



Institutionen för Industriell ekonomi  
Blekinge Tekniska Högskola

## Cash or no cash?

En kvalitativ studie på varför banker valt att behålla/avveckla kontanthantering och vilka upplevda konsekvenser har det medfört för relationen mellan dem och kunderna.

Qendrim Avdiu

Patriot Maliqi

---

Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

VT 2016

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte.....	5
1.4 Problemformulering.....	5
1.5 Avgränsningar.....	5
1.6 Begrepp.....	5
<b>2. METOD</b> .....	6
2.1 Forskningsansats.....	6
2.2 Teoriinsamling.....	7
2.3 Datainsamling .....	8
2.3.1 Val av intervjufrågor .....	8
2.4 Urvalsmetod.....	9
2.5 Databearbetning.....	10
2.6 Källkritik.....	10
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	12
3.1 Relationsmarknadsföringens beståndsdelar.....	12
3.1.1 Tillit och engagemang inom relationsmarknadsföringen.....	14
3.2 Tillit- och engagemangsteorin.....	15
3.2.1 Kundrelationer.....	15
3.2.2 Kundenpassad marknadsstrategi.....	16
3.2.3 KMV-modellen.....	17
3.3 Engagemang och tillit inom banksektorn.....	20
3.3.1 Kontanthantering- från personligt till teknologiskt.....	21
<b>4. EMPIRI</b> .....	23
4.1 Insamlade svar.....	23
4.1.1 Swedbank.....	23
4.1.2 SEB.....	26
4.1.3 Sparbanken i Karlshamn.....	28
4.1.4 Summering av empirin.....	31
<b>5. ANALYS</b> .....	33
5.1 Tillit.....	33

5.2 Engagemang.....	36
5.3 Behålla eller avveckla kontanthantering.....	37
<b>6. SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>40</b>
6.1 Studiens begränsningar.....	41
6.2 Framtida studier.....	42
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>43</b>
Vetenskapliga artiklar.....	43
Elektroniska artiklar.....	46
Litteratur.....	47
Muntliga källor.....	47
<b>Bilagor.....</b>	<b>47</b>
Bilaga 1 – Intervjuguide utan kontanthantering.....	47
Bilaga 2 – Intervjuguide med kontanthantering.....	48

# 1. Inledning

*Detta kapitel kommer att inleda med en beskrivning av ämnesområdet och bakgrunden. Vidare följs detta av en problemdiskussion som för fram fördelar och nackdelar om ämnesområdet. Kapitlet tar även upp syftet samt problemformuleringen och avslutas med avgränsning samt begrepp.*

## 1.1. Bakgrund

Betalningsmedel har funnits i tusentals år i olika former. Ferguson (2008, refererad i Arvidsson 2013) skriver att för 5000 år sedan bestod betalningsmedel av ringar, silver och vete. De fanns även mynt i form av lera som hade ett visst värde skrivet på det. Arvidsson (2013) nämner att användningen av mynt tog fart under antikens Grekland, där tre olika metaller var vanliga och de var guld, silver och brons. Under denna tid var det vanligt att alla producerade sina egna mynt. Det tog ett tag innan mynten blev ett trovärdigt betalningsmedel. Myntets utveckling har övergått till sedlar, vilket anses som trovärdigt och ett accepterat betalningsmedel

Lorenz (2009) tar upp studier som visar att samhället håller på att övergå till kontantlöst då kontanter anses vara osäkra att bära på i stora mängder p.g.a. stöldrisk samt att kontanter anses som besvärliga att handskas med. Flera banker har idag valt att avveckla kontanthantering och börjat fokusera mer på e-banktjänster, vilket betyder att istället för att använda sig av mynt och sedlar har de fokuserat på kreditkort och andra elektroniska betalningsmedel. Enligt Enyinda och Hamouri (2014) har denna utveckling gjort att bankerna har blivit väldigt lika i vad de erbjuder och hur de arbetar. Enyinda och Hamouri (2014) nämner även att om en bank ska kunna uppnå en differentiering bör de fokusera mer på relationsmarknadsföring.

Enligt Grönroos (1994) handlar relationsmarknadsföring om att skapa, behålla och förbättra relationer med kunden och andra parter, detta utifrån en win-win situation så att alla parter som är inblandade vinner något eller får alla sina krav uppfyllda. För att uppnå detta krävs det ett ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften, sådana relationer är vanligtvis men inte nödvändigtvis alltid på långsikt. Att kunna upprätta ett förhållande med en kund kan delas upp i två delar: att locka kunden och att bygga upp relation med kunden så att ekonomiska mål för denna förbindelse uppnås. Den centrala delen av relationsmarknadsföring är att ett företag har uppnått en position där det sker upprepat ekonomiskt utbyte med en kund under en längre period.

Agariya och Singh (2011) har utfört en studie, där de har undersökt 700 artiklar angående relationsmarknadsföring. I studien kom de fram till att det finns många olika beståndsdelar av relationsmarknadsföring beroende på vilken bransch det handlar om, de vanligaste beståndsdelarna är: tillit, engagemang, lojalitetsprogram, pris, information, tillfredsställelse/erfarenhet, servicekvalitet samt kommunikation. Agariya och Singh (2011) nämner vidare att inom banksektorn är de viktigaste beståndsdelarna tillit och engagemang. Enligt Morgan och Hunt (1994) är engagemang något som kommer från en part som anser att relation med en kund är värt att arbeta för och att se till att den vara i obestämd tid. Morgan och Hunt (1994) definierar även tillit, vilket är en parts förtroende för en annan parts handlingar. Att ha tillit innebär att man är ärlig, rättvis, ansvarig, hjälpsam, välvillig samt behörig.

Chirica (2013) tar upp studier som visar att en relation mellan en bank och en kund fungerar som bäst när banken utför handlingar som tydlig kommunikation, engagemang samt tillit från bankens sida. Enligt Evans och Laskins (1994) undersökning resulterade till att med de ovanstående variablerna får säljaren ut fyra viktiga punkter inom relationsmarknadsföringen. Dessa punkter är kundtillfredsställelse, kundlojalitet, kvaliteten i produkt och tjänster samt ökad lönsamhet. Heffernan, O'Neill, Travaglione och Droulers (2008) nämner därför att en bank bör investera stor tid på att skapa långsiktiga relationer för att lyckas bli lönsamma.

Chirica (2013) skriver att med bankbranschens rådande konkurrens värdesätter kunderna sina banker utifrån handlingar och erfarenheter de har från banker. Detta betyder att den direkta kommunikationen från bankerna inte väger lika tungt idag. Därför menar Heffernan, O'Neill, Travaglione och Droulers (2008) att förtroende samt förmågan att förstå individen, för att utföra delade värderingar, för på så sätt skapa kundtillfredsställelse har blivit en central del av bankernas relation till kunderna. Denna förändring har gjort att bankerna lagt mindre fokus på kostnader inom banken och större fokus på långsiktiga relationer.

Bankernas val att ta bort kontanthantering och fokusera på självservice är ett sätt att underlätta vardagen för kunderna. Card technology today (2009) skriver att allmänheten vill att de vardagliga rutinerna ska gå mycket snabbare, därför har digitala tjänsterna fått en mycket snabbare utveckling och acceptans. Övergång från det personliga till det teknologiska är däremot inte lika självklart för alla. Marcellini, Mollenkopf och Spazzafumo och Ruoppila (2000) skriver att en stor skala av kunder inte har det lika lätt

att ersätta de personliga tjänsterna med de nya e-tjänstalternativen. De är vana vid personligt bemötande vid hjälp av bankärenden och det är inte lika självklart för dem att övergå till självservice, vilket kan hämma kvalitén på kundrelationen. Det visar att bankerna har olika åsikter om vad som är bäst för deras kundrelation, att antingen avveckla eller behålla kontanthantering.

## **1.2. Problemdiskussion**

Det finns både fördelar och nackdelar med borttagning av kontanthantering. Arvidsson (2013) tar upp att en fördel med avveckling av kontanthantering är att bankerna har extra resurser i form av pengar och tid för att fokusera på de andra tjänsterna som efterfrågas mera av kunderna, dessa är de digitala tjänsterna och rådgivning. Eftersom bankerna väljer att fokusera på dessa tjänster kan detta visa ett ökat engagemang från bankernas sida. Enligt Morgan och Hunt (1994) finns det olika tecken på när en säljare engagerar sig för sina kunder, dessa kan t.ex. vara att de visar intresse eller anpassa sig till kunderna. Eftersom bankerna väljer att fokusera mer på vad kunderna efterfrågar är detta ett tecken på att bankerna vill anpassa sig till kunderna genom att lägga mera fokus på det digitala och rådgivning. En studie som Quero och Ventura (2015) har utfört, visade sig att när en säljare visar engagemang till kunden, leder det till att kund återkommer, eftersom kunden känner sig mer tillfredsställd när en säljare engagerar sig.

En annan fördel är att med fokus på e-banktjänster menar Arvidsson (2013) att bankerna förenklar vardagen för sina kunder. Salhieh, Abu-Doleh och Hijazi (2011) är inne på samma spår där de nämner att kunderna slipper besöka bankerna för varje bankärende, fördelen blir att de sparar tid, vilket i längden kan skapa en kundnöjdhet och förbättrar relationen mellan banken och kunden. Banker som Swedbank, Nordea och SEB har valt att ta bort kontanthantering på de flesta kontoren runt om i landet. Även de menar att kundnöjdheten ökar med självservice då vardagen blir enklare (swedbank.se 2016). Enligt Heffernan, O'Neill, Travaglione och Droulers (2008) så är effekten av kundnöjdhet att lojaliteten mot bankerna blir starkare. Salhieh, Abu-Doleh och Hijazi (2011) nämner även att det skapar en smidighet för kunderna vilket i längden skapar en kundtillfredsställelse. Att förenkla kundernas vardag är något som båda parterna har delade värderingar på. Enligt Morgan och Hunt (1994) handlar delade värderingar om att en säljare och en kund har samma intresse. Genom att avveckla kontanthantering kan relationen mellan en bank och en kund bli bättre. Anledningen till detta är att i och med avvecklingen av

kontanthantering kommer bankerna spara in på resurser som tid och pengar, dessa resurser kan sedan användas till att förbättra andra tjänster, som anses mer efterfrågade. Enligt Morgan och Hunt (1994) är effekten av delade värderingar mellan en säljare och köpare att engagemanget och tillit påverkas positivt, vilket i längden har en positiv påverkan på den långsiktiga relationen och det upprepade ekonomiska utbytet.

Avvecklingen av kontanthantering medför även nackdelar för en bank. Att avveckla kontanthantering och enbart fokusera på e-banktjänster gör vardagen smidigare för kunden då mycket av bankärendena kan skötas hemifrån, men det innebär också att relationen mellan banken och kunden avlägsnar och det personliga bemötandet minskar. Studier som Morgan och Hunt (1994) tar upp som visar att inom banksektorn påverkas variablerna tillit och engagemang vid ett mindre personligt bemötande, vilket i längden påverkar den långsiktiga relationen. Studien fokuserade på att tillit innebär välvillighet och hjälpsamhet medan engagemanget innebär en säljares förmåga att visa att de vill hjälpa till. De visade att det är långt ifrån alla kunder i en relation inom banksektorn som uppskattar att mycket ska skötas på egen hand då det inte är lika självklart för alla att arbeta med de nya tjänsterna, vilket i sin tur leder till att kunderna anser att bankerna inte visar tillräcklig vilja att hjälpa sina kunder. Studien kom även fram till att den personliga hjälpen kommer anses som en relationsfördel i framtiden då teknologin tar över allt mer inom bankbranschen.

Marcellini, Mollenkopf och Spazzafumo och Ruoppila (2000) nämner ytterligare en nackdel, de skriver att det finns en stor skala som har svårare att anpassa sig till den nya teknologin som bankerna har valt att fokusera på. Chinomona, Chinomona och Sandada (2014) tar upp en studie som framför hur en bank ska arbeta vid konflikter mellan kunderna. Författarna tog upp tre variabler, att visa att man jobbar för samma värderingar, att kommunikationen ska fungera samt att alla ska vara nöjda. En bank måste lära känna sina kunder för att veta vilka värderingar de har och det lyckas banken med genom att ägna tid och resurser samt att kommunikationen ska fungera. Studien visar även att om banken inte löser konflikten med sina kunder i tid kan kunderna känna att bankerna jobbar opportunistiskt. Heffernan, O'Neill, Travaglione och Droulers (2008) skriver att om en bank förstör relationen så pass mycket med en kund att kunden väljer att byta bank, kostar det upp till fem-sex gånger mer att skapa en ny relation med en ny kund. För att skapa en

långsiktig relation med en kund krävs det konstanta kundtillfredsställelser uppbyggda på tillit och engagemang, detta kräver både tid och pengar för bankerna.

Det går att se att det både finns fördelar och nackdelar med behållandet av kontanthantering men även med avveckling av det. Det visar att det inte går att säga vilket alternativ är bäst för bankerna, att behålla eller avveckla kontanthantering. Bankerna har olika syn på detta område. Därför är detta ett intressant område att studera samt undersöka. Riksbankens beslut att tryck ut nya sedlar är det ett tecken på att de tror att kontanter kommer vara en del av samhället under en längre tid framöver. Hur kan då vissa banker avveckla kontanthanteringen medan andra valt att behålla denna tjänst och vad har det inneburit för relationen mellan dessa banker och deras kundkrets.

### **1.3. Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka varför vissa banker har valt att avveckla kontanthantering medan andra inte, utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv. Vidare ska vi undersöka ifall tjänsten kontanthanteringen har en påverkan på relationsmarknadsföringens beståndsdelar, tillit och engagemanget och ifall kontanthantering fortfarande är en viktig del i bankernas arbete.

### **1.4. Problemformulering**

*Varför har banker valt att eliminera kontra att behålla kontanthantering och vilka konsekvenser har bankerna upplevt av denna utveckling i relationen med kunden?*

### **1.5. Avgränsning**

Under denna uppsats ska vi fokusera på kontanthantering, där vi ska utreda varför vissa banker valt att avveckla kontanthantering medan andra valt att behålla det. Vår avgränsning ligger även att vi enbart undersöker denna fråga ur bankernas perspektiv vilket gör vår uppsats annorlunda jämfört med tidigare studier.

### **1.6. Begrepp**

#### **Kontanthantering**

I denna uppsats definierar vi kontanthantering som insättning av kontanter, uttag, diverse betalningar, växling av valuta som skötes på bankkontoren.



## 2. Metod

*Under denna rubrik kommer vi att förtydliga vilka metoder vi har valt att använda oss utav. Detta kapitel innehåller uppsatsens val av metod, litteratur och empiri insamling, tolkning av teorier samt källkritik av olika texter.*

### 2.1. Forskningsansats

För att kunna undersöka vår fråga har vi valt att använda den kvalitativa metoden, för att finna material. Under detta arbete ska vi undersöka varför banker har valt att eliminera, kontra att behålla kontanthantering och hur bankerna upplever att relationen till kunderna har påverkats av denna utveckling. Anledningen till att vi valt en kvalitativ studie är för att få en djupare förståelse om hur bankerna har tänkt när de gjort de olika valen och hur det har påverkat deras relation till sina kunder. I vår undersökning har vi utfört intervjuer och enligt Hammarberg, Kirkman och De Lacey (2015) är en kvalitativ studie en metod där det går att anpassa frågorna efter syftet, så författarna får relevant information. Fördelen med intervjuer är att det finns möjlighet till att kunna ställa följdfrågor, med hjälp av följdfrågor är möjligheterna större till att kunna få saker bättre förklarade och skapa en djupare förståelse. Malterud (2001) skriver att den kvalitativa metod är användbar för att få in delar som kommunikation, attityder och relationer. Att studera dessa faktorer har gett oss möjlighet till att få en djupare förståelse inom vår studies område.

För att kunna analysera hur vårt ämnesområdes bransch såg ut, intervjuade vi tre olika banker. Det finns olika versioner av intervjuer, vi valde att samla in empirin genom telefonintervju. Anledningen till att vi valde telefonintervju var för att undersökningsperioden är kort och denna strategi är både effektiv och enkel, samtidigt kan du få samma information som i en personlig intervju. Bryman och Bell (2007) nämner att telefonintervjuer är en accepterad metod som har blivit mer populär med tiden. Vidare menar de att det finns fördelar med telefonintervju gentemot en face-to-face intervju. Tidsbesparing är den största faktorn, att den är enkel att göra samt billig att använda. Bryman och Bell (2007) nämner även att personliga intervjuer kan bli påverkade av parternas drag, vilket kan ge negativ effekt på resultatet. Genom telefonintervju menar författarna att detta undviks.

## 2.2. Teoriinsamling

Under studiens period har vi använt oss utav vetenskapliga artiklar, vilket består av studier, detta för att ta reda på vad som är redan känt inom området. Vid insamling av teorier använde vi oss utav BTH Summon, vilket är en sammanslagning av flera kända databaser innehållande vetenskapliga artiklar. Vår teoriinsamling har enbart bestått utav vetenskapliga artiklar. Vi har däremot också valt att använda oss utav kurslitteratur och andra böcker, men detta enbart för att ta fram vanlig fakta såsom upplägg av olika uppsatser, detta blandade vi inte ihop med insamlingen av teorierna. Gamla examens arbeten har även kommit till användning för att hjälpa oss med att hitta relevant litteratur inom vårt område.

Rienecker och Stray Jörgensen (2014) skriver att det finns tre grundläggande metoder av litteratursökning, dessa är kedjesökning, systematisk sökning samt slumpmässig sökning. Kedjesökning innebär att man hittar litteratur genom att man läser en text som sedan leder till en annan text på så sett skapar det en kedja av olika litteraturer. Systematisk sökning handlar om att hitta fakta om ett specifikt ämne, medan slumpmässig sökning handlar om att låta slumpen avgöra (Rienecker och Stray Jörgensen, 2014). Författarna skriver vidare att dessa metoder har sina svagheter och styrkor beroende på vilken stadie man befinner sig i undersökningen.

I vår sökning har vi använt oss utav både kedjesökning och slumpmässig sökning. Denna kombination menar Rienecker och Stray Jörgensen (2014) är bra i startfasen av undersökningen. I början av en undersökning är man aldrig säker på vad exakt man vill undersöka, då är den slumpmässiga sökningen bästa metoden. När ämnesområdet har identifierats så är kedjesökning den bästa metoden, för att man kan hitta nya källor med hjälp av de befintliga källorna.

I undersökning krävs det mycket läsandet av olika litteraturer av ett specifikt tema. Enligt Rienecker och Stray Jörgensen (2014) är den systematiska sökningen den bästa metoden att använda sig av. Eftersom man vill vara så objektiv som möjlig så ska sökandet av litteraturen vara från olika databaser, vilket Rienecker och Stray Jörgensen (2014) skriver är viktig för att få med olika författare och på så sätt få en djupare förståelse om ämnet.

## **2.3. Datainsamling**

När vi utformade intervjuerna inspirerades vi av tidigare studier inom samma område men frågorna har i slutändan blivit anpassade till vårt ämne för att få in den rätta informationen. Intervjuerna är semi-strukturerade, där vi fick anpassa frågorna till de olika bankerna, då de med kontanthantering hade andra frågor och vice versa. När vi formade våra frågor, fokuserade vi på att ställa frågor som ska kunna ge öppna svar. För att få extra hjälp vid intervjuerna valde vi att spela in intervjuerna, med respondenternas godkännande, detta för att ha ett flyt under intervjuerna och samtidigt kunna analysera de svar vi fick i efterhand.

När vi utformade våra intervju frågor valde vi att följa reporterens tio dödssynder, som är skriven av Mats Hellmark (1997 refererad i Eriksson och Wiedersheim-Paul 2013). Reporterens tio dödssynder innehåller olika regler som en reporter bör hålla sig till när man gör en intervju. Enligt Hellmark bör intervjuaren undgå frågor som enbart går att svara ja och nej på. Att inte ställa flera frågor samtidigt då det kan hända att vissa frågor blir obesvarade, även att man bör undgå påståenden. Vidare förde Eriksson och Wiedersheim-Paul (2013) fram om hur man ska tolka svar som inte innehåller siffror och liknande. Vår empiri insamling bestod inte av siffror som går att mäta, därför var detta ett bra verktyg att använda. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2013) menade även att som intervjuare bör man inte vänta tills all material är insamlat för att påbörja tolkningen, utan efter varje intervju sätta sig ner och tolka svaren som blev insamlade för att sedan kunna jobba vidare med undersökningen. Författarna gav oss bra verktyg och tips för att kunna utforma intervjuerna på bästa sätt och samla in relevant material för att få ut det bästa av undersökningen.

### **2.3.1. Val av intervjufrågor**

I vårt arbete undersöker vi både banker med kontanthantering och utan kontanthantering. För att kunna få en bättre inblick på situationen fick vi utveckla två intervjuguider. De första frågorna var liknande i båda guiderna, där frågorna var mer generella. Dem första frågorna var lite mera personliga, där vi ville veta mera om respondenten. Anledningen till var att vi vill få respondenten att känna sig mera bekväm. Vi ville även få en bättre inblick på hur deras bank skiljer sig från dem andra, detta för att få en helhetsbild på hur bankerna jobba gentemot sina kunder.

För att sedan kunna analysera hur företagen har tänkt när de valt att behålla eller avveckla kontanthantering har vi använt oss utav Morgan och Hunts (1994) engagemang - tillit teorin. Dessa är de huvudsakliga beståndsdelarna inom relationsmarknadsföring som vi valt att fokusera på. Variablerna var även lättare att använda då Morgan och Hunt (1994) tagit fram KMV-modellen vilket preciserar dessa variabler ännu mer och det gjorde det lättare för oss att kunna anpassa frågorna till vårt syfte. Modellen gör det även lättare för oss att sätta in de olika svaren vi fick för att se effekten på variablerna och vidare på relationen.

Intervjuguiden som var utvecklad för bankerna som har valt att avveckla kontanthantering innefattade frågor om varför banken valt att avveckla kontanthantering och vilka är fördelarna med denna förändring. Vi ville även veta ifall bankens arbete har förändrats gentemot kunderna efter avvecklingen av kontanthantering. Den andra intervjuguide som var utvecklad för bankerna som har valt att behålla kontanthantering innehöll frågor om varför de har valt att behålla och vilka fördelar de anser finns med behållandet av kontanthantering. Vi hade även andra frågor som vi ställde alla bankerna och de handlade om hur de arbetar för att få återkommande kunder och hur de skapar förtroende bland sina kunder. Vi utveckla även frågor angående hur utvecklingen av teknologin har påverkat relationen till kunderna.

## **2.4. Urvalsmetod**

Vid val av banker har vi använt oss utav Bryman och Bell (2013) metod som kallas för kvoturval, vilket betyder att respondenterna inte väljs ut slumpmässigt, utan att det är undersökarna som bestämmer vilka kriterier som respondenterna ska uppfylla och väljer därefter respondenterna utifrån de uppsatta kriterierna. I vår undersökning fanns det två kriterier som banken måste uppfylla, de som har kontanthantering samt de som inte har. Bryman och Bell (2013) nämner att denna strategi är ett bra verktyg för att få fram en så sann bild som möjligt.

Vi kontaktade flera banker i Blekinge genom mejl, bankerna vi kontaktade var de som uppfyllde våra kriterier. Anledningen till att vi valde banker från Blekinge är att vi i tidigare tillfällen har samarbetat med vissa av bankerna och erfarenheten av dessa samarbeten har varit positiva. De banker som ville ta del av vår undersökning var Swedbank, SEB samt Sparbanken i Karlshamn. Av dessa tre banker så är det Swedbank

och SEB som inte har kontanthantering medan Sparbanken i Karlshamn har fortfarande kontanthantering. För att kunna få information som är trovärdig valde vi att i första kontakt skriva mejl till respektive platschef i varje bank. Anledningen till att vi kontaktade platscheferna var för att vi ansåg att dessa personer har bäst inblick inom bankerna och därmed vet vilken person som är mest anpassad till att kunna svara på våra frågor angående vårt ämne. Målet med våra intervjuer var att ville få svar från två olika perspektiv, de banker som valt att avveckla och de som har valt att behålla kontanthantering. Anledningen till detta är att när vi analyserar information så vill vi kunna jämföra bankerna och se skillnaderna mellan dem.

## **2.5. Databearbetning**

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) skriver att tolkning är en grundläggande metod för att finna mening i en observation. Under denna undersökning har vi utfört telefonintervjuer. Under dessa intervjuer har vi både tagit anteckningar och spelat in intervjuerna, för att i efterhand kunna analysera mera noggrannare. Efter varje intervju har vi tolkat och arbetat igenom materialet för att kunna få en så korrekt uppfattning av den information så vi samlat in. Tolkningen av materialet gjorde vi för att kunna se att information hänger ihop med våra teorier. Under hela processen sållade vi även bort information som inte var relevant till vårt arbete. Empirin som vi då har presenterat innehåller bara relevant information och som besvarar vår frågeställning.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) nämner även att analys och reflektion är det avgörande till hur bra en undersökning och en rapport blir. Vid insamlingen av material krävs det att kunna reflektera över den information man fått in, detta utifrån det perspektiv man skriver. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) nämner att i en analys och slutsats ska man knyta ihop forskningsfråga man ställt med den teori man använt. Vår empiri insamling är därför uppbyggd på det sätt att vi ska kunna koppla ihop empirin med teorierna och i slutet av rapporten kunna dra en slutsats.

## **2.6. Källkritik**

Att göra en undersökning kräver även mycket information och det är väldigt viktigt att denna information är korrekt och relevant, för att på så sätt få en pålitlig undersökning. De teorier som vi valt att använda, anser vi är både aktuella och relevanta. För att inte ta del av fel information har vi använt oss utav peer-reviewed, vilket innebär att artiklarna har

blivit granskade och anses som pålitliga av utomstående forskare. Som tidigare nämnt har vi använt oss utav BTH summon, vilket ger oss möjlighet att ta del av flera bra databaser.

Under detta arbete har vi tagit del av både gamla samt nya artiklar. För att förstärka att de äldre artiklarna är relevanta har vi även refererat till de nyare artiklarna, som är baserade på de äldre artiklarna med nya teorier och slutsatser. Vi har även varit noga med att inte basera vår undersökning på andrahandskällor då det finns risk att det uppstår feltolkningar och det ger en negativ påverkan på resultatet. När vi väl tagit del av sekundärkällor var det endast p.g.a. fakta som sedan förstärktes upp med primärdata.

### **3. Teoretiskreferensram**

*Den teoretiskreferensramen kommer att presentera de val av teorier som kommer att lägga grunden till de resultat vi får av undersökningen. De delar som tas upp här är vad som tidigare är känt inom området samt vilka modeller det finns.*

#### **3.1. Relationsmarknadsföringens beståndsdelar**

Agariya och Singh (2011) har utfört en undersökning på relationsmarknadsföringens definition samt beståndsdelar. De kom fram till 72 olika definitioner men att kärnan i alla dessa definitioner är att skapa och behålla en kund med avsikt av upprepat ekonomiskt utbyte under en längre period. Berra, Shostack och Upah (1983 i Lindgreen och Beverland 2008) definierar relationsmarknadsföring som all aktivitet som handlar om att bygga, behålla samt utveckla relationer med sina kunder. Att det enbart sker en engångsföreteelse i ekonomiskt utbyte utan vidare kontakt med kunder är ingen relation utifrån relationsmarknadsföringsteori. För att ett företag ska få återkommande kunder krävs det ett utbyte av diverse värde mellan parterna.

Studier visar att utifrån ekonomiska aspekter är det mycket mera lönsammare att behålla en kund än att skaffa en ny. Relationsmarknadsföring bygger på att behålla en kund och bygga en långsiktig relation, där det finns ett ekonomiskt utbyte mellan parterna. Om en kund ska kunna betraktas som lojal bör kunden återkomma för liknande produkter eller tjänster. Lojaliteten mot märket kan undersökas genom att se upprepade köp av varumärket (Matsumoto och Spence, 2016). Studier har visat att det finns olika metoder som kan generera återköp från en kund, de vanligaste metoderna är lojalitetsprogram, information, kommunikation, pris, kundtillfredsställelse, engagemang och tillit.

Idag använder sig företagen utav olika program för att få en kund lojal. Lojalitetsprogram finns för närvarande i många olika branscher. Där fördelarna med dessa program är att kunderna ska få olika förmåner, t.ex. som rabatter eller andra besparings metoder. Dessa lojalitetsprogram är ett system som syftar till att bibehålla en kund samtidigt gör dem mera lojala. Den största anledningen till att kunderna väljer att gå med i dessa lojalitetsprogram är ifall de anser att den förväntade fördelen är större än den förväntade kostnaden, i de fall där en kund är redan lojal så finns det ingen anledning till varför han eller hon inte går med. Lojalitetsprogram kan ha olika effekter på en kund, utifrån ekonomiska perspektivet skapas ett värde genom ett belöningssystem. Dessa program är

utvecklade så att en kund återkommer, anledningen till detta är att ifall kunden inte återkommer så kommer dem att förlora vissa privilegier. Kunderna ska känna ett behov till att upprätthålla relationen med tanke på vad konsekvenserna blir (Leenher et al, 2007). Leenher et al (2007) har utfört en studie som visar att lojalitetsprogram kan hjälpa till en viss del till att få en kund lojal, men denna skala är inte så stor. Författarna nämner att de största vinnarna av lojalitetsprogrammen är de kunder som redan är lojala till företaget. Detta är ett tecken på att lojalitetsprogram hjälper företagen att behålla en, men att den inte är lika effektiv när det gäller att locka flera nya lojala kunder.

Hur ett företag informerar och kommunicera med sina kunder kan vara en faktor till att kunna behålla en kund. Ett företag ska kunna kommunicera ut information som hjälper kunden att förstå, information ska stödja kundens beslutfattande. Kommunikationen mellan företag och kund är envägskommunikation, där information enbart förmedlas åt ena hållet. Många företag förlitar sig på deras hemsida som deras primära sätt till att kommunicera med kunden. Webbplatser är en effektiv metod till att kommunicera och föra ut information till kunderna, detta har gjort att flera företag investerar en stor mängd tid och pengar till att förbättra kvalitén. Det finns även andra metoder som företagen kan använda till att kommunicera ut information till sina kunder, det kan t.ex. vara tidning eller tv. Kvalitén på information spelar en viktig roll när det kommer till att bygga kundens attityd och beteende till företaget. Studier har visat att en välutvecklad kommunikation och information kan ge en positiv effekt på att kunderna gör upprepade köp (Thaichon och Jebarajkirthy, 2016).

Enligt Valvi och West (2013) har studier visat att priset kan vara en faktor till att kunden återkommer. Jiang och Rosenblom (2005, refererad i Valvi och West 2013) utförde en studie, som visade att priset på en produkt får en kund att återkomma. Resultatet blev att kunden återkommer ifall de uppfattar att priset speglar kvalitén av tjänsten eller produkten. Valvi och West (2013) skriver att priset på en vara eller tjänst oftast speglar på kvalitén, i de fall där servicekvalitén inte är bra så kompenseras detta genom priset. Tidigare erfarenheter av en produkt eller tjänst påverkar också ifall kunden återkommer, enligt Ja, Handa och Muthaly (2010) finns det ett samband mellan kundtillfredsställelse och återköp. Studier visar att tidigare erfarenheter av en produkt eller tjänst avgör vilket val du gör. Om det uppkommer en situation där en kund ska välja mellan två liknande



produkter så är det tidigare erfarenhet som avgör vilken produkt som kunden väljer (Ja, Handa och Muthaly, 2010).

I vår studie har vi valt att fokusera på två beståndsdelar som får en kund att återkomma, dessa beståndsdelar är engagemang och tillit. Engagemang och tillit är de grundläggande principerna som relationsmarknadsföring bygger på. Caceres och Paparoidamis (2007) nämner att dessa beståndsdelar hjälper företagen att behålla och samtidigt bygga långsiktiga relationer. Golnarian och Talab (2014) är också inne på samma spår, de nämner att en stor faktor till återkommande kunder är engagemang och tillit, samtidigt har dessa båda faktorer en positiv inverkan på lojaliteten till företaget. Caceres och Paparoidamis (2007) definierar engagemang som en önskan till att behålla en relation, studier har visat att engagemang har en avgörande faktor i köpbeteendet hos en kund. Enligt Caceres och Paparoidamis (2007) handlar tillit om att det finns en relation där båda parterna har förtroende på att handlingarna som utförs mellan parterna ska leda till positiva resultat.

### **3.1.1. Tillit och engagemang inom relationsmarknadsföring**

Enligt Lin och Lu (2010) är tillit en viktig faktor inom en relation, eftersom tillit kan påverka hur en affärsrelation utvecklas. I de fall där det finns tillit inom affärsrelation kan det bidra till att det finns mindre affärsrisker och konflikter. Lin och Lu (2010) definierar tillit till ett företag, när en kund känner att de är beroende av tjänstens kvalitet och dess tillförlitlighet finns det en tillit för företaget. Om ett företag lyckas med att definiera sig som tillförlitlig så kommer de kunna uppnå en framgångsrik relation till sina kunder (Lin och Lu, 2010). Mayer et al (1995, refererad i Lin och Lu 2010) har utfört en studie för att kunna se vilka faktorer som gör att man kan uppnå tillit i en relation. I studien kom de fram till att det finns tre faktorer och dessa är förmåga, välvilja och integritet. Förmåga innefattar att den betrodda personen har kunskap, kompetens och är skicklig. Välvillig innebär att den betrodda personen är villig att jobba för andra och inte bara för eget intresse, och slutligen handlar integritet om att den betrodda personen har principer som är godtagbara för den personen som litar. Enligt Mayer et al (1995, refererad i Lin och Lu 2010) är resultatet av att lyckas uppfylla dessa tre faktorer är att företaget skapar en positiv image, eftersom image är något som formas genom omdöme, ord och handlingar av den betrodde personen.

Enligt Fullerton (2005) utgör engagemang en central del av relationsmarknadsföring, eftersom engagemang definieras som olika åtagande för att upprätthålla en värdefull relation. Ur ett psykologiskt perspektiv har det visat sig att engagemang bygger en länk mellan försäljare och konsument (Fullerton, 2005). Enligt Fullerton (2005) har studie visat att försäljarens engagemang kan få en konsument att känna sig infångad i relationen. Studier har visat att anledningen till detta är att en fortsatt engagemang gör att konsumenten upplever att ifall de väljer att avsluta relationen så kommer konsekvenserna innebära en ekonomisk eller social uppoffring. Enligt Fullerton (2005) är detta den mörka sidan av engagemang, men för företagen är detta ett bra verktyg som de kan använda sig utav för att få återkommande kunder.

### **3.2. Tillit- och engagemangsteorin**

Morgan och Hunt (1994) har tagit fram tillit- och engagemangsteorin. Teorin utgörs av två variabler, tillit och engagemang, som sätts i centrum där de skriver att variablerna har en påverkan på relationen till kunden beroende på hur hög eller låg nivå det är på variablerna. Vi har tagit upp att relationsmarknadsföring är ett brett ämne bestående av olika faktorer beroende på vad som studeras. Likt Morgan och Hunt (1994) väljer vi att ha engagemanget och tilliten som centrala i relationsmarknadsföring och inte fokusera på makten och förmågan att påverka andra. Med tillit och engagemang i fokus jobbar företagen med att bevara långsiktiga relationer med sina kunder genom utbyte av olika värden. Teorin tar även upp att ett företag inte bör fokusera på de kortsiktiga alternativen, trots att de anses attraktiva, utan att istället förmedla långsiktiga fördelar till de befintliga kunderna för att kunna erhålla upprepade ekonomiska utbyten. Med en hög tillit och ett högt engagemang från säljarens sida skapas ett band mellan parterna som utgör ett högre värde än enbart ekonomiska transaktioner. Det högre värdet är variabler som relationsfördelar, tydlig och öppen kommunikation samt förtroende. Morgan och Hunt (1994) anser även att dessa faktorer är viktiga för säljaren då det främjar effektivitet och produktivitet.

#### **3.2.1. Tillit**

Morgan och Hunt (1994) väljer att använda Moorman, Deshpand och Zaltman (1993) definition av tillit, som förklaras som en parts villighet att lita på en annan part, vid ekonomiska utbyten. Dessa ekonomiska utbyten ska då vara uppbyggda på förtroende.

Chiu, Hsu, Lai och Chang (2012) har liknande definition där de även tillägger att tillit är baserat på att parterna ska hålla det som är lovat. Om ett företag ska lyckas med att skapa tillit till sina kunder behöver de arbeta hårt för att kunna bygga upp ett tillräckligt starkt förtroende så att kunderna själva är villiga att skapa en relation till företaget.

Morgan och Hunt (1994) bryter ner begreppet tillit för att se hur tillit byggs upp mellan två parter. Författarna skriver att det har visat sig att det som gör att tillit uppnås är att den säljaren uppfyller vissa krav som exempelvis, hjälpsamhet, ansvarig, välvillig och behörighet. Chiu, Hsu, Lai och Chang (2012) skriver även att tidigare studier har visat att tillit har en förmåga att sänka osäkerheten bland parterna, med osäkerhet menar de förmågan att våga eller att inte våga göra långtidsaffärer med säljaren, men även att ett bytt beteende hos säljaren kan ge negativa effekter i relationen och påverka det ekonomiska utbytet.

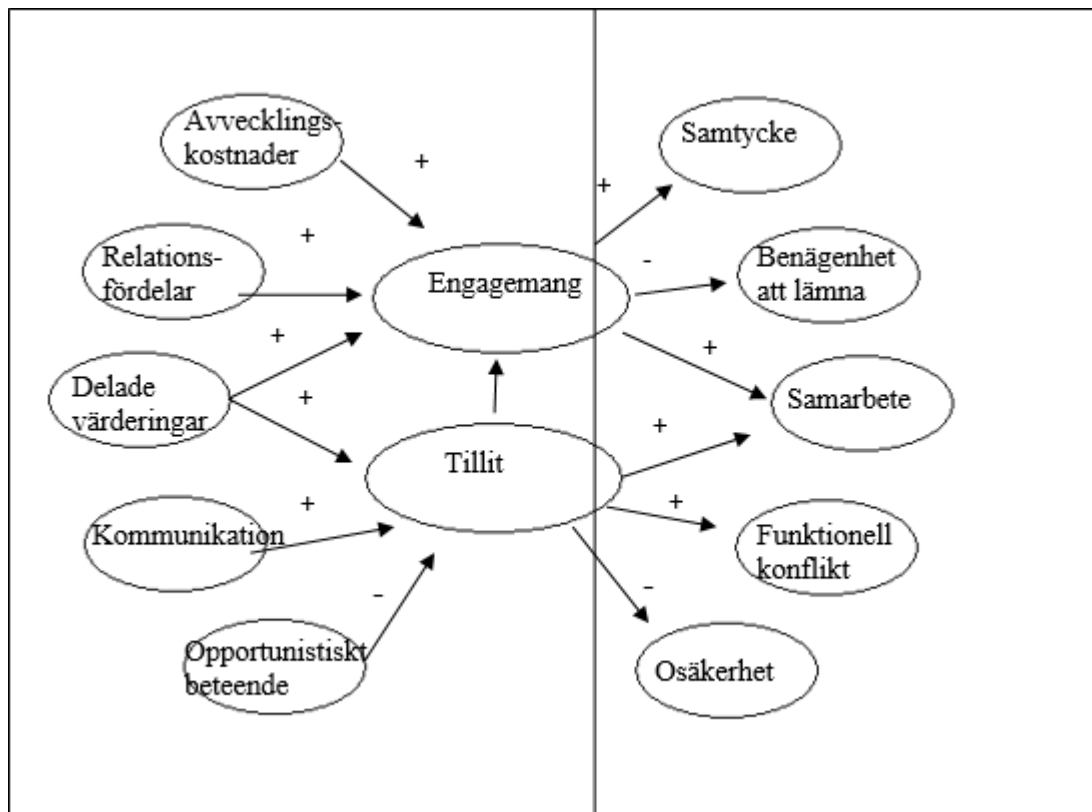
### **3.2.2. Engagemang**

Enligt Moorman, Zaltman. and Deshpande (1992) handlar engagemang om en önskan att behålla en relation som man anser vara värdefull. Med värdefull menar författarna att det finns ett sådant bra ekonomiskt utbyte att relationen anses vara för viktig att ignorera. Cook and Emerson (1978 refererad i Morgan och Hunt 1994) nämner även att engagemang är den centrala variabeln som särskiljer det sociala med det ekonomiska utbytet. Enligt Morgan och Hunt (1994) finns det inte tillräckligt med bevis som säger att ett upprepat ekonomiskt utbyte innebär lojalitet. Det är därför Assael (1987 refererad i Morgan och Hunt 1994) väljer att definiera ett upprepat ekonomiskt utbyte som ett engagemang till märket. Att en säljare engagera sig till sina kunder innebär olika faktorer. Morgan och Hunt (1994) tar fram beståndsdelarna av engagemang där de skriver att en säljare visar engagemang genom att visa intresse, anpassa sig och lösa konflikter på bästa sätt så alla parter känner sig nöjda. Quero och Ventura (2015) gjorde en undersökning angående engagemang och hur det har för påverkan på framtida val av köp. Där tog de fram en hypotes att engagemang har en påverkan på tillfredställelsen som i sin tur generera återköp. D.v.s. att engagemang är en mediterande variabel som påverkas av en faktor och sedan vidare påverkar den långsiktiga relationen och det ekonomiska utbytet. Det författarna kom fram till var att företag som visar ett engagemang gentemot sina kunder skapar en tillfredställelse som i sin tur leder till upprepade ekonomiska utbyten.

Morgan och Hunt (1994) avslutar med att skriva att det handlar om att identifiera engagemanget mellan två parter för att kunna få ut de värdefulla resultaten.

### **3.2.3. KMV-modellen**

Med utgångspunkt på tillit och engagemang har Morgan och Hunt (1994) tagit fram KMV-modellen, vilket betyder the key mediating variable model. Denna modell visar olika variabler som har en påverkan på engagemang samt tillit. Phelps och Campbell (2011) beskriver modellen och skriver att KMV-modellen visar två sidor där tillit och engagemang är de centrala. Den vänstra sidan dvs. antecedentier även kallad inputs. Den högra sidan visar konsekvenserna, dvs. outputs. Vår fokus kommer att ligga på inputs, märk därav att högersidan av sträcket på modellen visar att den sidan inte kommer vara del av vår undersökning. Denna sida består utav fem stycken bubblor som har en påverkan på de centrala begreppen, tillit och engagemang. Inputs är avvecklingskostnader, relationsfördelar, delade värderingar, kommunikation och Opportunistiskt beteende. Dessa variabler kan ha positiv samt negativ inverkan på tillit och engagemang där det sedan i längden har en påverkan på relationen och det ekonomiska utbytet. Det finns flera variabler som kan ha påverkan, men Morgan och Hunt (1994) nämner att bara för att en variabel förändras betyder det inte att det skapar någon förändring i det upprepade ekonomiska utbytet då de andra variablerna kan väga tyngre. En relation mellan ett företag och en kund är uppbyggd på flera tjänster och produkter och det är många variabler som spelar roll.



*Notera: Dessa begrepp är översatta från engelska till svenska från Morgan och Hunts KMV-modell (1994) Avvecklingskostnader - Relationship Termination Costs. Relationsfördelar - Relationship benefits. Delade värderingar - Shared Values. Kommunikation - Communication. Opportunistiskt beteende - Opportunistic behaviour. Samtycke - Acquiescence. Benägenhet att lämna - Propensity to leave. Samarbete - Cooperation. Funktionell konflikt - Functional conflict. Osäkerhet - Uncertainty.*

*Avvecklingskostnader:* Denna menar Morgan och Hunt (1994) handlar om kostnaden som uppstår vid byte av relation. Det kan kosta en part mycket att avbryta en relation och byta till en annan, vilket istället leder till att partern engagera sig för att behålla den befintliga kunden, detta ger en positiv inverkan på engagemanget i relationen. Morgan och Hunt (1994) skriver dock att det är värt att notera att om en relation bryts men att det inte sker något byte av relationen uppstår det inte heller någon kostnad för säljaren. Denna metod är ett sätt för att skapa engagemang hos parterna för att i längden få ett upprepat ekonomiskt utbyte.

*Relationsfördelar:* Med den rådande konkurrensen på marknaden skriver Morgan och Hunt (1994) att fördelar i en relation, jämfört med andra relationsalternativ, gör att parterna skapar värde hos varandra, vilket även skapar ett engagemang mellan parterna och även ett upprepat ekonomiskt utbyte. Moody (1992 refererad i Morgan och Hunt 1994) tar fram en undersökning som mätte vad för konsekvenser relationsfördelar har. Där

kom de fram till att kunder som befinner sig i en relation med fördelar såsom kundtillfredsställelse, tjänstekvalité och kundanpassning, kommer att skapa ett engagemang till företaget och även en långsiktiga ekonomisk relation. Att en säljare ska kunna få fram fördelar i en relation hos en kund krävs det kunskap om kunderna, vilka förväntningar kunderna har av säljaren samt vad som är mest attraktivt för kunderna. Det är dessa saker som sedan framför ett engagemang hos säljaren som vi vid detta stadiet vet att det har en inverkan på det långsiktiga ekonomiska utbytet.

*Delade värderingar:* Enligt Morgan och Hunt (1994) är detta den enda variabeln som påverkar båda centrala begreppen, engagemang och tillit. Vidare menar författarna att värderingar handlar om att ha liknande beteende, mål samt krav. För om parter har olika tankar på vad som är viktigt eller oviktigt har det en påverkan på både engagemanget och tilliten. Att en säljare och köpare ska ha samma mål är ganska svårt att uppnå. Med värderingar handlar det om att en säljare och en köpare har samma intresse och kan med hjälp av varandra nå sina egna mål. Wang (2008 refererad i Chinomona, Chinimona och Sandada 2014) nämner att en säljares delade värderingar med kunden visas genom att säljaren ägnar tid, resurser, anstränger sig samt visar uppmärksamhet till relationen. Det kan vara så att en säljare har en tjänst som genererar högre kostnader men det kan vara en tjänst som är attraktiv för kunderna som sedan väljer att återköpa tjänsten vilket genererar extra intäkter. Sammanfattat handlar delade värderingar om att alla parterna får sina krav uppfylla.

*Kommunikation:* Morgan och Hunt (1994) nämner att en stor del av tillit mellan parter är uppbyggd av kommunikation. De definierar kommunikation som en variabel som ska hålla samma en relation och bygga upp en tillit, detta är mest effektivt när kommunikationen är relevant, tidspassande samt trovärdig. Empiriska studier som Anderson och Narus (1990 refererad i Morgan och Hunt 1994) har gjort har visat sig att kommunikation har en direkt påverkan på tilliten. Det är däremot intressant att se hur ofta eller vad för sorters kommunikation som säljaren ska ha. Vi har nämnt tidigare att Chirica (2013) har gjort en studie som har visat att bankernas direkta kommunikation inte väger lika tungt idag som det gjorde förr. Det kan vara flera anledningar, den teknologiska utvecklingen och självservicen. Morgan och Hunt (1994) menar därför att den personliga kommunikationen är väldigt viktigt, då det för fram saker mycket lättare och samtidigt skapas det mycket starkare tillit.

*Opportunistiskt beteende*: Williamson (1975 refererad i Morgan och Hunt 1994) definierar opportunistiskt beteende som val som är enbart för sitt eget intresse med konsekvenser av svek. Om en part engagerar sig opportunistiskt, menar Morgan och Hunt (1994) att det har visat sig att de har en negativ effekt på tilliten. Detta har sedan även en effekt på engagemanget då parten inte vill engagera sig i relationen på grund av minskat tillit.

KMV-modellen har sina variabler som påverkar engagemanget och tilliten antingen positivt eller negativt. En förändring i en relation kan komma påverka någon eller några av dessa variabler. Med en förändring av en variabel kommer det ge en effekt på någon eller båda centrala delarna. Detta behöver däremot inte betyda att det har en påverkan på relationen och det upprepade ekonomiska utbytet då det finns andra faktorer som spelar roll som vi exempelvis nämnde innan, pris byteskostnader och kvalitet. Det är däremot intressant att se om en sådan stor förändring som kontanthantering har en påverkan på den långsiktiga relationen och det ekonomiska utbytet, eller väger de andra tjänster så tungt att det inte ger någon effekt alls.

### **3.3. Engagemang och tillit inom banksektorn**

Enligt Panda (2003 refererad i Enyinda och Hamouri 2014) råder det en hög konkurrens inom banksektorn då de grundliga tjänsterna (lånehantering, rådgivning samt elektroniska tjänster) är väldigt lika, därför har relationsmarknadsföring fått en sådan stor betydelse inom denna bransch. Golnarian och Talab (2014) har gjort en studie för att försöka framför vad det inom banksektorn som får kunder att återkomma, dvs. skapa en relation. Deras resultat visade att tillit och engagemang är de beståndsdelar som ska finnas med i de tjänster som bankerna erbjuder, för att kunna skapa en relation med upprepade ekonomiska utbyten.

Levy (2014) har utfört en studie angående den minskningen av personliga servicen inom banksektorn. Där de tog fram en hypotes för att se ifall minskningen av de personligatjänsterna och en ökning av internetbaseradtjänster har en påverkan på relation och återköpen. Författaren kom fram till att kunderna som använde mycket internetbaserade tjänster känner att banken visar mindre engagemang då det personliga bemötandet saknas. Ett mindre engagemang från bankernas sida kan ha en påverkan på det upprepade ekonomiska utbytet. Samtidigt kan ett fokuserande på e-banktjänster ses

som en fördel då kunder slipper besöka bankerna allt för ofta, det kan ha en annan påverkan på engagemanget då det kan visa att bankerna trots allt engagerar sig i att underlätta kundernas vardag. Durkin och Howcroft (2003) skriver även att banksektorn är lite speciell jämfört med andra branscher då tilliten måste vara mycket högre hos dem. Detta för att de har hand om människors pengar vilket är ett känsligt ämne. Järvinen (2014) har gjort en undersökning på tillit inom banksektorn för att se om det krävs högre tillit inom vissa tjänster jämfört med andra. Det visade sig att vissa tjänster är annorlunda och kräver mer tillit, dvs. att de krävs bra kommunikation från säljaren och att beteendet stämmer överens med båda parterna. Det visar att det finns vissa tjänster som kan försvinna utan att ha någon alls påverkan på det ekonomiska utbytet men även att andra starka tjänster kan ha en stor påverkan. Frågan är vad kontanthantering är för någon sorters tjänst och om det har någon stor påverkan eller inte. Tillit och engagemang inom banksektorn har sina delar som ska uppfyllas. Enligt flera tidigare studier så har det visat sig att banker som lyckats visa engagemang och tillit har visat sig vara framgångsrika men att förändringar kommer hela tiden ske och det handlar om att kunna ersätta de gamla tillitsgivande och engagemangs givande delar med nya delar.

### **3.3.1. Kontanthantering- från personligt till teknologisk**

Hong och Wang (2009) nämner att inom tjänstebranschen, likt bankbranschen, har relationsmarknadsföring fått en stor fokus. Vidare nämner de att med hjälp av relationsmarknadsföring kan företagen få lojala kunder. Anledningen till detta är att denna metod är effektivare och mer lönsamma jämfört med att jaga nya kunder. Inom banksektorn har det personliga bemötandet av olika ärenden börjat ersättas med det teknologiska. Detta anses både effektivare för bankerna men även för kunderna. Enligt Bank Marketing (1998 refererad i Durkin och Howcroft 2003) har denna utveckling gjort att bankerna tappa nästan alla delar av kvalitéer i en relation med en kund. Med kvalité menar författarna att bankernas minskning av personliga bemötande med kunderna gör att det blir för långt avstånd mellan parterna och det gör att relationen blir mer avlägsen. Som vi tidigare nämnde så är bankernas grundliga erbjudanden väldigt lika i sin helhet, därför menar Bank Marketing (1998 refererad i Durkin och Howcroft 2003) att om en bank vill differentiera sig bör de investera i tid med kunderna. Mears et.al. (1978 refererad i Durkin och Howcroft 2003) nämner att med denna utveckling att bankerna ta bort mycket av det



personliga kan ge effekten av att det skapas en avlägsen relation mellan parterna som är enbart baserade på teknologiska faktorer.

Att avveckla kontanthantering, gör att det blir ännu en del av det sociala bemötandet i bankerna som försvinner. Durkin och Howcroft (2003) menar att det har visat sig att det sociala innehållet i tjänsteerbjudandena överskuggar alla andra alternativa tjänster, såsom de teknologiska. Vidare menar författarna att stor del av påverkan på beståndsdelarna i relationsmarknadsföringen innefattar den sociala delen. Vilket även Evan och Laskin (1994) nämner att de teknologiska aspekterna inte innefattar samma känsla eller samma påverkan på relationen. I studien som Durkin och Howcroft (2003) gjorde kom de fram till att den teknologiska fokuseringen kommer att vara ett långsiktigt problem för bankerna i relationsmarknadsföringsperspektivet. De fortsätter däremot att skriva att de banker som kommer lyckas bäst i framtiden kommer vara de som erbjuder en mix av de traditionella tjänsterna, som kontanthantering, och de nya bankkanalerna, som e-banktjänster.

## 4. Empiri

*I detta kapitel presenterar vi en sammanställning och sammanfattning av de intervjuer vi utfört.*

### 4.1. Insamlade svar

*Här presenterar vi de olika företagen och deras svar angående kontanthantering och relationen till deras kunder.*

#### 4.1.1. Swedbank

Den inledande frågan med vår respondent var vad som kännetecknar deras bank jämfört med de andra bankerna. Respondentens svar var att Swedbank är en bank som upplevs mer ”öppen för alla”. Det utvecklade han med att säga att banken i större utsträckning deltar i den öppna debatten och att de visar ett större samhällsengagemang. Vi frågade även lite om respondentens personliga jobbkarriär samt vilken roll han har i företaget. Respondenten svarade att han är strax över 50 år och började sitt bankjobb i dåvarande Föreningsbanken 1986. Han har sedan dess varit aktiv inom samma arbetsgivare under namnändringsfaserna till FöreningsSparbanken och nu Swedbank. Han har även varit verksam i Kristianstad (regionkontor), Bräkne-Hoby, Torsås, Emmaboda och Ronneby, alltså främst små och medelstora bankkontor på mindre orter. Hans jobbhistorik innehåller allt från kassa/kundtjänst till rådgivning och både med privat- och företagskunder. Under de ca 20 av 30 anställningsår har han varit verksam som någon form av chef med personalansvar och/eller kontorsansvar.

Swedbank i Ronneby är ett av många bankkontor som har valt att avveckla kontanthantering. 2012 var året som Swedbank i Ronneby valde att avveckla denna tjänst och istället fokusera på insättningsautomater. Enligt respondenten är beslutet taget från huvudkontoret. Det finns olika anledningar till varför huvudkontoret har gjort detta val. Vid frågan varför deras bankkontor valt att avveckla kontanthantering gav respondenten olika anledningar, att det är väldigt dyrt för samhället i stort, det driver onödiga risker hos både banker, värdransportörer samt kunder. Han utvecklade sitt svar gällande risker där han syftade på säkerhetsskäl, såsom rånrisk. I intervjun tas även miljöproblemet upp med kontanthantering där han syftar på att alla penningtransporter utgör mycket onödigt utsläpp. Respondenten poängterar även att de märkt av en förändring i kundernas efterfråga. Enligt honom används inte kontanter lika flitigt idag

och att majoriteten av deras kunders efterfråga istället skiftat över till de andra tjänsterna. Han tar upp att med den tekniska utvecklingen och att kunderna kan sköta stora delar av sina ärenden hemma så efterfrågas inte kontanthanteringstjänsten, utan istället efterfrågas tjänster som rådgivning, som innefattar exempelvis bostadsköp och pensionsrådgivning. För att kunna lägga ner den tiden som kunderna kräver på de andra tjänsterna har banken tagit det beslut att avveckla kontanthantering.

Respondenten tar även upp fördelarna med avvecklingen av kontanthantering. Han anser att med avveckling av kontanthantering kan personalen tillgodose den arbetskraft och de arbetstimmar som gick åt med kontanthantering för att skapa kundnytta, detta genom att fokusera på att hjälpa kunderna med de digitala tjänsterna, som innefattar internetbetalningar, Swish och Mobilt BankID, och rådgivning. Swedbank ska lyckas med detta genom att dela ut information och kunskap till sina kunder. Vid fråga om varför så utvecklade respondenten sig genom att säga att det handlar om att öka kunskapen för dem som inte är lika positivt inställda till utvecklingen och på så sätt framhäva de positiva sidorna utan kontanthantering.

Respondenten säger att den kunskap som förmedlas att visa att betalningar genom internet är mycket enklare och billigare, då de tar upp att kundernas kostnader minskar, som exempelvis transportkostnader och tid. Nya lagändringar har gjort att stora delar av den tid som lades ner på tjänsten kontanthantering har fått användas till arbete som går ut på att dokumentera, säkerställa och rapportera. Denna lag har stiftats eftersom finansinspektionen och EU vill ha bättre koll på bankernas arbete och säkerhetsställa att allt sköts korrekt.

Den intervjuade väljer även att nämna att för de som absolut behöver kontanter samarbetar de med värdebolaget Loomis och Bankomat AB för att deras kunder ska kunna lämna kontanter i serviceboxar eller göra insättningar i insättningsmaskiner, eller ta ut kontanter i bankomater. Detta för att på något sätt försöka ge ett alternativ till kontanthantering över disk. Respondenten anser att detta alternativ fortfarande ger de kunder som vill handskas med kontanter en möjlighet. Vi valde att fråga ifall dessa automater uppfyller kundernas krav på kontanthantering, enligt respondenten är det en liten del som efterfrågar kontanter och att han anser att automaterna uppfyller samma behov. Däremot är det ett problem för dem som inte kan handskas med dessa automater, vilket bankerna med sina information och utbildnings alternativ försöker lösa.

Vid frågan hur deras bank arbetar för att bibehålla och få återkommande kunder trots den stora förändringen med avvecklingen av kontanthantering, svarade respondenten att deras sätt att jobba handlar om att sätta kundernas behov i centrum med avsikt att alla parter få sina mål uppfyllda. Han utvecklar sig genom att säga att Swedbank bygger sin relation på enkelhet, tydlig kommunikation, hjälpsamhet, pålitlighet och jobbar konstant för att ge kunderna de bästa möjligheterna. Vid frågan om hur de gör svarade respondenten att banken erbjuder olika alternativ. Med enkelhet syftar respondenten att de erbjuder sina kunder tjänster som går att sköta hemifrån med enbart några knapptryck. Den tydliga kommunikationen menar respondenten att banken ger ut informationen genom webbplats och kontor så att kunderna ska vara med i varje förändring och veta varför förändringar sker. Med hjälpsamhet jobbar banken med att kunderna ska känna sig tillfredsställda och att de ska känna att banken finns där när de behövs. Detta genom att erbjuda en blandning av e-banktjänster, rådgivning och personlig hjälp. Deras kunder ska kunna komma till bankerna för eventuella frågor och få de frågorna besvarade.

Han säger att enbart en lite procent efterfrågar tjänsten kontanthantering och att kunderna sköter de flesta betalningarna och andra bankärendena genom internet. Vid frågan om vilka målgrupp det är som fortfarande efterfrågar kontanthantering sa respondenten att det är till stor del den äldre kundgruppen, de som är vana vid personlig hjälp vid hanteringen av kontanter. Respondentens svar om hur de jobbar för att denna målgrupp ska integrera sig i denna utveckling var att ägnat mycket tid på utbildningar för att visa hur de nya e-banktjänsterna fungerar. Han nämner att det finns gott om bankomater som erbjuder det kunderna vill ha, dvs. in och utsättning av kontanter. Enligt respondenten visste banken att det fanns en risk med avveckling av kontanthantering, dvs. att det skulle finnas vissa kunder som inte skulle kunna anpassa sig till utvecklingen och välja att byta bank. Det är inget banken önskar och därför har banken fokuserat på att hjälpa dessa kunder genom olika informationsmedel (broschyrer, web) och vid eventuellt behov personlig hjälp för att framföra fördelar genom exempelvis insättnings automater och serviceboxar.

Respondentens svar angående om deras bank har märkt någon intäkt eller kostnadseffekt menade han att det är svårt på en lokal nivå att se om det har skett några intäkt- eller kostnadseffekter med avveckling av kontanthantering. På övergripande nivå kan man se viss förändring, men en del av deras "gamla" kostnader som de hade internt ligger t ex nu som kostnader till Bankomat AB m fl. Att de tog bort kontanterna var inte i första hand en kostnadsfråga och därför har det inte heller följts upp slaviskt lokalt.

Den avslutande frågan var om banken har förändrat sitt sätt att arbeta gentemot deras kunder efter avvecklingen av kontanthantering. Respondenten menade att framförallt använder de mycket fler timmar per vecka för att informera/utbilda/instruera kring användningen av de digitala tjänsterna som Internetbank, Mobilbank, Mobilt BankID, Swish. Med detta menar de att de utbildar sin personal för att på så sätt kunna förmedla denna kunskap till kunderna och hjälpa dem med de nya alternativen. Totalt sett kan de konstatera att majoriteten av deras kunder är mer nöjda med banken ju fler digitala möjligheter de har och ju mer de kan sköta ärendena själva. Majoriteten av kunderna har gillat utveckling då de anser att det är smidigare på detta sätt. Vi frågade även respondenten ifall de har märkt att minskningen av den personliga servicen har påverkat relationen till deras kund. Enligt respondenten ser inte han något negativt med mer självständig service, utan att han anser att detta är ett sätt att hjälpa sina kunders vardag, om de väl behöver hjälp så finns det bankkontor som kan hjälpa kunderna med olika frågor.

Behovet av att träffa en banktjänsteman i en formell rådgivning har minskat men när väl behovet finns så är det oftare lite mer komplexa rådgivningssituationer. De jobbar mycket på att lösa kundens allra flesta behov/ärenden/problem i ett första möte, oavsett om det är på kontoret, i telefon, via telefonbanken eller på Internet/Mobilbanken. De vanligaste tillfällena då man fortfarande efterfrågar en traditionell rådgivning på bokad tid är t ex: Bostadsköp, pensionsrådgivning, placeringsrådgivning, trygghetsrådgivning, uppstart av nytt företag, företagsärende som är lite mer komplexa.

#### **4.1.2. SEB**

Vid frågan om vad som kännetecknar SEB jämfört med de andra bankerna svarade respondenten att SEB bygger på att skapa ett värde samt ha långsiktiga relationer med sina kunder. De har under en längre tid fokuserat på att vara aktiva inom utveckling av samhället och branschen. Lite information om respondenten, han strax över 50 år och bor i Karlshamn. Han har arbetat på SEB kontoren i Karlshamn och Ronneby över 13 år där han är ansvarig för dessa kontor.

SEB i Ronneby var även de ett av flera bankkontor som har valt att avveckla kontanthantering över disk. 2009 valde banken att avveckla kontanthantering och ersätta det med in- och uttagsautomater. Vid frågan om varför deras bankkontor valt att avveckla

kontanthantering svarade respondenterna att den främsta anledningen till denna förändring var att kontant användning bland deras kunder har minskat och att kort och andra digitala medel har ökat. Respondenterna nämner även att kontanter är något som kommer att minska ännu mer i framtiden, därför anser han att det är bra för deras bank att ta i tur med detta nu, så att de inte behöver göra detta i framtiden och att då istället kan fokusera på framtida tjänster. Han anser att det är bra för kunderna att fokusera på digitala tjänster då detta kommer att användas mera i framtiden. Andra faktorer till förändringen är att banken anser att det frigörs mer tid till rådgivning och andra faktorer. Även han är inne på samma spår likt Swedbank att tiden som frigörs används till att erbjuda hjälpmedel till kunder som behöver det, för att alla kunder har inte kunnat anpassa sig lika snabbt till förändringen. Respondenterna säger att denna tid disponeras till kunderna för att kunna få in eventuella frågor och kritik för att förbättra framtida arbeten. Vidare går tiden till att skapa en bättre miljö för både personal och kunder genom utbildningar och information, då respondenterna menar att bekvämlighet skapar långsiktiga relationer.

Respondentens svar vid frågan om vilka fördelar det finns med avvecklingen av kontanthantering var att banken sparar in pengar. Respondenterna syftar på att banken undgår de kostnader som finns i att hantera, förvara och transportera kontanter. Dessa finansiella medel används till de mer efterfrågade tjänsterna, vilket även han poängterar är rådgivning av olika slag. Respondenterna anser att tillgängligheten inte minskar bara för banken avvecklar kontanthantering, utan tvärtom, att insättning och uttagsautomaten är öppen längre än vad kontanthantering över disk var. Dessa automater ligger även inne i kontoret vilket gör det enkelt för personalen att hjälpa dem som behöver hjälp med dessa maskiner. Vi frågade även respondenterna ifall han anser att automaterna uppfyller kundernas krav på kontanthantering, enligt respondenterna uppfyller automaterna kundernas krav på kontanthantering till en viss nivå, men han poängterar att de förlorar den sociala biten med att enbart fokusera på den teknologiska. Vid frågan om de visste att det skulle finnas risker med avvecklingen svarade respondenterna att de var förberedda för eventuella konflikter. För att kunna lösa de eventuella konflikterna har de gjort stora satsningar på automaterna, tillsammans med att kommunicera ut de förändringarna.

Frågan angående hur SEB jobbar för att bibehålla och tillfredsställa sina kunder efter avvecklingen av kontanthantering svarade respondenterna att de inte har gjort någon speciell satsning på det då de anser att majoriteten av sina kunder faktiskt knappt använde den tjänsten längre. Vi frågade även om vilka det är som har problem med anpassningen och

hur de gör för att förebygga detta. Respondenten på SEB hade liknande svar som Swedbank, att det är de äldre som har större problem med de tekniska lösningarna. För att kunna fixa detta har de några punkter de fokuserat på, kommunikation genom att få feedback från sina kunder för att ta ut det positiva och negativa och försöka förbättras. Även informera ut om de olika tjänsterna, bortsett från kontanthantering, för att få sina kunder att bli självständiga och klara av att hantera förändringen. Med informationen ska de även föra fram fördelarna för kunderna så att kunderna inte känner att det förlorar på förändringen, utan tvärtom, vinner på den. Det gör dem genom sina webbplats, informationsblad men även på kontoren för dem som behöver det. Likt Swedbank hade de inte heller någon koll på någon eventuell kostnads eller intäktseffekt lokalt då de inte följt det så ingående.

Vi avslutade även här med frågan om det har skett någon förändring i deras arbetssätt gentemot kunderna efter avvecklingen av kontanthantering. Respondenten börjar med att säga att de andra tjänsterna som erbjudits har inte förändrats utan att nya tjänster har lagts till. Men med avvecklingen av kontanthantering har banken fått lägga fokus på att hjälpa de kunder som har haft problem med förändringen. Det har de gjort genom de ovannämnda delarna såsom att informera, kommunicera, lära känna kundernas behov m.m. Respondenten säger att banken alltid jobbat för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder, men att med denna förändring har det krävt en hel del arbete på att informera kunderna om förändringen. Trots allt tycker respondenten att majoriteten av kunderna har sett det positiva ur förändringen och fler kommer göra det i framtiden.

#### **4.1.3. Sparbanken i Karlshamn**

Vid frågan av vad som kännetecknar Sparbanken i Karlshamn jämfört med de andra bankerna svarade respondenten att som fristående bank är det kunderna som ”äger” banken, dvs. stor del av vinsten går tillbaka till kunderna i form av att banken bidrar till samhällsnytta bland annat genom att sponsra föreningar, idrottsklubbar och mycket annat i närområdet. Det är den stora skillnaden mot affärsbankerna som delar ut sina vinster till aktieägarna. Dessutom verkar de nära kunder och har en tillgänglighet och en servicegrad som inte andra banker har. Vidare frågade vi lite om respondenten, dvs. vad hon gör och vilken roll hon har i banken. Respondenten är 54 år gammal. Hon har varit aktiv inom bankbranschen i många år där hon har haft olika positioner och uppdrag. Sedan några år tillbaka har hon jobbat på Sparbanken Karlshamn där hennes roll idag är HR-chef.

Vid frågan om varför de valt att behålla kontanthantering gav respondenten svaret att de valt att behålla kontanthantering eftersom de anser att kunderna fortfarande efterfrågar denna tjänst. Först och främst så är Sparbanken i Karlshamn självständig jämfört med de ovanstående bankerna, vilket gjorde att deras val var anpassade efter området och dess kunder. Respondenten påpekar även att kontanthantering i samhället generellt håller på att minska, och säkerligen kommer det att fortsätta på samma spår. Sparbanken i Karlshamn vill dock att utvecklingen ska gå i takt med kundernas önskemål. Respondenten menar att pengar är och kommer alltid vara ett känsligt område, därför menar hon att banker inte ska ta bort alternativ och ersätta som med andra som deras kunder inte är bekväma med, kontanthantering har blivit en stor del av service kvalitén. Vid frågan vad de uppfattat jämfört med de banker som valt att avveckla kontanthantering kunde inte respondenten svara rakt av men hon menar att en stor del av deras kunder fortfarande uppskattar tjänsten. Respondenten säger även att banken jobbar på så sätt att de vill ge kunderna den service de önskar. De gör de genom att lyssna på sina kunder för att lära känna dem och veta vad de är i behov av. Hon tillägger att med tanke på andra banker har valt att avveckla kontanthantering blir vårt val att behålla kontanthantering en fördel för våra kunder då de får något extra jämfört med de andra bankerna. Vi frågade även respondenten ifall de har märkt att relationen till kunderna har förbättrats p.g.a. behållandet av kontanthantering, hon svarade att det är svårt att se det, men banken har fått bra respons från sina kunder och detta är en anledning till att banken har valt att behålla kontanthantering. Eftersom Sparbanken i Karlshamn har valt att behålla kontanthantering frågade vi även varför den personliga servicen behövs, enligt respondenten är den personliga servicen viktig då banker har blivit väldigt teknologiska, men hon anser att den sociala biten är viktig i deras arbete och det är de som utgör en stor del av deras service kvalitét. Sparbanken i Karlshamn jobbar på så sätt att de vill erbjuda sina kunder personlig service antingen genom telefon eller på kontoret för att öka kundtillfredsställelsen.

Vid frågan om fördelarna med kontanthantering nämner respondenten att först och främst uppskattar deras kunder deras val att behålla kontanterna, vidare menar hon att med tanke på den förändring som sker i de andra affärsbankerna så uppskattar kunderna det ännu mer. Trots att de valt att behålla kontanthantering anser inte respondenten kvalitén på de andra tjänsterna är sämre jämfört med de andra bankerna, då även denna bank uppskattar användningen av de digitala tjänsterna och de gör att de lägger ner tid för att erbjuda bra



kvalité på de digitala tjänsterna. Genom att behålla kontanthantering menar respondenten att de visar att kommunikationen mellan parterna fungerar och att banken lyssnar på sina kunder. Sparbanken i Karlshamn jobbar även de mycket med feedback och det är utifrån sina kunders feedback beslutet har tagits. Det kan användas som konkurrensfördel men respondenten poängterar att detta val har gjorts p.g.a. de befintliga kunderna och deras önskemål. Trots att kontanthantering är dyrt, dvs. att förvara, hantera och transportera, för banken så väljer det att behålla det. Anledningen till detta är för att de inte vill tvinga över, vad de anser är bankernas ansvar, till någon annan och för att visa att banken håller sig till sina grunder.

För att behålla sina kunder anser respondenten att deras bank fokuserar mycket på en hög servicegrad. Eftersom det inte skett någon förändring med kontanthantering så har inte heller banken direkt förändrat deras arbetssätt. Det som däremot medfört en förändring är deras e-banktjänster, där personal har gått utbildning för att lära sig, för att vidare förmedla det till kunderna. Sparbanken i Karlshamn har stort fokus på tillgängligheten, dvs. ge personlig hjälp till kunderna. De har personal som jobbar specifikt för de olika tjänsterna, där kontanthantering har alltid personal tillgänglig och de andra fokuserar på sina uppdrag. Bankens fokus ligger även på kvalitén på tjänsterna, med kvalité menar respondenten att personalen ska vara kunniga och kunna lösa kundernas problem. Detta gör banken genom att utbilda sin personal för att skapa en hög kompetens inom många olika områden. Respondenten säger även att banken jobbar för att konstant skapa tillfredsställelse hos sina kunder, detta genom kunskap om vad kunderna vill ha och vad de behöver. Hon menar även att en relation mellan en bank och en kund kräver konstanta förtroendegivande handlingar, såsom att behålla kontanthantering, detta för att under en längre period kunna behålla sina kunder.

Vi avslutade intervjun med att fråga om hur framtiden ser ut och hur länge de kommer att behålla tjänsten kontanthantering. Respondentens svar var att troligtvis kommer tjänsten att försvinna i deras bank. Hon säger att anledningen till detta inte är för att de vill ta bort tjänsten utan att kontanteter generellt kommer att försvinna i samhället, detta i alla sammanhang. Däremot säger respondenten att så länge kontanter finns och efterfrågas så kommer de att erbjuda tjänsten. Vi ville även veta vilka målgrupper som är mest beroende av kontanthanteringen. Respondenten svarar att banken inte gjort någon direkt undersökning på vilka som använder det mest men att de märkt av att det är olika generationer som använder tjänsten men att hon kan tänka sig att den äldre är lite mer

beroende av tjänsten. Hur de kommer jobba i framtiden med den eventuella avvecklingen kunde respondenten inte svara på men hon tror att till dess kommer inte svårigheterna vara lika stora för dem då de nya generationerna har lättare att anpassa sig till den teknologiska biten.

#### 4.1.4. Summering av empirin

	Swedbank	SEB	Sparbanken i Karlshamn
Varför har banken valt att avveckla/behålla kontanthantering?	Deras bankkontor har valt att avveckla kontanthantering pga. det är dyrt för samhället, medför onödiga risker, negativ påverkan på miljön och att kundernas efterfråga har förändrats.	De har valt att avveckla kontanthantering eftersom kontantanvändning bland deras kunder har minskat och att kort och andra digitala medel har ökat.	De har valt att behålla kontanthantering eftersom deras kunder fortfarande efterfrågar tjänsten och att avvecklingen av kontanthantering ska gå i takt med kundernas önskemål.
Fördelar med avveckling/behållande t av kontanthantering	Fördelarna med avvecklingen av kontanthantering är att det finns tid för personalen till att hjälpa kunderna med de tjänsterna som efterfrågas mer. Med den extra tiden kan personalen skapa kundnytta, detta genom att fokusera på hjälpa kunderna med de digitala, och de olika delarna av rådgivning	Fördelarna med avvecklingen av kontanthantering är att banken sparar in pengar. Dessa finansiella medel används till de mer efterfrågade tjänsterna, t.ex. rådgivning av olika slag.	Fördelen med att behålla kontanthantering är att kunderna uppskattar detta och detta visar att bankens kommunikation med kunderna fungerar.
Hur bankernas arbetssätt har förändrats efter avvecklingen av kontanthantering.	Efter förändringen har banken valt att fokusera mera på enkelhet, tydlig kommunikation, hjälpsamhet och pålitlighet.	De har inte gjort någon speciell satsning, eftersom de anser att majoriteten av sina kunder faktiskt knappt använde den tjänsten längre.	Eftersom de inte har skett någon större förändring har inte deras arbetssätt förändrats. De har istället fokuserat mera på e-banktjänsterna.

<p>Hur de hjälper kunderna med de nya tjänsterna.</p>	<p>De utbildar sin personal för att på så sätt kunna förmedla denna kunskap till kunderna och hjälpa dem med de nya alternativen.</p>	<p>De jobbar mer nu med att informera kunderna om de nya tjänsterna, kommunicerar med kunderna för att få feedback och att lära känna kundernas behov. De har även installerat insättningsmaskinerna inne på bankkontoret för att på så sätt kunna hjälpa kunderna.</p>	<p>Personal har gått utbildning för att lära sig och vidare kunna förmedla denna kunskap till kunderna. De har även fokuserat på tillgänglighet, de har personal som jobbar specifikt för de olika tjänsterna.</p>
---	---	---	--

## 5. Analys

*I detta avsnitt kommer vi att analysera den empiri vi samlat in utifrån de teorier vi tagit upp i teoriavsnittet.*

### 5.1. Tillit

Enligt Morgan och Hunt (1994) finns det tre variabler som har en påverkan på tilliten i en relation mellan en säljare och en köpare. Dessa variabler är kommunikation, opportunistiska beteendet och delade värderingar. Thaichon och Jebarajkirthy (2016) har tagit fram studier som visar att en tydlig kommunikation med kunderna ger en positiv effekt på återköpen. Swedbank satsar på en tydlig kommunikation till sina kunder angående förändringarna, såsom avvecklingen av kontanthantering eller andra förändringar inom banken. Respondenten på Swedbank sa att med hjälp av broschyrer, hemsida samt kontoren anser de att de förmedlar orsaken till den förändring och samtidigt förmedlar fördelarna med de alternativa tjänsterna. Swedbank satsar mycket på webbsidan vilket är en envägs kommunikation, detta är enligt Thaichon och Jebarajkirthy (2016) den mest effektiva metoden för företaget då det inte skapas några dialoger alls, medan Morgan och Hunt (1994) däremot syftar på att det inte enbart handlar om effektiviteten utan även kvalitén, vilket är bäst vid personlig kommunikation.

SEB använder en annan metod till att kommunicera, de har valt att satsa på feedback. Det gör att det uppstår en tvåvägskommunikation mellan parterna vilket enligt Morgan och Hunt (1994) förstärker tillit till säljaren då köparen känner att deras åsikter har ett värde för banken. KMV-modellen visar dock att det har skett en tillits minskning då bankerna har fått öka sin kommunikation angående förändringarna. Morgan och Hunts (1994) studie visar att om en förändring inte uppfattas av kunderna blir konsekvenserna av detta att tilliten minskar. Även Sparbanken i Karlshamn använder liknande metod som SEB, dvs. att de använder sig utav feedback metod för att sedan ta sina beslut. Deras val att behålla kontanthantering är ett sätt att visa att kommunikationen mellan parterna fungerar, vilket enligt Morgan och Hunt (1994) förstärks tilliten då kunderna upplever att företagen arbetar för båda parterna. Swedbanks och SEBs beslut att avveckla kontanthantering kan däremot ge en motsatt effekt. Med tanke på att vissa kunder fortfarande efterfrågar kontanthantering kan dessa kunder få uppfattningen att bankerna enbart jobbar för egen vinning och inte lyssnar på vad kunderna efterfrågar. Men vi nämnde under empirin att

dessa banker hade lite annorlunda förutsättningar jämfört med Sparbanken i Karlshamn, då beslutet tagits från huvudkontoren.

Vid samtliga intervjuer svarade respondenten att deras beslut är tagna utifrån vad kunderna efterfrågar. Med detta antyder de att deras beslut inte är opportunistiskt, dvs. att de inte gör detta enbart för egen vinst. De två banker som har avvecklat kontanthantering säger att det fortfarande finns kundgrupper som efterfrågar kontanthantering. Morgan och Hunt (1994) tar upp att ett opportunistiskt beteende är ett beteende där en säljare tar ett beslut utifrån eget intresse, då upplever köparen ett svek vilket har en negativ påverkan på tilliten. Swedbank och SEB nämner att den äldre generationen har svårare med avvecklingen av kontanthantering. Trots att bankerna antyder att deras beslut är tagna utifrån kundernas efterfråga kan avvecklingen av kontanthantering upplevas som ett opportunistiskt beteende för vissa grupper. Den upplevda känslan beror på att bankerna inte har kunnat förmedla syftet till varför förändringen har skett och vilka fördelar kunderna drar utifrån det, vilket kan även bero på att dessa kunder inte känner sig bekväma i de nya tjänsterna. Sparbanken i Karlshamn säger även de att det har märkt av en förändring och att stora delar av deras kunder väljer de digitala tjänsterna framför de manuella. Men att det finns kunder som fortfarande behöver de traditionella tjänsterna, och de menar att det inte enbart handlar om de äldre generationen utan generellt så använder kunder fortfarande kontanter. Respondenten på Sparbanken i Karlshamn antyder att bara för att de digitala tjänster tar över allt mer bör man inte ta bort de traditionella, då de tillfredsställer kunderna på olika sätt. Mayer et al (1995, refererad i Lin och Lu 2010) studie visar att ett företag förstärker sin tillit genom att arbeta på så sätt att kunden upplever att företaget inte arbetar bara för eget intresse utan för relationen med kunden. Sparbanken i Karlshamn arbetar på detta sätt, trots att de kostar extra med kontanthanteringen väljer de att behålla tjänsten för att den fortfarande efterfrågas.

Vi nämnde innan att vid alla intervjutillfällen svarade respondenterna att beslutet är taget utifrån kundernas önskemål och efterfråga. Detta gör att de antyder att de har delade värderingar med sina kunder angående olika beslut som tas. Wang (2008 refererad i Chinomona, Chinimona och Sandada 2014) tar upp att det är lätt för företag att antyda att de har delade värderingar med sina kunder men att tidigare studier visar att företagen måste ägna tid, resurser samt anstränger sig för sina kunder för att ha delade värderingar. Alla tre bankerna har lagt stor fokus på teknologin, detta för att det underlättar vardagen

för kunden och detta är något som kunden uppskattar. Hong och Wang (2009) undersökning visar att de teknologiska lösningarna inom bankbranschen är nyttiga för både säljaren och köparen, då de anses smidigare för båda parterna och det kräver mycket mindre tid samt pengar att utnyttja tjänsterna. SEB har sitt sätt att arbeta med feedback för att lära känna sina kunder och på så sätt jobba för att visa att värderingarna är detsamma. Swedbank har samma tanke men de har en annan angreppssätt vilket vi nämnde tidigare. Respondenten på Swedbank tog upp att majoriteten av deras kunder är nöjda med den utvecklingen som har skett. Swedbank och SEB har gjort det smidigare för sina kunder vilket båda parterna vinner på, men kontanthantering är något som inte alla har delade värderingar på. Enligt Evans och Laskin (1994) kan inte teknologin ersätta alla behov, eftersom företagen tappar då den personliga kontakten med sina kunder. Sparbanken i Karlshamn har valt att både satsa på den teknologiska och behålla kontanthantering. De har samma argument som de andra bankerna, att de vill göra vardagen smidigare för sina kunder, men behållande av kontanthantering är ett tecken på att banken vill uppfylla alla sina kunders behov, trots att en kund använder digitala tjänster behöver inte det betyda att de är allergiska mot kontanter. Utifrån intervjuerna har vi märkt att Swedbank och SEB är inriktade mot att göra vardagen mera smidig för sina kunder, genom att använda sig mera av teknologin. Detta är något som även Sparbanken i Karlshamn är utefter, men det vill fortfarande att de kunder som inte är lika bekväma med teknologin ska ha andra alternativ. Detta innebär att banken riktar sig mot att skapa en smidig vardag för sina kunder men samtidigt att kunderna känner sig bekväma.

Som helhet såg vi att alla de intervjuade bankerna jobbar på väldigt liknande sätt när det kommer till att bygga upp tillit till sina kunder. Det som är intressant är dock hur de ser på kontanthantering och hur de jobbar med förändringen. Swedbank och SEB har fått fokusera mycket på kommunikationen, dvs. att kommunicera ut varför förändringen har skett och vad kunderna vinner utifrån det. Samtidigt har de fått fokusera på att få kunderna att inse att det inte är ett beslut som är taget för att bankerna vinner på det utan för att samhället som helhet vinner på det. Sparbanken i Karlshamn har liknanden sätt att arbeta bortsett från att de behållit kontanthantering. Detta har gjort att de inte har behövt fokusera på samma sorters kommunikation utan att de istället kunnat dra en fördel från det och med tanke på att de andra bankerna valt att avveckla har kundernas tillit till banken ökat.

## 5.2. Engagemang

Morgan och Hunt (1994) KMV-modell har tre variabler som påverkar engagemanget. Dessa variabler är avvecklingskostnader, relationsfördelar och delade värderingar. När det kommer till avvecklingskostnader kunde vi inte utifrån vår empiri insamling få någon koppling vilket gör att den utesluts från analysen.

Enligt Swedbank och SEB är relationsfördelarna med avvecklingen av kontanthantering och en större fokus på teknologin att deras kunder inte behöver besöka bankerna allt för ofta, då de kan sköta stora delar av sin ekonomi hemifrån. De digitala tjänsterna är smidigare för både banken och kunden då det leder till att banken kan fokusera på andra tjänster och att kunderna både sparar tid och pengar. Morgan och Hunt (1994) är inne på samma spår då deras studie har visat att köpare som anser att de har fördelar i sin relation med säljaren upplever att säljaren engagerar sig i relationen och det leder till en positiv inverkan på det långsiktiga ekonomiska utbytet. Med en satsning på teknologin antar dessa banker att de utgör en kundtillfredsställelse och en kundanpassning då de påpekar att kundernas efterfråga har förändrats. Däremot tar Evan och Laskin (1994) upp i sin studie att bara för en tjänst har sina fördelar betyder inte att de andra tjänsterna kan avvecklas då olika tjänster har olika fördelar. Morgan och Hunt (1994) tog upp att relationsfördelarna består av kundanpassning, detta innebär att olika kunder kräver olika tjänster, vilket gör att Swedbanks och SEBs svar stämmer överens till en viss del med modellen, men att den även går emot i vissa aspekter som i sin tur kan minska det upplevda engagemanget.

Sparbanken i Karlshamn stämmer däremot överens med Morgan och Hunts (1994) modell, då deras sätt att jobba med att skapa relationsfördelar handlar om kundtillfredsställelse samt kvalitet. De påpekar att så länge kontanter finns och efterfrågas så kommer kontanthantering finnas i deras bank. Det stämmer överens med modellen, bankens beslut att lyssna på sina kunder visar att de engagerar sig. Anledningen till varför SEB och Swedbank tänker annorlunda beror på att (Durkin och Howcroft, 2003) teknologin börjar ta över mer och mer vilket även gör att kunderna kommer kräva högre kvalitet på teknologin. Detta gör att Swedbank och SEB satsar hårdare på dessa aspekter. Men enligt Bank Marketing (1998 refererad i Durkin och Howcroft 2003) medför utvecklingen av teknologin även negativa aspekter, med att enbart satsa på teknologin så försvinner den sociala biten med kunderna. Sparbanken i Karlshamn har då kunnat se att

genom att behålla kontanthantering så behåller banken även den sociala biten, genom att göra detta så kan banken dra en fördel med detta beslut.

Delade värderingar, även här är det likt tillit avsnittet att bankerna använder sig av olika arbetssätt. Med delade värderingar menar Morgan och Hunt (1994) att säljaren och köparen ska uppnå sina egna mål och samtidigt känna sig tillfredsställd. Delade värderingar kan enbart uppnås när säljaren känner sina köpare annars vet de inte vilka beslut de ska ta. Vi har tagit upp de metoder som bankerna använder sig utav för att uppnå delade värderingar. När det kommer till kontanthanteringen så menar både Swedbank och SEB att de har delade värderingar med majoriteten av sina kunder och för dem som inte är lika positiva till förändringen finns det även andra alternativ så som bankomater. Bankerna menar att genom att satsa på bankomater som utför samma tjänster som kontanthantering så visar de att de engagerar sig.

Studier som Levy (2014) har gjort har dock visat att en minskning av den personliga tjänsten gör att kunderna upplever en minskning i engagemanget från bankernas sida, detta för att kunderna upplever att bankerna lämnar över sitt ansvar till sina egna kunder. Anledningen till varför Swedbank och SEB anser att bankomaterna räcker till kan bero på att kontanter inte är lika efterfrågade och när man väl behöver dem så räcker bankomaterna mer än tillräckligt. Sparbanken i Karlshamn nämner att bara för att de digitala tjänsterna används flitigt så betyder det inte att samma personer inte använder sig utav kontanthanteringen. Som vi nämnde innan tar Wang (2008 refererad i Chinomona, Chinimona och Sandada 2014) upp att en säljares delade värderingar med kunden visas genom att säljaren ägnar tid, resurser, anstränger sig samt visar uppmärksamhet till relationen. Det är just det Sparbanken i Karlshamn gör då de anstränger sig lite extra och spenderar lite extra tid med kunderna även fast de har bankomater. Sparbanken i Karlshamns val gör att relationen till kunderna förstärks med tanke på de andra bankernas val.

### **5.3. Behålla eller avveckla kontanthantering...**

Vid analysen till varför banker valt att avveckla kontanthantering har vi använt oss utav KMV-modellen och dess beståndsdelar. Utifrån modellens variabler har vi försökt besvara frågan till varför de olika bankerna gjort sina val angående kontanthantering. När det kom



till hur bankerna tänkt hade Swedbank och SEB liknande orsaker. En stor anledning var att huvudkontoren är de som tagit beslutet men även att det var en samhällskostnads fråga. Båda bankerna ansåg att kontanthantering medför mycket onödiga kostnader och risker, detta för bankerna, kunderna och miljön. Båda bankerna ansåg att deras val att avveckla kontanthantering var en anpassningsfråga, då kontanter inte efterfrågas lika mycket längre.

Abu-Shanab och Anagreh (2015) menar att detta beror på att teknologin har tagit över allt mer och att både bankerna och kunderna föredrar de teknologiska tjänsterna. Swedbank och SEB anser att kunderna tar ut större fördelar med de digitala tjänsterna. Abu-Shanab och Anagreh (2015) nämner att bankernas tankesätt är att deras kunder ska slippa besöka kontoren för minsta lilla ärende, på så sätt skapas en relationsfördel byggd på bekvämlighet och smidighet. Sparbanken i Karlshamn hade däremot andra tankar då de menade att så länge kontanter finns kommer de efterfrågas av kunderna, därför behålls kontanthantering över disk. Det handlar inte om smidighet eller bekvämlighet utan vad Durkin och Howcrofts (2003) studie har visat, den sociala biten, dvs. att den sociala biten överskuggar de teknologiska tjänsterna, för att kunderna uppskattar den personliga kontakten vid ett ärende. Enligt Sparbanken i Karlshamn är den sociala biten är en stor del av deras service kvalitet.

Både Swedbank och SEB nämnde att de ersatt kontanthantering med insättning och uttags automater. Enligt bankerna skapar dessa automater samma förutsättningar som kontanthantering över disk. Evan och Laskin (1994) studie tar upp att det inte stämmer då det har visat sig att de teknologiska lösningarna inte innefattar samma känsla och tillfredsställelse. Vilket även SEB var inne på, då de vet att med de teknologiska tjänsterna går kunderna miste om de sociala aspekterna med sina banker, däremot menar de att bankomaterna lyckas erbjuda resten av delarna som kontanthantering över disk gör. Det är vad Sparbanken i Karlshamn har haft i åtanke när de valt att behålla kontanthantering. Bank Marketing (1998 i Durkin och Howcroft 2003) menar just det att bankerna idag är väldigt lika i de grundliga tjänsterna och därför måste bankerna investera mer tid i kunderna, som Sparbanken i Karlshamn gör då de väljer att behålla kontanthantering. Det visar på så sätt att banken fortfarande erbjuder de personliga tjänsterna trots att de teknologiska börjat ta över allt mer.

Sammanfattat varför Swedbank och SEB har valt att avveckla kontanthantering beror på att de anser att i längden kommer alla banker få ta samma beslut angående kontanthantering. De anser att det är bättre att ta itu med detta nu så att man i framtiden kan fokusera på att fortsätta utveckla de digitala tjänsterna. Sparbanken i Karlshamn har däremot andra åsikter angående kontanthantering då de menar att det är rätt att vara långt fram i utvecklingen, men att utvecklingen ska gå hand i hand med kundernas önskemål och inte bara försöka tvinga dem att förändra sig.

## 6. Slutdiskussion

*Varför har banker valt att eliminera kontra att behålla kontanthantering och vilka konsekvenser har bankerna upplevt av denna utveckling i relationen med kunden?*

Utifrån svaren vi fick i vår empiri och våra teorier kan vi konstatera att bankernas val att avveckla kontanthantering beror på flera orsaker. Både Swedbank och SEB nämner att det är väldigt dyrt för samhället i stort. Kontanthantering medför risker som t.ex. rånrisk, samt att penningtransporten har en negativ påverkan på miljön. Avvecklingen av kontanthanteringen är ett beslut som tagits från huvudkontoret vilket även de är en stor avgörande faktor då beslutet inte är anpassat utifrån kundernas efterfråga inom den regionen. Bankerna har olika tankesätt där de istället väljer att förbereda sig mer för framtiden och försöka få bort de tjänster som inte kommer finnas med i deras arbetsrutiner om några år. Sparbanken i Karlshamn har valt att behålla kontanthantering och anledningen till detta är att de anser att vissa kunder fortfarande efterfrågar denna tjänst. Eftersom de är en fristående bank kan de anpassa sina tjänster efter sin kundkrets inom den regionen. Sparbanken i Karlshamns val att behålla kontanthantering har inte hämmat utvecklingen av de tekniska aspekterna, banken erbjuder samma tekniska tjänster som alla andra banker. Även Sparbanken i Karlshamn säger att kontanter kommer försvinna i framtiden men anledningen till att de valt att behålla det är för att de får ut det lilla sista av den tjänsten och kan på så sätt differentiera sig gentemot sina konkurrenter.

Med vår undersökning kan vi även konstatera att bankerna som valt att avveckla kontanthantering upplevt en påverkan i relationen med deras kunder. Utifrån KMV-modellen var det fem variabler som påverkar engagemanget och tillit som vidare påverkar relationen. Avvecklingskostnaderna, relationsfördelarna, delade värderingarna, kommunikationen samt opportunistiskt beteende. Bankerna utan kontanthantering har fått kämpa mycket hårdare med kommunikationen till sina kunder vilket vi kan konstatera utifrån modellen att det har skett en minskning i tillit från kundernas sida. Med ökandet av kommunikationen förmodar vi att bankernas kunder inte förstått anledningen till förändringen och det kan ha gett effekten till att kunderna upplevt ett opportunistiskt beteende från bankerna, vilket även det ger en minskning i tilliten. Banken med kontanthantering har däremot inte fått förändra sitt arbetssätt och det visar att det heller inte har fått en påverkan på relationen negativt, utan tvärtom, positivt. Med behållandet av

kontanthantering har konsekvenserna blivit att kunderna uppskattat bankens val och det känns att banken jobbar för båda parter vinst, vilket även det ger tillitsökning.

Vår studie har även visat att bankerna utan kontanthantering har haft problem med att förmedla fördelarna i förändringen till en viss kundkrets, den äldre generationen, vilket enligt KMV-modellen ger konsekvenserna av ett minskat engagemang. Kunderna anser att bankerna inte engagerar sig lika mycket i relationen och det ger en negativ påverkan på den långsiktiga relationen med kunden. Banken med kontanthantering har däremot kunnat dra ut konkurrensfördelar, genom att behålla tjänsten visar de extra engagemang, eftersom kunderna till denna bank får en extra relationsfördel gentemot kunder från andra banker. Även de delade värderingarna till kunderna har Sparbanken i Karlshamn kunnat få ut extra då de både har de teknologiska tjänsterna och kontanthantering, vilket gör att de täcker större kundkretsar än vad Swedbank och SEB gör.

Baserat på vår empiri kan vi dra slutsatsen att kontanthantering är fortfarande en viktig del av bankernas arbete och det har en påverkan på tillit och engagemanget som vidare har en påverkan på relationen till kunderna. Trots att teknologin kommer ta över allt mer behöver bankerna behålla de traditionella tjänster och utifrån vår undersökning kan vi även se att de banker som har en kombination med de traditionella tjänsterna och de nya, har bättre förutsättningar till att skapa starkare relationer till sina kunder och få upprepade ekonomiska utbyten.

## **6.1. Studiens begränsningar**

Det finns alltid olika faktorer som kan påverka resultatet av en studie. Vi har intervjuat tre banker, där två av dem hade avvecklat kontanthantering och en hade behållit kontanthantering. Vi har då från bankernas perspektiv fått en inblick på varför de har valt att behålla kontra avveckla kontanthantering, vidare har vi även undersökt ifall bankerna har upplevt några konsekvenser på relationen till kunderna. Utifrån detta har vi då kunnat se ifall det är bättre för banken att behålla eller avveckla kontanthantering. Antalet banker som vi har valt att intervjua är något som kan påverka resultatet, då vårt urval inte är tillräckligt stort och då går det inte att tala för majoriteten av bankerna i Sverige. I undersökningen har vi enbart fokuserat på banker som finns i Blekinge, resultatet skulle kunna se annorlunda ut ifall vi hade valt att intervjua banker från större städer.

Åldersfördelning av de intervjuade är något som också kan påverka, de personer som vi har intervjuat hade ett genomsnitts ålder på 50 år. Om vi hade haft en större åldersfördelning så kanske svaren skulle sett annorlunda ut. Ytterligare en begränsning är att studien endast är utförd utifrån bankernas perspektiv. Det negativa med detta är att i denna undersökning får vi endast veta hur bankerna har upplevt avvecklingen med kontanthantering.

## **6.2. Framtids studier**

Vidare forskning inom vårt område skulle kunna vara att undersöka problemet utifrån de finansiella aspekterna, dvs. har förändringen påverkat bankens ekonomi och det ekonomiska utbytet med sina kunder. Det har nu gått ett antal år sedan bankerna valt att avveckla kontanthantering och det skulle vara intressant att se hur bankernas lönsamhet har förändrats. En annan intressant aspekt är att undersöka denna fråga utifrån kundernas perspektiv för att komplettera upp vår studie. Även att göra en studie innehållande ett större antal banker för att få en bättre jämförelse. En annan intressant tanke är att undersöka är hur kontanthanteringens utveckling har påverkat företagen, om de fått ta på sig ett extra ansvar med kontanter och hur det har påverkat deras relation till banken. Ett bra komplement till vår undersökning hade även varit hur bankerna ska jobba för att få den kundkrets som har problem med teknologin att anpassa sig. Eller kommer bankerna enbart vänta på den kundkretsen att försvinna lite självmant.

## Källförteckning

### Vetenskapliga artiklar

Abu-Doleh, J. och Nada Hijazi, N. (2011), The assessment of e-banking readiness in Jordan, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol.4, Nr.4, Sid.325 – 342

Abu-Shanab, E. och Anagreh, L. (2015). Impact of electronic customer relationship management in banking sector. *Inderscience Enterprises Ltd*, Vol. 9, No. 4.

Agariya, A. & Singh, D. (2011) What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector Specific Defining Constructs, *Journal of Relationship Marketing*, 10:4, 203-237, DOI: 10.1080/15332667.2011.624905

Armstrong, A. (2012). Restoring trust in banking. *National Institute of Economic and Social Research*.

Arvidsson, N. (2013). DET KONTANTLÖSA SAMHÄLLET – RAPPORT FRÅN ETT FORSKNINGSPROJEKT. *Docent och Lektor i Industriell Dynamik vid KTH*, ISSN 1100-7982.

Caceres, C, R. & Pappas, G, N. (2007) Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 Iss 7/8 pp. 836 - 867

Card technology today (2009). Consumers expect cashless society by 2030 says survey. *Card technology today*, vol 21, nr 2. ISSN 0965-2590

Chinomona, E. Chinomona, R. Sandada, M. (2014) An Investigation of Shared Value, Benefit, Commitment, Trust and Retention in the Banking Sector: A Student Perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 6, No. 8, pp. 607-615

Chirica, C. (2013), Relationship Marketing - Best Practice in the Banking Sector, *Amfiteatru Economic*, Vol.15, Nr.33, Sid.288-300

Chiu, C., Hsu, M., Lai, H. & Chang, C. (2012) Re-examining the influence of trust on online repeat purchase intention: The moderating role of habit and its antecedents. *Department of Information Management, National Sun Yat-sen University*, No. 70.

- Durkin, M. Howcroft, B. (2003), Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 Iss 1 pp. 61 – 71
- Enyinda, C. och Hamouri, S. (2014) Determinants of customer relationship marketing success in Islamic retail banking. *Int. J. Social Entrepreneurship and Innovation*. Vol. 3, No. 3
- Evans, R, J och Laskin, L, R. (1994). The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management*.
- Fullerton, G (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 39. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510623307>
- Golnarian, B. och Talab, H. (2014) Examining the effect of relationship marketing on the frequency of using banking services. *Growing Science Ltd*. Volume 4 nr. 5
- Groeger, L. och Buttle , F. (2014). Word-of-mouth marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 Iss 7/8 pp. 1186 – 1208. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0086>
- Grönroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2.
- Ha, Y, H., Janda, S. & Muthaly, K, S. (2010) A new understanding of satisfaction model in e-repurchase situation. *European Journal of Marketing*, Vol. 44 Iss 7/8 pp. 997 - 1016
- Halliday, V, S. (2004). How “placed trust” works in a service encounter. *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, nr. 1, pp. 45-59
- Hammarberg, K., Kirkman, M och De Lacey, S. (2015) Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human reproduction*. Vol 31, nr 3. doi:10.1093/humrep/dev334
- Heffernan, T., O'Neill, G., Travaglione, T., Droulers, M. (2008), "Relationship marketing", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26 Iss 3 pp. 183 – 199
- Hong, S. & Wang, J, Y. (2009) When Relationship Marketing Collides With Technology. *Journal of Relationship Marketing*, 8:3, 218-230 <http://dx.doi.org/10.1080/15332660902991080>

- Järvinen, R. (2014), "Consumer trust in banking relationships in Europe", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 Iss 6 pp. 551 - 566
- Leenheer, J. et al. (2007) Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *Intern. J. of Research in Marketing*. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.10.005
- Levy, S. (2014), "Does usage level of online services matter to customers' bank loyalty?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 28 Iss 4 pp. 292 - 299
- Li, M, Y., Lin, H, C. och Lai, Y, C. (2010) Identifying influential reviewers for word-of-mouth marketing. *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Lin, L, Y. & Lu, C, Y. (2010). The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word-of-mouth. *Tourism Review*, Vol. 65 Iss 3 pp. 16 – 34, <http://dx.doi.org/10.1108/16605371011083503>
- Lindgreen, A. & Beverland, M (2004) Relationship Marketing, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 16:2, 25-51, DOI: 10.1300/ J047v16n02\_03
- Lorentz, W. (2009). Moving away from cash. *Card technology today*, vol 21, nr 7. doi:10.1016/S0965-2590(09)70135-5
- Malterud, K. (2001) The art and science of clinical knowledge: evidence beyond measures and numbers. *Qualitative research series*. Vol 358.
- Marcellini, F., Mollenkopf, H., Spazzafumo, L. och Ruoppila, I (2000) Acceptance and use of technological solutions by the elderly in the outdoor environment: findings from a *European survey*. *Z Gerontol Geriat* 33:169–177
- Matsumoto, B. & Spence, F. (2016) Price beliefs and experience: Do consumers' beliefs converge to empirical distributions with repeated purchases?. *Journal of Economic Behavior & Organization*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2016.03.008>
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Volume. 58, 20-38.
- Phelps, S. & Campbell, N. (2011) Commitment and Trust in Librarian–Faculty Relationships: A Systematic Review of the Literature. *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 38, Number 1, pages 13–19



Quero, M. & Ventura, R. (2015) Affective commitment and future purchase intentions in the performing arts: An empirical approach. *Canadian Journal of Administrative Science* 32: 75–85

Thaichon, P. & Jebarajakirthy, C. (2016) Evaluating specific service quality aspects which impact on customers' behavioural loyalty in high-tech internet services. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 28 Iss 1 pp. 141 – 159.

Valvi, A. & West, D. (2013) E-LOYALTY IS NOT ALL ABOUT TRUST, PRICE ALSO MATTERS: EXTENDING EXPECTATION-CONFIRMATION THEORY IN BOOKSELLING WEBSITES. *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL 14, NO 1

Wang, Y. och Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities. *Management Decision*, Vol. 50 Iss 1 pp. 115 – 129. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211194903>

Zameer, H., Tara, A., Kausar, U. & Mohsin, A. (2015). Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33, nr 4, pp. 442 – 456  
<http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-01-2014-0015>

### **Elektroniska artiklar**

Riksbanken.se (2016). Bankerna måste hantera kontanter. <http://www.riksbank.se/sv/Sedlar-mynt/Sedlar/Bakom-pengakulisserna/Bankerna-maste-hantera-kontanter/> /2016-04-13

Swedbank.se (2016). Kontanthering. [https://www.swedbank.se/privat/internet-och-telefonjanster/mobilbanken/facebook-faq/index.htm?contentid=CID\\_572736n](https://www.swedbank.se/privat/internet-och-telefonjanster/mobilbanken/facebook-faq/index.htm?contentid=CID_572736n) /2016-04-06

Handelsbanken.se (2015) Årsredovisning. [https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor\\_relations\\_hb\\_12\\_bokslut/\\$file/hb\\_12\\_sv\\_bokslut.pdf](https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_12_bokslut/$file/hb_12_sv_bokslut.pdf)/2016-05-09

### **Litteratur**

Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press.

Eriksson, L, T & Wiedersheim-Paul, F (2014). *Att utreda forska och rapportera*. Liber AB, upplaga 10.

Eriksson, L, T & Wiedersheim-Paul, F (2006). *Att utreda forska och rapportera*. Liber AB, upplaga 10.

Rienecker, L & Stray Jørgensen, P, S (2012). *Att skriva en bra uppsats*. Samfundslitteratur och Liber AB, upplaga 3.

## **Muntliga källor**

Swedbank (09-05-2016)

Sparbanken Karlshamn (09-05-2016)

SEB (06-02-2016)

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 – Intervjuguide utan kontanthantering**

Vad kännetecknar er bank jämför med de andra bankerna?

Kan du berätta lite om dig själv och vilken din roll på banken?

Ni är ett av många bankkontor som har valt att avveckla manuell kontanthantering, hur kommer det sig?

Vilka fördelar anser ni att det finns med avveckling av kontanthantering?

Hur arbetar ni för att få återkommande kunder?

Hur skapar ni förtroende bland era kunder?

Hur jobbar ni för att förmedla anledningen till sloandet av kontanthantering?

Har den teknologiska utvecklingen förändrat vad kunderna efterfrågar, att kontanter inte är lika efterfrågade?

De resursbesparingar ni får från avvecklingen av kontanthantering, var har ni valt att lägga dessa resurser?

Finns det en osäkerhet bland era kunder pga. att den personliga hjälpen minskar, isåfall hur jobbar ni med denna fråga?

Har ni sett några intäkt eller kostnadseffekt av avvecklingen av kontanthantering?

Har avvecklingen av kontanthantering förändrat er sätt att arbeta gentemot era kunder, isåfall hur?

## **Bilaga 2 – Intervjuguide med kontanthantering**

Vad kännetecknar er bank jämför med de andra bankerna?

Kan du berätta lite om dig själv och vilken din roll på banken?

Ni ett av de bankkontor som har valt att behålla kontanthantering, hur kommer det sig?

Vilka fördelar anser ni att det finns med att behålla kontanthantering?

Hur arbetar ni för att få återkommande kunder?

Hur skapar ni förtroende bland era kunder?

Har den teknologiska utvecklingen förändrat vad kunderna efterfrågar?

Anser ni att kontanthantering fortfarande behövs, varför?

Hur ser framtiden ut, kommer ni att behålla kontanthantering?

Ifall ja, varför?

Ifall nej, varför?