därmed om övergripande kalkyler för både segment och kund.

Länsförsäkringar Bank har identifierat ett flertal kundprofiler och segment som är ytterst lönsamma att rikta sig till. Kunder som lånar mycket och som har en liten relation med banken är de som är mest lönsamma att rikta sig till i Länsförsäkringar Banks tycke. Andra aspekter som banken anser utmärka lönsamma kunder är de kunder som sköter mycket via Internet och inte gör många betalningar. Kunder som har stora bostadslån eller som flitigt använder kreditkort ger vidare goda intäkter till banken. Även kapitalstarka kunder är lönsamma att fokusera på.

4.2.2.2 Kundrelationer

Inom Länsförsäkringar Bank beskrivs en god kundrelation som långsiktig. En god kund utför både sina bank- och försäkringsärenden hos Länsförsäkringar. Andra kännetecken är att kunden använder sig av självservice via Internet eller telefon. Länsförsäkringar Bank vårdar sina kundrelationer genom att erbjuda sina kunder attraktiva produkter till ett bra pris. Banken strävar efter att bemöta kunderna på bästa sätt oberoende möteskanal. Eftersom kostnader för

att attrahera nya kunder är stora, föredrar Länsförsäkringar Bank att utveckla befintliga relationer framför att etablera nya kontakter.

Länsförsäkringar Bank är en lokal bank som agerar på en lokal marknad och vill genom detta skapa en känsla av förtroende. Kundens grad av lönsamhet påverkar Länsförsäkringar Banks hantering av relationen. Kunder som innehar ett stort engagemang i banken benämns förmånskunder och ges fördelaktiga villkor. Länsförsäkringar Bank strävar dock efter att hur kunderna behandlas inte skall skilja sig åt allt för mycket.

Hur kundrelationerna hanteras beror på vilka produkter kunden innehar samt vilken livstidsfas kunden befinner sig inom. Länsförsäkringar Bank nämner i intervjun att om en kund i inledningsfasen innehar ett bolån är målet med första kontakten att lära känna kunden och dess återbetalningsmöjligheter. I utvecklingsfasen handlar arbetet mer om att försöka bemöta kundens olika behov, vilket görs genom bland annat placeringsrådgivning. Länsförsäkringar Bank vill själva inte avsluta kundrelationer, men i de fall en kund vill avsluta en relation kan banken tvingas hantera uppkomna kreditförluster. I allmänhet avbryter inte kunden relationen helt, utan relationen finns kvar men i mindre omfattning än tidigare.

Länsförsäkringar arbetar utifrån sin egen kundbas där försäkringskunderna även förväntas bli bankkunder. Länsförsäkringar Bank menar att det är naturligt att även erbjuda banktjänster och ytterligare produkter till kunder de redan har en god relation med, och som har ett stort förtroende för banken. Hos Länsförsäkringar sker inget aktivt sökande efter kunder utanför företaget även om Länsförsäkringar Bank medger att undantag sker. Orsaken till denna strategi är att banken önskar minska omsättningen av kunderna.

4.2.2.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet

Länsförsäkringar Bank utgår från kundens intäkter samt kostnader i sin definition av kundlönsamhet. Detta exemplifieras med ett banklån där de intäkter som kunden genererar ställs mot de kostnader som uppstår i banken för att hantera detta lån. I arbetet för att uppnå kundlönsamhet utgår Länsförsäkringar Bank ur ett helkundsperspektiv där banken strävar efter att kunderna skall tillhandahållas med de produkter de behöver. Hos Länsförsäkringar Bank har det alltid funnits en medvetenhet om begreppet kundlönsamhet och att det krävs strategier för att uppnå detta, men den nuvarande definierade strategin som banken arbetar efter har endast funnits sedan ett år tillbaka.

Länsförsäkringar Bank arbetar både utifrån ett kort- och långsiktigt förfaringssätt för att uppnå kundlönsamhet. Banken har ett segmenteringsperspektiv där arbete bedrivs utifrån de kundstockar som finns i syfte att försöka förändra dessa kunders beteenden. Länsförsäkringar Banks angreppssätt för kundlönsamhetsarbete skiljer sig vid de olika tidsperspektiven. Kortsiktigt försöker banken tillmötesgå ett visst behov hos kunden, men utifrån ett längre perspektiv försöker banken få till en förändring hos kunden i syfte att uppnå önskat beteende på sikt. Vid större beteendeförändringar hos kunden arbetar banken utifrån utarbetade strategier.

När det gäller uppföljning av arbetet för att uppnå kundlönsamhet är det hos Länsförsäkringar Bank huvudsakligen inriktat på produktnivå. Banken strävar efter att kunder skall utnyttja flera olika produkter och tjänster och banken mäter hur denna förflyttning utvecklas över tid. Däremot görs inga uppföljningar eller kalkyler om kunder är lönsamma eller inte. Länsförsäkringar Bank nämner att de inte har lika stor vetskap som deras konkurrenter om respektive kunders resursutnyttjande. Banken mäter inte kundernas kostnader på ett lika

avancerat sätt, vilket innebär att inga efterkalkyler görs för att identifiera kostnaden varje kund ger upphov till. Istället försöker man ha en mer övergripande förståelse och arbetar utefter tumregler där generella mätningar och schabloniseringar görs över kostnaderna. Under intervjun framkommer även att kostnaden för att betjäna kunderna inte mäts i kronor, utan på ett tidsmässigt plan, exempelvis om ett kundmöte för att teckna ett standardlån tar en timme i anspråk.

5 Analys

Analys av insamlad empiri görs med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Samtliga storbanker analyseras tillsammans, vilket möjliggör en generalisering av dessa tre banker. Även nischbankerna analyseras tillsammans, detta för att hålla en konsekvent struktur. Analysen följer samma struktur som i empirin: kundkategorisering, kundrelationer samt arbete för att uppnå kundlönsamhet.

	Nordea	SEB	Swedbank	Ikanobanken	Länsförsäkringar Bank
Kundkategorisering					
Arbete med kundkategorisering	X	X	X	X	X
Segmentering utifrån lönsamhet	X	X	X	X	X
Beräkning av lönsamhet utifrån kund	X		X	X	
Beräkning av lönsamhet utifrån segment		X			
Kundrelationer					
Definition av de mest lönsamma kunderna	X	X			X
Kundens lönsamhet påverkar hantering av relationen	X	X	X	X	X
Fokus på nya kunder			X	X	
Fokus på befintliga kunder	X	X	X		X
Arbete för att uppnå kundlönsamhet					
Kundorienterat arbete	X	X	X		X
Långsiktigt arbete	X	X	X		X
Kortsiktigt arbete				X	X
Uppföljning av kunder	X	X	X	X	
Schablonberäkning av vissa kostnader	X	X	X	X	X

Figur 8: Analysöversikt (Egen bearbetning, 2007)

5.2 Storbanker

5.1.1 Kundkategorisering

Studien visar att de svenska storbankerna aktivt arbetar med att kategorisera sina kunder och att bankernas syften med att göra dessa kundkategoriseringar ligger nära varandra. Det syfte som återkommer hos storbankerna är att kunna rikta erbjudanden och produkter på ett mer träffsäkert sätt till kunderna. Därutöver har bankerna ett flertal andra syften med varför de arbetar med kundkategorisering.

Nordea ger ett historiskt perspektiv på hur banken har utvecklat och effektiviserat sin kundkategorisering med syfte att kunna bemöta kunder på ett mer effektivt och träffsäkert sätt. Nordea har sedan 1980-talet arbetat med att förfinas arbetet med sin kundkategorisering vilket ger en indikation på att området anses viktigt och är prioriterat inom banken. Nordea visar även på en medvetenhet kring att kundkategorisering är viktigt sett ur ett kostnadsperspektiv. De lyfter i sitt resonemang kring området fram att det kostar mycket i form av resurser att inte träffa rätt kunder med olika erbjudanden.

Studien visar att ett av de syften som SEB och Swedbank har med att kategorisera sina kunder är att det skall vara till stöd för banksäljarna i deras arbete ut mot kund. Genom den information som kundkategoriseringen ger kan banksäljarna bemöta och identifiera behov hos kunderna på ett lönsamt sätt. SEB lyfter fram att kundkategoriseringen även har som syfte att stötta kundernas behov genom att bland annat kunna ge dem den service som de önskar.

Swedbank anser att genom att kategorisera sina kunder underlättas även olika typer av uppföljningsarbete inom banken.

* * *

Vi har kunnat konstatera att storbankerna gör kundkategoriseringar, nästa fråga vi ställer oss är *hur* kategoriseringen görs. Hur företag arbetar med kundkategorisering ligger enligt Söderlund (1998) inom tre olika dimensioner. Den första dimensionen handlar om den process där företag genom en *kundklassificering* urskiljer olika kategorier av kunder. Den andra dimensionen syftar på företags aktiva *val av kunder*. Där avgörs det huruvida vissa segment anses vara mer attraktiva än andra eller om företagen vill rikta sig till kunder i alla segment. Den tredje dimensionen avser det sätt på vilket företag *bearbetar sina kunder*, vilket kan göras på ett identiskt sätt eller mer anpassat till individuella preferenser. Samtliga tre dimensioner som Söderlund (1998) talar om finns avspeglade i hur storbankerna arbetar med kundkategorisering och lyfts därför fram i analysen kring området.

För att kunna kategorisera sina kunder använder sig Nordea av tillgänglig information i sin kunddatabas och får därigenom fram statistik till den analys som kategoriseringen görs utifrån. Studien visar på att Nordea har identifierat ett flertal kundkategorier som de arbetar utifrån vilket ligger i linje med Söderlunds (1998) resonemang att kategorierna skall vara så pass många att marknaden inte avporträtteras alltför begränsat.

Nordea kategoriserar sina kunder efter identifierade beteenden och behov, vilket är möjligt genom att banken idag kan följa kundernas transaktioner. Vad som är intressant i sammanhanget är att Nordea lyfter fram att banken även arbetar med kategorisering av olönsamma kunder, vilket LoFrumentu [14] menar är ett viktigt komplement för att kunna allokera resurser i form av service och tid till de mest lönsamma kunderna. Det finns vidare ytterligare aspekter enligt Gummesson (2002) till varför även olönsamma kunder bör undersökas, vilket bland annat kan vara huruvida kunden bedöms att komma att bli lönsam, om relationen borde avvecklas eller om kunden har strategisk betydelse för företaget. Huruvida SEB och Swedbank arbetar med att kategorisera olönsamma kunder framkommer inte under intervjuerna och om så är fallet kan vi inte uttala oss om.

Det sätt som framkommer i studien angående SEB:s metod för att kategorisera kunder ligger i linje med vad som kan benämnas som effektiv klassificering enligt Söderlund (1998). Den framtagna modell med statistiska samband som banken använder gör det möjligt att skapa kategorier med så liten inbördes variation som möjligt samt se till att variationen mellan de olika kategorierna blir så stor som möjligt, vilket är i enlighet med vad Söderlund (1998) förespråkar. Ur vår studie framkommer det att SEB har en marknadsföringsbudget kopplad till arbetet med kundkategoriseringen, med syfte att säkerställa att det arbetas aktivt med att möta kundernas behov bättre och se till att kunderna får en bra service. Denna satsning kan kopplas till Söderlund och Vilgon [13] som menar att hur lönsamhetsanalyser hanteras och lyckas beror mycket på vilka strategiska marknadsföringskoncept som används.

Söderlund (1993) talar om att segmentering avser ett företags aktiva val av kunder. Enligt Storbacka (2000) är relationens lönsamhet den viktigaste faktorn när det gäller huruvida en relation kan klassificeras som värdefull eller inte. För både Nordea och SEB är lönsamhetsaspekten central beträffande hur kunderna bedöms och kategoriseras enligt vår studie. Nordea arbetar med att identifiera särskilt lönsamma kunder som kan ingå i bankens fördelsprogram. Dessa kunder bearbetas på ett annorlunda sätt än övriga kunder genom att

erbjudas mer förmånliga priser och räntevillkor. Det framkommer inte genom studien om SEB har en kundkategori för särskilt lönsamma kunder som erbjuds fördelar.

Studien visar på att Swedbank har valt ett modernt angreppssätt för att kategorisera sina kunder eftersom banken har valt bort traditionella segmenteringsfaktorer som geografi och demografi. Hur Swedbank kategoriserar sina kunder ligger i linje med den lönsamhetsutveckling som Rust et al (2001) påvisar har skett under senare tid. En kunds lönsamhet är den parametern som idag ligger som utgångspunkt för hur kategorisering av kunder görs. Detta kan appliceras på Swedbank som gör en kategorisering utifrån bland annat kundens inkomststorlek, förmögenhet och lånesituation vilka alla är parametrar som ger god lönsamhet till banken.

* * *

I takt med samhällets utveckling med en hårdnad konkurrens har det blivit allt viktigare att sätta kunden i fokus, vilket enligt Söderlund och Vilgon [13] även återspeglas i lönsamhetsberäkningar. Det har vidare identifierats ett ökat intresse att mäta lönsamhet på kundnivå. Söderlund och Vilgon [13] menar även att det är mycket tack vare informationsteknologins framfart som det är möjligt att göra uppföljningar på kundnivå. Hos Nordea identifieras kundlönsamhet och beräkningar kring detta utifrån enskild kund, vilket kan tolkas som att banken följer ovannämnda trend. Genom att lönsamhet per kund är känt kan kundlönsamhet per segment beräknas eftersom Nordea sammanför i kategorier kunder som ser ut på ett likartat sätt.

Genom studien kan vi utläsa att SEB ligger nära den teoretiska beskrivningen som Raiij (2005) ger angående processen kring kundlönsamhetsanalyser, beträffande fördelning av intäkter och kostnader till enskilda kunder eller segment. Inom SEB finns ett intäkts- och kostnadsperspektiv och utifrån detta sker beräkning av kundlönsamhet både per segment och per kund. Primärt görs beräkningarna utifrån segment men dessa kan brytas ner till att få en lönsamhetsberäkning även på kundnivå. Den kundlönsamhetsanalys som SEB gör resulterar därmed i de två insikter som Raiij (2005) talar om, nämligen dels hur graden av lönsamhet ser ut hos varje enskild kund och dels hur lönsamhetsbidraget inom ett visst kundsegment är. Hos Swedbank är det likt Nordea den enskilda kunden som ligger till grund för beräkning av lönsamhet och banken följer således den samhällsutveckling med kunden i fokus som Söderlund & Vilgon [13] talar om.

* * *

Bergendahl & Lindblom (2000) menar att en bank kan uppnå framgång genom att identifiera nyckelsegment och målkunder som sedan vårdas till lönsamma kundrelationer, vilket i förlängningen ger kundlönsamhet. Nordea har identifierat att lönsamhet och en kunds engagemang i banken går hand i hand. Lönsamma behov och beteenden är till mycket volymrelaterat och därför är det lönsamt för banken att fokusera på kunder och segment som handskas med stora volymer. Transaktioner av olika slag är även värdeskapande för banken, vilket innebär att aktiva kunder som ger upphov till många transaktioner även är lönsamma att fokusera på. SEB arbetar likt Nordea med att identifiera särskilt lönsamma kunder. SEB har funnit ett antal kunder som de anser vara mest lönsamma att vända sig till, däribland kunder som befinner sig i vad banken kallar ”mitt-i-livet” samt barnfamiljer. Vidare har banken identifierat boendeform, ålder och kapitalstyrka som inkomstbringande faktorer.

Storbacka (1993) har identifierat att inom retail banking tenderar lönsamma kunder att nyttja in- och utlåningstjänster medan olönsamma kunder är de som i stor utsträckning använder sig av betalningsrelaterade tjänster. De faktorer som Nordea och SEB har konstaterat som lönsamma är i enlighet med vad Storbacka hävdar.

Beträffande identifiering av lönsamma kunder eller segment att fokusera på skiljer sig Swedbank mycket i sitt arbete från Nordea och SEB enligt studien. Swedbank menar att de inte lika intensivt som de andra storbankerna väljer ut specifika kunder att fokusera närmre på, även om banken anser att kapitalstarka kunder är av intresse att fokusera på. Swedbank gör här ett avsteg genom att banken eftersträvar att primärt tjäna alla segment i kundstocken på ett så bra sätt som möjligt. Detta gör banken med anledningen av att de är en fullservicebank. Studien visar dock, enligt Hallowell (1996), på att det är mycket svårt att tillfredsställa samtliga kunder i en kundstock på ett tillfredsställande sätt. Därför bör fokus vara på de kunder som faktiskt kan betjänas på ett lönsamt sätt och som bidrar med mer i intäkter än vad de kostar i resurser.

5.1.2 Kundrelationer

För att arbetet med kundrelationer skall fungera så bra som möjligt är det viktigt att det finns en klar definition över hur en god kundrelation ser ut. Det är enligt Storbacka (2000) utbyte av resurser såsom känsla, kunskap och handlingar som är centralt i en kundrelation. Målet är att såväl kundens hjärta, tankar som plånbok erhålls av ett företag. Detta är någonting som kan liknas vid Nordeas arbete med kundrelationer, där det talas om att råd skall gå att lita på och att kunden skall känna förtroende för banken. Resonemanget kan även appliceras på Dychés (2001) teorier där det betonas att det är framför allt i inledningen av en kundrelation som betydelsen av känslor är stor.

Storbacka (2002) definierar lönsamhet som den viktigaste faktorn i en kundrelation vilket överensstämmer med vad som framkommer i intervjun med SEB, där det uttrycks att en god kundrelation uppstår när kunden har ett aktivt beteende. Vidare uppskattar SEB att kunden använder sig av Internet eftersom banken delges mycket information av kunden via denna kanal. SEB uttrycker en önskan om att finnas nära kunden och ser gärna att kunden har en tät kontakt med banken. Genom kontinuerliga möten skapas bland annat förutsättningar för en bättre förståelse för kundernas behov. Bankens önskan ligger i linje med Blomqvist et al:s (1999) diskussion om att det är viktigt att det skapas en ömsesidig relation mellan banken och kunden.

I sin definition av en god kundrelation uttrycker Swedbank att kunden skall känna förtroende för banken och genom att sätta kunden i fokus vårdar Swedbank sina kundrelationer. Bankens strävar efter att det skall vara enkelt och bekvämt att göra sina ärenden i banken genom att erbjuda kunden fler kommunikationskanaler. Att kunder efterfrågar större bekvämlighet och tillgänglighet i sina bankaffärer är någonting som även Peppard (2000) betonar i sina teorier, vilket ger tyngd till Swedbanks strävan.

* * *

Vi kan konstatera i vår studie att samtliga storbanker har definierat hur en god kundrelation skall se ut. Nästa steg är att vårda dessa kundrelationer och få kunderna att känna förtroende för banken. För att vårda sina kundrelationer använder Nordea sig av ett fördelsprogram där vissa kunder erhåller fördelar såsom en personlig bankman, vilket kan ses som ett ytterligare steg mot den kundorientering som banken arbetar utefter. De kunder som ingår i Nordeas

fördelsprogram kan ses som ett nyckelsegment, vilket ligger i linje med Bergendahl och Lindbloms (2000) teorier som menar att en bank kan uppnå framgång genom att identifiera nyckelsegment. Förtroende är en central aspekt inom Nordea och banken ser det som väsentligt att kunden kan lita på rekommendationer som de erhåller. Hos Nordea utbildas personalen kontinuerligt i att bemöta kunder, vilket är någonting som Blomqvist et al (1999) poängterar i sin teori som betydelsefullt för att personalen skall kunna bemöta kunderna så effektivt som möjligt.

SEB nämner i intervjun att det är bankens marknadsföringsfunktion som leder arbetet med vård av kundrelationer, vilket sker med hjälp av bland annat telefon- och brevkontakt. Ytterligare en arbetsmetod SEB använder sig av i sin vård av kundrelationer är kundenkäter och fokusgrupper som skall ge insikt i hur banken kan utvecklas för att tillgodose kundernas olika behov. Storbacka (2000) menar att kunder föredrar olika bemötanden, vilket ligger i linje med SEB:s arbete med kundvård.

Blomqvist et al (1999) menar, som tidigare nämnts, att företag på senare tid har blivit mer kundorienterade än produktorienterade. Swedbank arbetar efter denna teori genom hur banken vårdar sina kundrelationer. Genom att placera kunden i fokus skall en god relation uppnås och personalen utbildas kontinuerligt för att bli bättre i sitt bemötande mot kunden.

* * *

Hur en kundrelation hanteras inom en bank är beroende av kundens grad av lönsamhet samt vilken livstidsfas kunden befinner sig i. Nordea föredrar att arbeta med lönsamma kunder och liknande tankegångar finns hos Storbacka (2000), som menar att företag bör identifiera de mest värdefulla relationerna i sin kundbas. I början av en kundrelation har Nordea tät kontakt med kunden fram tills dess att relationen kan anses stabil. Dyché (2001) betonar betydelsen av känslor framför allt i inledningsfasen av en relation, där detta möjliggörs av en tät kontakt med kunden.

SEB menar att kundens grad av lönsamhet och bankens hantering av relationen hänger ihop. Om banken ser att en kund har potential att bli lönsam i framtiden innebär detta att kunden erhåller en viss typ av hantering. Banken delar således samma uppfattning som Bergendahl och Lindblom (2000), vilka poängterar att företag erhåller en högre kundlönsamhet genom att vårda de mest lönsamma kundrelationerna. Likartat resonemang för Storbacka (2000) som menar att lönsamhet är den viktigaste faktorn till att en kundrelation är värdefull för ett företag. Vidare menar Storbacka (2000) att det är viktigt att varje relationsfas erhåller separat behandling för att öka värdet av en relation, men detta är någonting som SEB inte har implementerat.

Swedbanks relation till kunderna baseras på vilket segment de tillhör och i den empiriska inhämtningen nämner banken att deras förmögenhetskunder utgör ett eget segment. Detta överensstämmer med det resonemang Rust et al (2001) för att det på senare tid har blivit vanligare med lönsamhetssegmentering. Enligt Dyché (2001) har företag övergått till en mer kundorienterad verksamhet i syfte att vinna marknadsandelar. Swedbanks strategi, vilken handlar om att segmentera kunderna för att öka interaktionen med kunderna, kan liknas vid en mer kundorienterad verksamhet.

För öka kundlönsamheten kan en bank strategiskt sett inrikta sig på att värva nya kunder, öka volymen hos de befintliga kunderna eller lägga fokus på båda alternativen. Nordeas strategi är att utveckla och förbättra befintliga kundrelationer, vilket av Dyché (2001) anses vara positivt ur kostnadssynpunkt eftersom det kostar sex gånger mer att sälja en produkt till en ny kund än att sälja den till en existerande kund. Samtidigt visar Hallowell (1996) att det är mycket svårt att tillfredsställa alla kunder, varför företag bör fokusera på de kunder de kan betjäna på ett lönsamt sätt.

Framst satsar SEB på att öka volymen hos de befintliga kunderna. Framför allt söker banken efter nya bankkunder i de egna databaserna inom koncernen. Orsaken till strategin att öka volymen hos de befintliga kunderna är att det mindre kostsamt att söka i de egna databaserna eftersom information om kunderna redan finns där. Detta resonemang överensstämmer med Söderlunds (1997) teorier där det talas om de ökade kostnader som uppkommer av att starta upp nya kundrelationer istället för att öka volymen hos de befintliga kunderna.

5.1.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet

För att kunna styra verksamheten mot ökad kundlönsamhet krävs det enligt Bergendahl och Lindblom (2000) att en bank arbetar utifrån en vald definition av kundlönsamhet. De definitioner av kundlönsamhet som samtliga storbanker arbetar utefter överensstämmer med hur begreppet definieras enligt teorin. Bankerna utgår således från de intäkter varje kundrelation genererar, både utifrån enskild kund och kundsegment, och gör sedan avdrag för de kostnader som varje kundrelation ger upphov till.

* * *

Det är av intresse att undersöka utformningen av bankernas strategier för att uppnå kundlönsamhet och hur länge detta arbete har pågått. För att uppnå kundlönsamhet arbetar Nordea ur ett långsiktigt perspektiv eftersom banken eftersträvar att bygga långsiktiga kundrelationer. Likaså SEB och Swedbank strävar efter att skapa långsiktiga relationer med sina kunder. Bankerna anser sådana kundrelationer vara en stor bidragande faktor till ökad kundlönsamhet, vilket är i linje med Dychés (2001) resonemang kring styrning av kundrelationer. Där framställs syftet med CRM vara utvecklandet av strategier för att skapa långsiktiga och hållbara relationer eftersom dessa anses vara mer värdefulla än korta relationer. Storbacka (2000) utvecklar resonemanget och menar att genom att utveckla långsiktiga kundrelationer skapas en närmare relation till kunderna där olika behov mer effektivt kan urskiljas.

Nordea anser sig själva arbeta efter en övergripande tydlig strategi för att uppnå kundlönsamhet, vilken omfattar såväl segmentering som bearbetning av kunder. Enligt Storbacka (2000) är en identifiering av värdefulla relationer i kundbasen centralt för ett företag. Detta görs för att sedermera kunna öka värdet av kundrelationerna, vilket Storbacka (2000) benämner vara det centrala målet i CRM. Arnerup och Edvardsson (1992) framhäver att på senare tid har det funnits ett ökat intresse att mäta lönsamhet på kundnivå. Innebörden av detta är att det snarare är enskilda kunder än segment som skall ligga till grund för lönsamhetsanalyser. Dessa tendenser är tydliga hos Nordea där strategier för att uppnå lönsamhet på kundnivå länge har funnits, och med hjälp av den informationsteknologiska utvecklingen har analyserna på senare tid effektiviserats. Just teknologins framfart är någonting som Söderlund och Vilgon [13] nämner vara en av faktorerna bakom det ökade intresset för lönsamhetsberäkningar på kundnivå. Under intervjun med SEB framkommer att

det även hos denna bank under en längre tid har funnits strategier för att uppnå kundlönsamhet, men att arbetet allt eftersom har förfinats.

Under intervjun med Swedbank framkommer det att banken sedan 1992 använder sig av en styrmodell i sitt arbete för att uppnå kundlönsamhet, där komponenterna utgår ifrån kund, medarbetare och lönsamhet. Förutsättningen för skapande av kundlönsamhet anses vara att generera nöjda kunder, vilket även Dyché (2001) nämner vara viktigt för en kundrelation. Vidare är det av intresse att undersöka huruvida storbankerna gör uppföljning av arbetet för att uppnå kundlönsamhet. Raiij (2005) menar att kundlönsamhetsanalyser bidrar med insikt i både hur lönsam varje enskild kund är och hur lönsamt ett visst kundsegment är. Nordea använder analyser till att göra uppföljning av kundlönsamheten för att bestämma hur den periodvis har utvecklats. Genom att använda sig av bland annat fokusgrupper där nya möjligheter och lösningar presenteras för olika kunder, försöker banken förändra kundernas beteende till ett mer önskvärt sådant. Cooper och Kaplan (1998) anser just detta vara nyttan med att arbeta med kundlönsamhetsanalyser eftersom analysen genererar information som möjliggör en kartläggning av nuvarande kundbeteenden, samt åskådliggör om ett kundbeteende måste förändras för att öka lönsamheten.

Raiij (2005) utvecklar sitt resonemang och hävdar att korrekt genomförda kundlönsamhetsanalyser innebär att information som tidigare legat dold i databaser kan identifieras. Denna information kan vara av strategisk vikt för en företagsledning. Inom SEB arbetar analysfunktionen med olika databasanalyser, vilket resulterar i att de anställda ges möjlighet att finna uppgifter i informationssystemet om olika marginaler. Med hjälp av mål och en lönsamhetsmatris som tydliggör lönsamhetsutvecklingen, arbetar SEB aktivt med uppföljning av arbetet för att uppnå kundlönsamhet. Swedbank arbetar med uppföljning av kundlönsamhet på så sätt att banken följer upp verksamheten på två olika nivåer med hjälp av ett styrkort. Uppföljning som görs med kundlönsamhetsanalyser anser Raiij (2005) vara till stor hjälp för företagsledningen för vidare formulering av verksamhetsstrategier.

* * *

Raiij et al (2003) nämner att vissa kunder ger upphov till större relationskostnader än andra, vilket genererar olika nivåer av kundlönsamhet. Samtliga undersökta storbanker anser sig ha god insikt i hur kunder utnyttjar olika resurser och kommunikationskanaler, samt vilka kostnader detta medför. Trots detta schablonberäknas ändå vissa kostnader hos bankerna, vilket kan förefalla en aning motsägelsefullt. Orsakerna till detta förefaller sig ligga i begränsade möjligheter för kostnadsfördelning på enskild kund. SEB medger under intervjun att trots att en beräkning av enskild kundlönsamhet är centralt för styrningen för att uppnå kundlönsamhet, finns svårigheter att göra en sådan beräkning just på enskild kundnivå. Det faktum att kostnader för att upprätthålla en kundrelation uppstår genom olika kanaler gör att det är svårt att fördela dessa servicekostnader på varje enskild kund. Banken fördelar istället ofta dessa kostnader schablonmässigt, vilket innebär vissa osäkerheter eftersom beräknad lönsamhet på kundnivå riskerar att inte överensstämmer med verkligheten.

Ovanstående kan kopplas till Raiij et al:s (2003) resonemang kring det faktum att företag ofta är medvetna om vilka intäkter som en kundrelation bidrar till. Trots det förekommer ofta osäkerhet kring vilka kostnader som kundrelationen ger upphov till. Därför läggs många kostnader under overheadkostnader, vilket medför svårigheter att rättvist fördela dessa kostnader till en specifik kund. Hur medvetenheten ser ut inom SEB om vilka kostnader varje kund ger upphov till skiljer sig dock mellan olika kundsegment. Hos de mest kapitalintensiva

kundsegmenten kan även servicekostnaderna fördelas på ett rättvisande sätt, men hos breddmarknaden görs en schablonmässig fördelning av motsvarande kostnader. Raiij (2005) poängterar vikten av att kunna bryta ner samtliga servicekostnader för att göra en korrekt analys av varje kunds lönsamhet. SEB visar indikationer på att ha insett det centrala i en fördelning av samtliga kostnader. För att öka träffsäkerheten i kundlönsamhetsberäkningarna förs därför ett kontinuerligt arbete med att utveckla fördelningverktygen.

Även Nordea och Swedbank gör schablonberäkningar av vissa relationskostnader, men under intervjuerna lämnades ingen övrig specifik information om eventuella svårigheter med att fördela ut kostnader på enskild kund. Utifrån ovanstående teori gör vi ett antagande om att sådana svårigheter även förekommer hos dessa två banker, vilket eventuellt kan vara orsaken till att de använder sig av schablonberäkningar.

5.2 Nischbanker

5.2.1 Kundkategorisering

Utifrån studien kan konstateras att Ikanobanken arbetar med kategorisering av kunder utifrån ett strategiskt syfte, vilket avser att finna strategier för hur banken skall finna nya kunder. Vidare arbetar Ikanobanken med kundkategorisering för att underlätta arbetet ut mot kund och samt för att kunna bedöma kundrelationers värde. Av studien framgår att även Länsförsäkringar Bank arbetar med kundkategorisering och det med syfte att kunna rikta erbjudanden och produkter till rätt kunder. Banken arbetar även med kundkategorisering för att bättre kunna förstå vad olika kunderna efterlyser för service.

Kundlönsamhetsanalyser åsyftar enligt Raiij (2005) en process där allokering av intäkter och kostnader görs till enskilda kundkonton eller kundsegment. Genom att allokera intäkter och kostnader kan lönsamhetsberäkningar göras. Ikanobanken utgår från ett kostnads- och intäktsperspektiv i sitt arbete med att kategorisera kunderna i segment, likt det Raiij (2005) beskriver. Kundlönsamhetsberäkningar görs utifrån enskild kund hos Ikanobanken och dessa ligger till grund för hur kunderna vidare segmenteras inom banken. Till skillnad från Ikanobanken framkommer det i studien att Länsförsäkringar Bank saknar ett strukturerat arbetssätt att beräkna kundlönsamhet på. Banken gör inte heller några efterkalkyler vare sig på segment- eller på kundnivå. Länsförsäkringar Bank arbetar istället på ett hypotesdrivet sätt för att beräkna kundlönsamhet, vilket innebär att utifrån en kunds profil göra antaganden om hur lönsamheten hos kunden torde vara.

Studier visar på att företag kan tendera att fokusera på kunder som de antar är lönsamma men som i realiteten inte är det (Blomqvist et al, 1999). För att undvika detta är det enligt [4] betydelsefullt att undersöka om en kund är lönsam eller inte för att veta var resurser skall prioriteras. Avsaknaden av välgrundade kundlönsamhetsberäkningar hos Länsförsäkringar Bank kan ge en negativ inverkan på bankens lönsamhet, eftersom kundlönsamhetsberäkningar enligt [5/6] minskar risken att dyra resurser läggs på att behålla de minst lönsamma kunderna.

Med segmentering görs ett aktivt val av kunder enligt Söderlund (1993). Ikanobanken segmenterar sina kunder utifrån nuvarande lönsamhet, men även potential för framtida lönsamhet vägs in. Potential för framtida lönsamhet innebär vilket framtida värde kunden kan tänkas generera till banken. För att ta reda på detta identifieras var i livet en kund befinner sig, närmre bestämt inom vilken "livstidsfas" som banken uttrycker det. Detta förhållningssätt kan relateras till termen livstidsvärde (Berger et al, 1998) vilken avser de kassaflöden en kund

genererar under hela sin tid i en bank. Donkers et al (2003) anser att företag bör försöka att identifiera en kunds potentiella framtida livstidsvärde så tidigt som möjligt och agera utifrån insamlad information. Kunderna som uppskattas ge ett negativt livstidsvärde skall inte erhålla några resurser, alternativt avsågas kontakten enligt Ambler (2002).

Länsförsäkringar Bank gör sin segmentering med utgångspunkt i den information som finns tillgänglig internt. Banken har identifierat ett flertal kundkategorier som de arbetar utifrån, vilket är i enlighet med vad Söderlund (1998) förespråkar om att kategorierna skall vara så pass många att de ger en representativ avspegling av marknaden. De skall dock inte bli för många kategorier eftersom det enligt Söderlund (1998) kan försvåra för verksamheten.

Det faktum att det är oerhört kostsamt att starta upp nya kundrelationer driver företag att försöka maximera behållningen av existerande kundrelationer. Ett sätt är att skapa insikt om vilka kunder som är "de bästa" och att motivera dessa kunder till ett fortsatt önskvärt beteende (Dyché, 2001). Resonemanget kan kopplas till Länsförsäkringar Bank som premierar de kunder som utvidgar sitt engagemang hos banken genom att göra dem till så kallade förmånskunder. Förmånskunder erbjuds bättre villkor och priser vilket torde vara incitament för dem att stanna kvar och inte byta bank.

Bergendahl och Lindblom (2000) menar att en bank kan uppnå framgång och lönsamhet genom att identifiera nyckelsegment och målkunder som vårdas till att bli lönsamma kundrelationer. Genom vår studie framkommer det att Ikanobanken har identifierat kunder som är särskilt lönsamma att rikta sig till. Dessa kunder karaktäriseras bland annat av att de befinner sig i åldrarna 35-45 år samt att de är positivt inställda till självbetjäning. Vidare är lånebehov en faktor som ökar en kunds lönsamhet. En så kallad fiktiv "idealkund" representerar de faktorer som banken anser gör en kund särskilt lönsam, vilka samtliga dessa faktorer är framkom dock inte i intervjun med Ikanobanken. Paradoxalt avsaknaden av välgrundade kundlönsamhetsberäkningar har Länsförsäkringar Bank identifierat ett flertal kundprofiler och segment som de anser är ytterst lönsamma att rikta sig till. I studien framgår att Länsförsäkringar Bank anser att kunder som lånar mycket och som har en liten relation med banken är de som är mest lönsamma att rikta sig till. Storbacka (2000) anser likt Bergendahl och Lindblom (2000) att identifiering av värdefulla relationer i en kundbas är betydelsefullt.

5.2.2 Kundrelationer

En god kundrelation anses av Ikanobanken vara en kund som är nöjd redan efter första kontakten och därefter eftersträvar Ikanobanken ingen kontinuerlig kontakt med kunden. Även Länsförsäkringar Bank har en utarbetad definition av hur en god kundrelation ser ut. Banken anser att en god kundrelation är av långsiktig karaktär, vilket ligger i linje med vad Storbacka (2000) förespråkar. Storbacka menar att långsiktiga och varaktiga relationer är betydligt mer värdefulla än korta. Inom begreppet "god kundrelation" hos Länsförsäkringar Bank ligger tonvikt på beteenden som välvilja till självservice samt nyttjande av Internet- och telefonsjänster. Utifrån ovanstående kan antas att Länsförsäkringar Bank ser positivt på självständiga kunder. Storbacka (2000) menar att det finns en risk i att uppmuntra ett alltför självständigt beteende hos kunderna eftersom det kan leda till att relationen i förlängningen blir för ytlig och att kunden saknar känslomässiga band till banken. På en konkurrensutsatt marknad som bankmarknaden kan det bli svårt att hålla kvar en kund om det saknas band som binder kunden till banken. Vidare anser Peppard (2000) att den betydelsefulla ömsesidiga relationen mellan bank och kund försvagas om flertalet kunder väljer att utföra sina bankärenden via självservice. Utifrån ovanstående finns det en risk i att Länsförsäkringar

Bank driver ett för starkt fokus på självservice, och bankens personliga serviceerbjudanden borde ge ökad betydelse för att minska risken att kunder byter till en annan bank.

Eftersom Ikanobanken inte har någon kontinuerlig kontakt med kunderna medför detta svårigheter att bygga kundrelationer. Storbacka (2000) menar att utan känslomässigt engagemang från företagets sida uppstår en ytlig relation med brist på förtroende. Dyché (2001) tar upp vikten av att behandla varje kund som en individ och att samtliga kunder kräver separat hantering. Denna uppfattning delas inte av Ikanobanken eftersom en relation med kunden uppstår först när kunden söker kontakt. Genom vår studie framkommer det att en utgångspunkt som Länsförsäkringar Bank har för att vårda sina kundrelationer är att erbjuda kunderna attraktiva produkter till bra priser. Thunman (1992) menar dock att när kunden och bankens relation har utvecklats och förtroende har skapats, har priset inte lika stor betydelse längre. Mot resonemanget kan Peppards (2000) åsikter ställas, vilka grundar sig i att kunder har blivit allt mer priskänsliga. Peppards (2000) menar att det under senare år ökade informationsutbudet har gjort det lättare att jämföra bankers prissättningar, vilket därmed gör pris till ett centralt konkurrensmedel. Länsförsäkringar Bank arbetar utifrån Peppards (2000) resonemang med sina kundrelationer och förhållningssätt till prissättning på ett sätt som är att föredra.

Länsförsäkringar Bank strävar efter att bemöta och skapa relationer med sina kunder på bästa sätt, oavsett vilken kanal som används. Denna strategi ligger i linje med vad Dyché (2001) förespråkar, vilket är att företag ska behandla varje kund på ett unikt och anpassat sätt.

Hallowell (1996) belyser svårigheterna med att tillfredsställa samtliga kunder i en kundstock på ett tillfredsställande sätt, varför företag bör fokusera på de kunder som de kan betjäna på ett lönsamt sätt. Dessa implikationer tillämpas inte på Ikanobanken eftersom banken anser att kundens grad av lönsamhet har svag påverkan på hur aktiv relationen är från bankens sida. Ikanobanken menar istället samtliga kunder skall bemötas på enhetligt sätt, oavsett kundens grad av lönsamhet. LoFrumentu [14] hävdar att ett företag skall tilldela mer resurser på de mest lönsamma kunderna, vilket inte går i linje med Ikanobankens strategi. Däremot kan Storbackas (2000) teorier appliceras på Ikanobanken där det menas att samtliga faser i en kunds livscykel kräver separat behandling för att öka relationsvärdet. Ikanobanken tillämpar olika strategier gentemot kunderna beroende på vilken fas de befinner sig i.

Ur vår studie framkommer det att Länsförsäkringar Bank anser att en kunds grad av lönsamhet påverkar bankens relation till kunden. Kunder som innehar ett visst engagemang i banken till exempel ett aktivt lönekonto benämns förmånskunder. Samtidigt nämner Länsförsäkringar Bank att alla kunder skall behandlas lika vilket kan förefalla en aning motsägelsefullt. Att inte behandla alla kunder lika är i enlighet med vad Gummesson (2002) förespråkar och menar att ett företag inte skall ge samtliga kunder samma resursmängd i form av service och förmåner eftersom vissa kunder inte genererar intäkter i samma nivå som de kostar i resurser.

Ikanobankens strategi är att attrahera nya kunder eftersom de anser sig vara en liten bank som är i behov av stora volymer. Detta överensstämmer inte med Söderlunds (1997) resonemang kring kundrelationer, där det betonas att fokus istället bör ligga på att hålla kvar i de befintliga kunderna med anledning av att det kostar mer att starta upp nya kundrelationer. Dessa teorier får medhåll av Dyché (2001) vars tankegångar är att företag skall maximera behållningen av existerande kundrelationer, eftersom det kostar ett företag sex gånger mer att sälja en ny produkt till en ny kund än en existerande kund.

5.2.3 Arbete för att uppnå kundlönsamhet

Ur studien framkommer att Ikanobanken inte har någon klar definition av begreppet kundlönsamhet, men därefter konstateras att banken för att mäta lönsamhet utgår från enskilda intäkter samt kostnader. Därmed kan sägas att bankens uttalade definition överensstämmer med teorins definition. Även Länsförsäkringar Banks egen definition av kundlönsamhet utgår från kundens intäkter och kostnader, och överensstämmer således med teorins definition av begreppet.

Ikanobankens strategier för att uppnå kundlönsamhet skiljer sig från teorin på så sätt att strategierna inte innehåller något kundfokus. Banken har sedan ett halvår tillbaka, på grund av det begränsade utbudet, valt att gå ifrån mer kundorienterade strategier. I nuläget arbetar Ikanobanken efter formulerade strategier som istället utgår från varje enskild produkt. Således frångås Söderlund och Vilgons [13] resonemang om att det på senare tid finns ett ökat intresse hos företag att mäta lönsamhet på kundnivå på grund av bland annat den ökande konkurrensen på marknaden. Storbacka (2000) menar att ett företags kompetens att tillhandahålla produkter är viktig för utbytet i en kundrelation, genom att öka värdeskapande hos kunden. Hos Länsförsäkringar Bank kan Storbackas (2000) resonemang identifieras i de strategier som banken har definierat för att uppnå kundlönsamhet. Strategier utgår ifrån kunden och det eftersträvas att kunden skall bli tillfredsställd genom att förekommas med erbjudanden om de produkter som önskas.

Enligt Dyché (2001) är målet med styrning av kundrelationer att utveckla strategier för att skapa långsiktiga relationer, vilka är mer lönsamma än korta relationer. Ikanobanken arbetar däremot på ett kortsiktigt plan, maximalt tre år framåt i tiden. Arbetet för att uppnå kundlönsamhet skiljer sig således från teorin, och orsakerna bakom valda strategier uppges under intervjun vara osäkerheter kring framtiden samt kundernas korta livslängd. Detta kan kopplas till Bergendahls och Lindbloms (2000) resonemang angående det faktum att nischbankers kunder är mer lättroliga i förhållande till storbankers kunder. De anser att kundernas flyktighet kan ställa till problem för nischbankerna eftersom stabila och långsiktiga relationer medför att kunders behov kan identifieras. Detta är en förutsättning för lönsamhet och bankens fortlevnad på lång sikt. Det framkommer att Länsförsäkringar Bank arbetar både kort- och långsiktigt för att uppnå kundlönsamhet. Arbetet utgår från olika segment och banken försöker att på sikt förändra beteenden hos kunderna till ett önskvärd sådant. Dessa strategier kan kopplas till Cooper och Kaplan (1998) som nämner att försök till förändring av kundbeteenden är en central faktor för att öka lönsamhet. Länsförsäkringar Bank menar att banken sedan länge har arbetat i termer av kundlönsamhet, men en definierad strategi för arbetet har enbart funnits inom banken sedan ett år tillbaka.

Under intervjun med Länsförsäkringar Bank medges att det finns brist i medvetenhet gällande kundernas resursutnyttjande och hur mycket detta kostar banken. Raiij et al (2003) resonerar kring denna omedvetenhet om resursutnyttjande som finns hos många företag, där det framförs att det ofta finns osäkerheter om hur kostnader associeras med kunderna. Länsförsäkringar mäter kostnader på ett generellt sätt med bland annat schablonberäkningar, vilket enligt Raiij et al (2003) inte är optimalt eftersom kostnadssidan är en väsentlig del för att kunna beräkna kundlönsamhet och därför är en närmare analys av varje kunds kostnader att föredra. Vidare gör Länsförsäkringar Bank ingen uppföljning om huruvida kunder är lönsamma eller inte, utan uppföljning sker enbart på produktnivå. Detta kan strategiskt sett vara till nackdel för banken, eftersom uppföljning genom kundlönsamhetsanalyser enligt Cooper och Kaplan (1998) hjälper företag att identifiera kundbeteenden som kan motarbeta företag i sin strävan efter ökad lönsamhet.

Ikanobanken gör uppföljning av styrningen för att uppnå kundlönsamhet genom olika modeller, någonting som görs ad hoc. Banken anser sig vara medveten om kundernas resursutnyttjande, men det framkommer under intervjun att det finns svårigheter med själva mätningarna. Sjuttio procent av de totala kostnaderna förs samman och schablonfördelas därefter spontant på kunderna, medan resterande kostnader direkt kan räknas på individnivå. Detta är ytterligare ett exempel på det resonemang som Raiij et al (2003) för, angående många företags svårigheter att bestämma olika kunders resursutnyttjande. Ikanobanken har vidare valt att på kundnivå inte beräkna de kostnader som Internettjänsten ger upphov till, eftersom banken endast vill fokusera på tjänstens kundintäkter. Trots denna givna orsak borde, enligt Raiij et al (2003), även dessa kostnader fördelas på enskild kund, eftersom en fördelning av samtliga kostnader ger en mer detaljerad och rättvisande bild av varje kunds genererade lönsamhet.

6 Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer vi att diskutera och dra slutsatser kring studiens resultat med utgångspunkt i vald frågeställning och syften. Under studiens gång har nyckelfrågor inom området identifierats och dessa ligger till grund för de förslag till framtida forskning som avslutningsvis ges.

Vi avser att besvara vår frågeställning vilken lyder:

”Hur sker styrning för att uppnå kundlönsamhet på den svenska bankmarknaden?”

Som utgångspunkt i vår studie har vi haft som syfte att ge en *bred bild* av hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden. Studiens tyngdpunkt har varit att göra en generalisering av storbankernas styrning. Vidare har vi vårt empiriska underlag möjliggjort en jämförelse mellan storbanker och nischbanker.

* * *

Utifrån föreliggande studie är vår slutsats att banker på den svenska bankmarknaden arbetar aktivt med styrning för att uppnå kundlönsamhet. Utifrån studien har vi funnit ett antal viktiga resultat som vi nu kommer att lyfta fram. De arbetsmetoder som de undersökta storbankerna tillämpar för att uppnå kundlönsamhet överensstämmer till stor del med teoretiska föreskrifter. Vidare har vi identifierat likartade arbetsmetoder hos storbankerna, däribland att ett långsiktigt perspektiv ligger som utgångspunkt hos samtliga banker. De likartade resultat hos storbankerna som har erhållits genom studien har möjliggjort den **generalisering** som vi i utgångsläget ämnade göra. I några avseenden gällande storbankernas tillvägagångssätt för att uppnå kundlönsamhet har vi funnit **avvikelser**, främst beträffande om beräkning av kundlönsamhet görs utifrån kund eller segment. Då vi har valt att inbegripa nischbanker i studien, har vi funnit relevant information för att göra en **jämförelse** mellan dessa banker och storbankerna.

6.1 Generalisering av storbankerna

På basis av studiens analys har det framkommit att undersökta storbanker arbetar på ett likartat sätt för att uppnå kundlönsamhet. Följande likheter som presenteras gäller för samtliga storbanker som ingår i studien. Inledningsvis är det värt att uppmärksamma att bankerna arbetar med kundkategorisering och att de har mycket likartade syften till varför de gör detta. Kundkategoriseringen görs med syfte att underlätta för bankerna att på ett effektivt och träffsäkert sätt rikta erbjudanden och tjänster till rätt kunder. Vår studie visar att de undersökta bankerna segmenterar sina kunder med utgångspunkt i kundens lönsamhet. Vi anser att detta tyder på en medvetenhet hos bankerna om att det är viktigt att känna till kundernas lönsamhet, eftersom detta ligger till grund för verksamhetens fortlevnad. Vidare har vi uppmärksammat att samtliga storbanker arbetar aktivt med att identifiera särskilt lönsamma kunder, och har strategier för att bearbeta dessa.

Vår studie visar att samtliga undersökta storbanker medger att lönsamma kunder ger en viss typ av hantering. Detta arbetssätt kan enligt oss uppfattas som kontroversiellt eftersom genom

denna hantering är de mest förmögna kunderna som ges förmåner. För bankens fortlevnad är dock ett sådant arbete att föredra, vilket stöds av Bergendahl och Lindblom (2000). De menar att en bank kan uppnå framgång genom att vårda identifierade nyckelsegment och målkunder till goda kundrelationer, vilket i förlängningen skapar lönsamhet. Noterbart är även att samtliga banker i huvudsak väljer att lägga fokus på sina befintliga kunder och att utveckla relationerna med dessa. Vi anser att en sådan strategi är befogad mot det faktum att det är mer kostsamt att initiera nya kundrelationer än att bearbeta existerande, någonting som även Dyché (2001) framhåller. I studien framkommer att samtliga storbanker under en längre tid har arbetat efter strategier för att uppnå kundlönsamhet och att metoderna kontinuerligt har förfinats, vilket har möjliggjorts av den informationsteknologiska utvecklingen.

Vad som även kan lyftas fram är att samtliga storbanker arbetar utifrån ett långsiktigt tidsperspektiv för att uppnå kundlönsamhet. Bankernas ställningstagande underbyggs av teoretiska resonemang kring kundlönsamhet och tidsperspektiv, där långsiktiga kundrelationer anses mer värdefulla än kortsiktiga kundrelationer (Storbacka, 2000). Vidare kan utläsas ur studien att samtliga storbanker arbetar aktivt med uppföljning av sin styrning för att uppnå kundlönsamhet. Vi anser att detta bidrar positivt till bankernas styrning eftersom de på ett underbyggt sätt kan utvärdera huruvida arbetet leder till önskvärda resultat eller inte. Ett intressant resultat i studien är att samtliga storbanker anser sig ha god insikt i sina kunders resursutnyttjande. Detta innebär i så fall att bankerna har god kännedom om vilka intäkter och kostnader som kunderna ger upphov till. Vi finner det därför motsägelsefullt att bankerna uttalat tillämpar sig av schablonberäkningar för exempelvis servicerelaterade kostnader.

6.2 Avvikelser mellan storbankerna

Studiens resultat visar även på avvikelser mellan storbankernas styrning för att uppnå kundlönsamhet. En avvikelse vi främst har reflekterat över är att kundlönsamhet beräknas utifrån enskild kund hos Nordea och Swedbank, medan beräkningarna primärt sker utifrån segment hos SEB. Som tidigare har påpekats segmenterar samtliga storbanker, så även SEB, sina kunder med utgångspunkt i kundens lönsamhet. Därför torde det vara logiskt att ovan nämnd bank även skulle beräkna kundlönsamhet primärt utifrån enskild kund. I teorin förespråkas att denna typ av beräkning är att föredra [5/6] och sett till dagens informationsteknologiska utveckling finns avancerade metoder att tillgå för att följa upp lönsamhet på kundnivå (Bell et al, 2002). Varför SEB väljer att beräkna kundlönsamhet på ett avvikande sätt relativt vad teorin förespråkar och hur de övriga storbankerna arbetar, kan vi endast spekulera i. Med tanke på att SEB innehar en stor kundstock kan en trolig anledning vara att banken anser det vara mer kostnadseffektivt sett till tid och resurser att göra beräkningar utifrån segment.

6.3 Jämförelse mellan storbankerna och nischbankerna

Vi har valt att inkludera nischbanker i vår studie med anledning av att vi ämnar göra en rättvisande avspiegling av hur styrning sker för att uppnå kundlönsamhet på den svenska bankmarknaden, där såväl storbanker som nischbanker verkar. I studiens resultat kan utläsas att styrning för att uppnå kundlönsamhet inte skiljer sig åt markant mellan storbankerna och nischbankerna. Samtliga undersökta storbanker medger att lönsamma, tillika kapitalintensiva, kunder hanteras på ett särskilt förmånligt sätt. Det framgår även i studien att Länsförsäkringar Bank, likt storbankerna, hanterar vissa kunder på ett fördelaktigt sätt. Däremot understryker Ikanobanken att de inte väljer att göra någon skillnad i hanteringen av sina kunder. Som tidigare nämnts arbetar samtliga storbanker utifrån ett långsiktigt perspektiv. Detta skiljer sig

mot nischbankernas arbetssätt där Länsförsäkringar Bank arbetar såväl kortsiktigt som långsiktigt. Ikanobanken, däremot, har valt att endast arbeta utifrån ett kortsiktigt perspektiv, vilket inte är att föredra enligt ovan förda resonemang i avsnitt 6.1.

Någonting som återkommer hos både storbankerna och nischbankerna är schablonberäkning av vissa kostnader. Problematiken med att fördela ut kostnader på enskild kund är således ingenting som storbankerna har funnit en lösning på, trots den erfarenhet de har av arbete för att uppnå kundlönsamhet. Värt att uppmärksamma är ändå att storbankerna i förhållande till nischbankerna förefaller sig ha utvecklat mer utarbetade metoder för uppföljning av arbetet. Detta torde bero på att storbankerna sedan en längre tid tillbaka har arbetat med kundlönsamhetsberäkningar.

6.4 Avslutande ord

Vi har nu besvarat vår frågeställning om hur styrning för uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden. Vi har även visat varför detta område är viktigt att undersöka inom en bransch där kunden alltmer sätts i fokus. Att vårt valda område är intressant har vi kunnat underbygga genom teoretisk och empirisk inhämtning.

Med vår studie har vi bidragit till att vidga den empiriska referensramen inom området kundlönsamhet och hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker i praktiken. Resultaten som har framkommit ur vår studie anser vi kan ge en grund för vidare forskning inom området.

6.5 Förslag till framtida forskning

Vi har genom föreliggande studie givit en bred bild av hur styrning sker för att uppnå kundlönsamhet på den svenska bankmarknaden. Under arbetets gång har ett flertal områden identifierats som vi anser skulle vara intressanta att studera närmre.

I denna studie har vi kunnat göra en generalisering av storbankernas resultat eftersom fokus har legat på denna bankkategori. Genom att undersöka ett flertal nischbanker skulle en generalisering av deras styrning vara möjlig. Vi anser att detta skulle vara ett intressant område till fortsatt framtida forskning eftersom det skulle ge en mångfacetterad bild av hur styrning för att uppnå kundlönsamhet sker på den svenska bankmarknaden.

Det skulle även vara intressant att göra en fallstudie av en bank som relativt andra banker har uppnått framgång inom ett område, exempelvis inom lönsamhet. Vilka faktorer ligger till grund för framgången? En sådan studie skulle kunna utgöra "best practise" inom området för andra aktörer inom branschen.

Vi har konstaterat att de undersökta bankerna aktivt arbetar med styrning för att uppnå kundlönsamhet. Det skulle vara intressant att studera vilka mätmetoder och modeller som används samt utreda om det kan finnas en koppling mellan valda metoder och bankers effektivitet och lönsamhet.

7 Källförteckning

- Amber, T. (2002) *Comment: Customer lifetime values – credible, or utterly incredible.* Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10, Issue 3, sid. 201-202.
- Arnerup, B., & Edvardsson, B. (1992) *Marknadsföring av tjänster.* Studentlitteratur: Lund.
- AT Kearney, Booz-Allen Hamilton, McKinsey and Company, Office of Career Development. (1999) Consulting interview preparation book. University of Michigan, Michigan.
- Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W.J, Rust, R.T., & Swartz, G. (2002) Seven Barriers to Customer Equity Management. *Journal of Service Research*, Vol. 5, Issue 1, sid. 77-85.
- Bergendahl, G., & Lindblom, T. (2000) *The Future of Relationship Banking.* London/New York: Mc Millan Press Ltd.
- Berger, P.D., & Nasr, N, I. (1998) *Customer lifetime value: Marketing models and applications.* Journal of Interactive Marketing, Vol.12, Issue 1, sid. 17-30.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T., Storbacka, K. (1999) *Det kundnära företaget: att utveckla konkurrenskraft ur kundrelationer.* Liber Ekonomi: Malmö.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1998) *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance.* Boston: Harvard Business School Press.
- Cäker, M. (2000) *Vad kostar kunden: modeller för intern redovisning.* Unitryck: Linköping.
- Dahmström, K. (1996) *Från datainsamling till rapport.* Studentlitteratur: Lund.
- Donkers, B, & Verhoef, P, C & Jong, M. (2003) *Predicting Customer Lifetime Value in Multi-Service Industries.* Report, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam. sid 1-48.
- Drury, C. & Tayles, M. (2006) *Profitability analysis in UK organizations: An exploratory study.* The British Accounting Review. Vol. 4, Issue 38, sid. 405-425.
- Dyché, J. (2001) *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management.* Addison-Wesley: Boston.
- Eriksson, L.T., & Wiedersheim, P-F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera.* Liber AB: Malmö.
- Gummesson, E. (2002) *Total relationship marketing.* Oxford: Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Hallowell, R. (1996) *The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability; An empirical study.* International Journal of Service Industry Management. Vol. 7, Issue 4, sid. 27-42.

- Hart, A., & Smith, M. (1998) *Customer profitability audit in the Australian banking sector*. Managerial Auditing Journal. Vol. 13, Issue. 7, sid. 411-418.
- Holme, I.M., & Solvang B.S. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.
- Hortlund, P. (2003) *Konkurrens eller reglering? Två vägar till bankstabilitet*. Timbro: Stockholm.
- Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- Johansson, S-E., & Runsten, M. (2005) *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder*. Studentlitteratur: Lund.
- Konsumentrörligheten på de finansiella marknaderna*, Konkurrensverkets rapportserie, 2001:5 sid 1-165.
- Lindblom, T., & Andersson, M. (1994) *Recent Developments in Retail Banking in Scandinavia: Narrow v.s Universal Banking*. Mc Millan Press Ltd: London/New York.
- Lindblom, T. (1994) *Credit losses in Nordic Banks*. Mc Millan Press Ltd: London/New York.
- Lundahl, U., & Skärvard, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur: Lund.
- Malthouse, E.C., & Blattberg, R, C. (2005) *Can we predict customer lifetime value?.* Journal of Interactive Marketing, Vol.19, Issue 1, sid. 2-16.
- Patel, R., & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. Studentlitteratur: Lund.
- Peppard, J. (2000) *Customer Relationship Management in Financial Services*, European Management Journal. Penton Media, Inc. Kansas.Vol. 18, Issue 3, sid. 312-327.
- Raiij, E.M. (2005) *The strategic value of customer profitability analysis*. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 23, Issue 4, sid. 372-381.
- Raiij, E.M., Vernoiij, M, J.A., & Trist, S. (2003) *The implementation of customer profitability analysis: A case study*. Industrial Marketing Management. Vol. 32, Issue 7, sid. 573-583.
- Roger, D., Peppers, M., & Dorf, B. (1990) *Is Your Company Ready for One-To-One Marketing?.* Harvard Business Review: Harvard.
- Rust, R., Zeithaml, V., & Lemon, K. (2001) *The customer pyramid: creating and serving profitable customers*. California Management Review. Vol. 43, Issue 4, sid. 118-142.
- Selden, L., & Colvin, G. (2005) *Angel Customer & Demon Customer – Discover which is which and Turbo-Charge Your Stock*. Penguin Group: New York.

Sevin, C.H. (1965) *Marketing Productivity Analysis*. McGraw-Hill: St Louis.

Storbacka, K. (1993) *Customer Relationship profitability in retail banking*. Svenska handelshögskolan: Helsingfors.

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

Storbacka, K. (2000) *CRM – customer relationship management: leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Liber ekonomi: Malmö.

Söderlund, M. (1997) *Den nöjda kunden: kundtillfredsställelse – orsaker och effekter*. Liber ekonomi: Malmö.

Söderlund, M. (1998) *Segmentering: om marknadsföring på fragmenterade marknader*. Liber ekonomi: Malmö.

Internetkällor

Nedanstående Internetkällor är hämtade under perioden 2007-04-01 – 2007-06-01

[1] http://www.bankforeningen.se/upload/banker_i_sverige_2005_002.pdf

[2] http://www.e24.se/dynamiskt/nyheter/did_12612330.asp

[3] http://www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf

[4] http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba1999_001.pdf

[5] <http://www.dushkin.com/text-data/articles/32347/body.pdf>

[6] <http://www.crm2day.com/library/EEpkyZukEkLmhoVtRi.php>

[7] <http://www.crm2day.com/library/EEpVVFVulVARNzimHZ.php>

[8] <http://www.answers.com/wholesale%20banking>

[9] <http://www.answers.com/topic/retail-banking-1>

[10] http://www.konsumentbankbyran.se/artikel/article.asp?_tp_article_id=249&avd=&menu=ART_ORA

[11] <http://www.cio.com.au/index.php/id;807439537>

[12] <http://www.ne.se>

[13] http://swoba.hhs.se/hastba/abs/hastba1999_001.htm

[14] <http://www.optimizemag.com/issue/018/customer.htm>

[15] http://www.marakon.com/ida_031208_werner_02.html

[16] <http://www.theloyaltygame.com>

[17] http://www.econ.se/modules/module_123/proxy.asp?I=1866&C=10&D=2&mnusel=a185a191a240a

[18] <http://www.nordea.se>

[19] <http://www.seb.se>

[20] <http://www.swedbank.se>

[21] <http://www.ikanobanken.se>

[22] <http://www.lansforsakringar.se>

Övrigt

Bullit Reklambyrå, <http://www.bullitgbg.se>

Bilaga 1: Intervjuguide

Syftet med studien är att kartlägga och analysera hur svenska banker i praktiken styr för att uppnå kundlönsamhet. Tyngdpunkten i intervjun kommer att ligga på hur Ni ser på kundlönsamhet och påverkande faktorer som är intressanta för vår uppsats.

Customer Relationship Profitability (kundlönsamhet) är den typ av lönsamhet som genereras genom kundrelationer och definieras som skillnaden mellan den totala intäkten som en kundrelation bidrar till och de kostnader som uppkommer genom att förse en kund med efterfrågade tjänster under relationens livslängd.

Kundkategorisering

1. När ni gör en kategorisering av kunder, hur gör Ni då?
2. Varför görs en kategorisering av kunder?
3. Bestäms kundlönsamhet per segment eller per kund?
4. Vilka kunder och/eller kundsegment ser Ni som mest lönsamma att rikta Er till?

Kundrelationer

5. Hur ser en god kundrelation ut för Er?
6. Hur arbetar Ni för att vårda Era kundrelationer?
7. Hur får Ni Era kunder att känna förtroende för Er?
8. Satsar Ni främst på att värva nya kunder eller att öka volymen hos befintliga?
Vad är orsaken till denna strategi?
9. Hur påverkar kundens grad av lönsamhet hanteringen av Er relation till denne?
10. Hanteras kundrelationer olika beroende på vilken fas relationen befinner sig i?
(inledningsfas, utvecklingsfas, slutfas)

Arbete för att uppnå kundlönsamhet

11. Hur definieras kundlönsamhet i Er organisation?
12. Hur arbetar Ni aktivt för att uppnå kundlönsamhet; finns övergripande strategier för hur Ni ska arbeta?
13. Om ja, hur länge har Ni gjort det?
14. Vilket tidsperspektiv arbetar Ni utifrån; långsiktigt/kortsiktigt?
15. Finns skillnader i arbetet för att uppnå kundlönsamhet avseende tidsperspektivet?
16. Hur är er insikt om olika kunders resursutnyttjande och på vilka sätt mäts dessa kostnader?
17. Hur görs uppföljning av Er styrning mot kundlönsamhet?

Bilaga 2: Storbankernas lönsamhet

Bankernas lönsamhet redovisas utifrån två mått, vilka är rörelsemarginal och räntabilitet.

Koncernens rörelsemarginal i procent (rörelseresultat/rörelseintäkter)

	2003	2004	2005	2006
Nordea	29	45	46	52
SEB	31	33	33	40
Swedbank	39	43	51	49

Koncernens räntabilitet i procent (rörelseresultat/eget kapital)

	2003	2004	2005	2006
Nordea	14	22	24	25
SEB	18	20	20	23
Swedbank	23	24	28	24

(www.econ.se, 2007 / Egen bearbetning, 2007)