

Bankers balansering av lönsamhetskrav med rollen som samhällsfunktion

– en fallstudie om bankers olönsamma kunder

Christian Cleve
Emelie Ekersund

Luleå tekniska universitet

D- uppsats

Industriell marknadsföring

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

Abstract

The purpose of this thesis was to expose how banks balance their requirement for profitability with their civic function. In order to respond to the purpose three research questions were conducted concerning how banks identify and handle unprofitable customers and deal with corporate social responsibility (CSR) referred to financial exclusion. A case study was implemented based on interviews with three bank office managers representing their local bank offices. The empirical result was presented with anonymity in order to get more honest and exhaustive information. The result has shown that banks have an instantaneous approach to customer value and when handling unprofitable customers there is hazard for financial exclusion foremost due to risk assessment and targeted marketing. Banks' investments in CSR tend to be concentrated to charitable activities with little influence on the financial sector and financial exclusion. An explanation to this might be the conflict between banks economic and social objectives.

Förord

Denna uppsats är ett resultat av tio veckors heltidsstudier under höstterminen 2008 vid Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap på Luleå tekniska universitet. Uppsatsen har varit berikande både kunskapsmässigt och personligen. Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till vår handledare Rickard Wahlberg för vägledning under uppsatsens gång. Vi vill också tacka våra opponenter som kommit med värdefulla råd och synpunkter.

Denna uppsats hade inte varit genomförbar utan bankernas medverkan och vi vill därför speciellt tacka kontorscheferna för den värdefulla tid de avsatt för att hjälpa oss.

Luleå, den 20 januari 2009

Christian Cleve

Emelie Ekersund

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte och forskningsfrågor	5
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Identifiering av olönsamma kunder.....	6
2.1.1 Identifieringsmetoder för kunders lönsamhet.....	6
2.1.2 Identifiera kunders värde.....	7
2.1.3 Kategorisera kunder.....	7
2.2 Bankers hantering av olönsamma kunder.....	8
2.2.1 Styra om kunder till lågkostnadsalternativ	8
2.2.2 Prissättning av kostsamma tjänster.....	9
2.2.3 Utbildning av olönsamma kunder	9
2.2.4 Finansiell uteslutning.....	9
2.3 Bankers samhällsansvar	11
2.3.1 Corporate Social Responsibility	11
2.3.2 Samhällsansvar ur ett bankperspektiv	11
2.3.3 Tre nivåer av samhällsansvar	12
2.3.4 För- och nackdelar med samhällsansvar.....	12
2.3.5 Informationskanaler för samhällsansvar.....	13
3. Metod	14
3.1 Litteratursökning	14
3.2 Val av forskningsstrategi.....	14
3.2.1 Val av undersökningsobjekt	14
3.3 Tillvägagångssätt.....	14
3.3.1 Datainsamlingsmetod	14
3.3.2 Analysmetod.....	15
3.4 Metodproblem	15
4. Empiriskt resultat	17
4.1 Identifiering av olönsamma kunder.....	17
4.1.1 Identifieringsmetoder för kunders lönsamhet.....	17
4.1.2 Identifiera kunders värde.....	17
4.1.3 Kategorisera kunder.....	18
4.2 Bankers hantering av olönsamma kunder.....	19

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

4.2.1 Styra om kunder till lågkostnadsalternativ	19
4.2.2 Prissättning av kostsamma tjänster.....	20
4.2.3 Utbildning av olönsamma kunder	20
4.2.4 Finansiell uteslutning.....	21
4.3 Bankers samhällsansvar	21
4.3.1 Corporate Social Responsibility	21
4.3.2 Samhällsansvar ur ett bankperspektiv	22
4.3.3 Tre nivåer av samhällsansvar	22
4.3.4 För- och nackdelar med samhällsansvar.....	22
4.3.5 Informationskanaler för samhällsansvar.....	22
5. Analys.....	23
5.1 Identifiering av olönsamma kunder.....	23
5.1.1 Identifieringsmetoder för kunders lönsamhet.....	23
5.1.2 Identifiera kunders värde.....	23
5.1.3 Kategorisera kunder.....	24
5.2 Bankers hantering av olönsamma kunder.....	25
5.2.1 Styra om kunder till lågkostnadsalternativ	25
5.2.2 Prissättning av kostsamma tjänster.....	25
5.2.3 Utbildning av olönsamma kunder	25
5.2.4 Finansiell uteslutning.....	26
5.3 Bankers samhällsansvar	27
5.3.1 Corporate Social Responsibility	27
5.3.2 Samhällsansvar ur ett bankperspektiv	27
5.3.3 Tre nivåer av samhällsansvar	27
5.3.4 För- och nackdelar med samhällsansvar.....	28
5.3.5 Informationskanaler för samhällsansvar.....	28
6. Slutsatser och diskussion.....	29
6.1 Svar på forskningsfrågor	29
6.1.1 Identifiering av olönsamma kunder.....	29
6.1.2 Bankers hantering av olönsamma kunder.....	29
6.1.3 Bankers samhällsansvar.....	30
6.2 Diskussion och återkoppling till syftet.....	30
6.3 Bidrag och förslag till fortsatt forskning	31
Litteraturlista.....	32

Bilaga

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Inledning

Detta kapitel ger en introduktion till situationen på bankmarknaden och övergår sedan till en presentation av de problem som kan uppstå med finansiell uteslutning. Detta leder vidare till en problematisering av ämnet och mynnar slutligen ut i syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

Värdet på Stockholmsbörsen (OMX) sjönk med drygt 40 procent under 2008 till följd av den pågående finanskrisen. Stormen på finansmarknaden har till stor del orsakats av den amerikanska bolånekrisen som inleddes på allvar våren 2007 när amerikanska *subprimelåntagare*¹ fick svårt att betala räntor och amorteringar (e24, no date). För att finansiera långivningen och sprida risken hade amerikanska banker paketerat och ”sålt” vidare sina fordringar i form av obligationer till investerare världen över. När *subprimelånen* började förfalla i strid ström blev obligationerna värdelösa. På grund av att finansmarknadens aktörer inte visste vilka banker som köpt obligationerna blev de allt mer ovilliga att ge krediter då de inte kunde lita på att pengarna skulle kunna återbetalas (e24). Samtidigt är den svenska bankmarknaden under stor förändring (Svenska Bankföreningen, 2007). Etablering av utländska aktörer, branschglidning och ny teknologi har starkt påverkat utvecklingen för både banker och kunder. Mellan 1996 och 2006 skedde 18 nyinträden på den svenska bankmarknaden. Bland annat har det handlat om företag inom försäkring och detaljhandel som etablerat bankverksamhet, men även utländska banker som etablerat sig på den svenska marknaden (ibid).

Decker (2004) belyser att banker tillhandahåller samhället verktyg för att hantera, spara och investera pengar. Privatmarknaden, som denna uppsats behandlar, är inriktad på att erbjuda tjänster för individer och enskilda firmor. Dessa tjänster inkluderar penningöverföringar, betalningar, sparande, krediter och placeringar som är väsentliga för fullt och effektivt deltagande i det moderna ekonomiska livet, särskilt med det ökande användandet av kontantlösa betalningar (Decker, 2004). Sharma och Reddy (2003) menar att marknadsstrategier som involverar informationsteknologi revolutionerat bankbranschen och medfört ökad servicenivå genom Internet- och telefonbank men reducerat servicenivån på bankkontor. Antalet traditionella bankkontor har minskat med 15 procent senaste decenniet, men enligt Svenska Bankföreningen är det dock inte självklart att denna trend kommer att fortsätta. Något som talar för att trenden avstannar är de befintliga kontorens förändrade inriktning där rådgivning fått allt större betydelse (ibid). Leverin och Liljander (2006) tolkar detta som ett sätt för banker att bibehålla relationer med sina lönsamma kunder. De menar att det blivit allt svårare för banker att behålla lönsamma kunder då konkurrensen hårdnat och finansiella institut specialiserat sig på att erbjuda lönsamma segment attraktiva tjänster till bra priser.

Den strategiska utvecklingen av den finansiella sektorn med ökad kundsegmentering och strävan efter mer kapitalstarka kunder har enligt Sharma och Reddy förvärrat problemen med finansiell uteslutning. Carbo, Gardener och Molyneux (2007) ger en bred definition på

¹ *Subprime* var beteckningen på bolån till husköpare med sämre ekonomiska förutsättningar (e24, no date)

finansiell uteslutning: "the inability to access necessary financial services in an appropriate form". Decker (2004) är inne på samma spår och menar att finansiell uteslutning refererar till individers, hushålls, socioekonomiska grupper eller områdets oförmögenhet att få tillgång till finansiella tjänster som passar deras behov. Sharma och Reddy ifrågasätter bankers samhällsansvar, när banker medvetet eller omedvetet använder marknadskoncept som eliminerar de minst fördelaktiga från det finansiella systemet. Medan fler individer än någonsin har ett bankkonto, står en liten men växande minoritet utan tillgång till finansiella tjänster (ibid). Som svar på ökad medvetenhet om finansiell uteslutning och de problem det skapar i lokala samhällen, belyser Fuller, Mellor, Dodds och Affleck (2006) att den brittiska regeringen arbetat för att inkludera fler i det finansiella systemet. Detta har skett genom att man satt press på brittiska storbanker att stödja ett system som ger tillgång till basala tjänster genom postkontor (ibid). I Sverige har istället riksdagen beslutat att stänga Svensk Kassaservice (SKS) (PTS, no date). Man förklarar detta med att svenska folkets bank- och betalvanor förändrats i grunden. Det vanligaste sättet att betala räkningar är numera Internetbank och många använder kort för att betala i butiker och på restauranger (ibid). Denna studie kommer att behandla svenska storbankers hantering av olönsamma kunder och samhällsfunktion.

1.2 Problemdiskussion

Enligt Nielsen, Bukh och Mols (2000) verkar den ökade konkurrensen inom finansiella sektorn kräva ett mer marknadsorienterat synsätt. Helgesen (2006) menar att marknadsorientering strävar efter att både kunder och företag ska bli nöjda. Kunder anses generellt bli nöjda om de erbjuds tjänster som möter deras behov, önskingar och efterfrågan och företaget blir tillfredställt när utbytet blir lönsamt och resulterar i vinst (ibid). Som en del i ett marknadsorienterat synsätt lyfter Nielsen et al fram kundorientering som de menar grundar sig i användandet av kunddata i marknadsbeslut. Lindgreen och Antiochio (2004) förespråkar *Customer Relationship Management* (CRM) för att utveckla en databas i realtid för att kunna identifiera vilka kunder banken hanterar. Enligt van Raaij (2005) kan två kunder med samma produktmix köpta till samma pris kräva olika kostnader för upprätthållande av relationen till banken, vilket skapar olika grader av lönsamhet som lämpligare identifieras med hjälp av *Customer Profitability Analysis* (CPA).

Alla kunder är alltså inte likadana. 80/20-regeln är applicerbar på de flesta företag och syftar till att 20 procent av kunderna står för 80 procent av försäljningen (Pegler, 2004). Ibland talas det till och med om 80/20/30-regeln som hävdar att 20 procent av kunderna genererar så mycket som 80 procent av vinsten varav hälften går åt till att hantera företagets olönsamma² kunder, som beräknas till 30 procent av kundstocken (Kotler & Keller, 2006, s 148). Leverin och Liljander (2006) skriver att kunders oregelbundenhet till och med är ännu tydligare inom banksektorn. Hart och Smith (1998) belyser att 20 procent av en banks kunder kan stå för över 100 procent av vinsten, medan övriga kunder innebär en förlust. Kotler och Keller menar att företag kan öka sin vinst genom att göra sig av med sina sämsta kunder.

² Vi menar att en kund är olönsam när intäkterna är lägre än kostnaderna för att upprätthålla relationen.

van Raaij (2005) menar att avveckling av olönsamma kunder enbart har positiv effekt på lönsamheten om de ersätts med lönsamma kunder, eller om företaget i och med avvecklingen kan skära ned på sina fasta kostnader. Pegler (2004) hävdar att alla kunder inte är värda att behålla, men van Raaij menar att beslut att göra sig av med olönsamma kunder kräver noggrant övervägande. Bartram (2000) och van Raaij är av åsikten att beslutsfattare som bara ser till siffrorna kommer tro att det enda kloka alternativet vore att göra sig av med olönsamma kunder, men Bartram menar fortsättningsvis att öppet diskriminera dessa kan innebära negativ PR och stöta bort framtida storkunder. Pegler håller med om att även lågvärderade kunder ska behandlas med respekt och omsorg, då det är svårt att veta deras påverkan på andra kunder.

Finansiella tjänster blir alltmer avreglerade med följden att konkurrensen mellan banker ökar, vilket enligt Carbo et al (2007) delvis kan förklara varför finansiell uteslutning blivit mer synligt senaste decenniet. Då de flesta banker har vinstdrivande syfte har implementering av standardiserade, stränga krav på kreditvärdighet och formulering av lönsamma finansiella kontrakt (lån) begränsat tillgång till finansiella tjänster för vissa grupper och orsakat uteslutning av de vars ekonomiska profil inte lever upp till nuvarande standard (ibid). Sharma och Reddy (2003) anser att banker bör inta en social roll och allmänheten har formellt krävt att banker, åtminstone i vissa länder, tillhandahåller basala tjänster tillgängliga för alla oavsett socioekonomisk status. Svenska banker är enligt bankrörelselagen (SFS 2004:297) skyldiga att öppna konton och ta emot inlåning från allmänheten, men behöver inte erbjuda andra tjänster. Enligt Carbo et al har svenska banker rätt att vägra utföra betalningar och inte erbjuda uttagskort.

De sociala grupper som saknar tillgång till finansiella tjänster är ofta oförmögna att uppfylla andra sociala krav och finansiell uteslutning kan ofta förvärra andra typer av social uteslutning (Carbo et al, 2007). Ett stort antal låginkomsttagare³ är uteslutna från basutbudet av finansiella tjänster (ibid). Uteslutning kan bero på faktorer orsakade av banker men även självexkludering från individens sida (Carbo et al, 2007; Decker 2004). Carbo et al förklarar att självexkludering härstammar från negativa känslor som skapar inträdesbarriärer när individer upplever att banker inte är till för dem, medan bankdrivna uteslutningsstrategier inkluderar produktinkompatibilitet (villkorsuteslutning), höga priser (prisuteslutning) och brist på marknadsföring (marknadsuteslutning). Nedläggning av bankkontor utan etablering av bankomater eller andra uttagstjänster menar Sharma och Reddy kan ses som avsiktliga försök att exkludera vissa grupper. Enligt Svenska Bankföreningen (2007) har dock möjligheten för kunder att utföra banktjänster ökat väsentligt trots att antalet kontor minskat. Detta beskriver de bland annat vara en följd av Internet- och telefonbank och betalkort, som vi i uppsatsen benämner som nya tjänster. Dessa typer av tjänster upplever Sharma och Reddy dock inte vara lämpligt utformande för alla grupper i det socioekonomiska samhället. Författarna menar att förutom tillgång till rätt utrustning krävs ökad finansiell kunskap hos kunderna. Vid diskussion om innovativa tjänsters informationsbehov upplever Sharma och Reddy inte informationen vara olämplig eller otillgänglig, men kräver att användaren innehar

³ Litteraturen ger ingen tydlig definition på låginkomsttagare. Ett påträffat förslag är personer som tjänar mindre än 50 % av medianinkomsten, vilket vi väljer att se som ett riktmärke.

en passande kunskapsnivå som gör att denne kan sortera och ta till sig informationen. Kunder som är villiga att aktivt delta i utförandet av tjänsten menar Ennew och Binks (1996) kan förvänta sig ett bättre resultat.

Decker (2004) ser det som allmänt att huvudfunktionen för alla företag är att skapa värde genom att producera varor och tjänster som samhället efterfrågar. Genom att göra detta menar hon att företag genererar vinst till sina ägare samtidigt som de bidrar till välfärd för samhället. Detta synsätt innebär enligt författaren att företags tjänster ska ligga i linje med samhällets behov och innebära ett socialt kontrakt vilket ökar företagets sociala ansvar. Carbo et al framhåller att de negativa konsekvenserna med finansiell uteslutning inte är begränsade till individen utan påverkar samhället i stort. De anser vidare att det är upp till myndigheterna att reglera marknaden och ta ansvar för de finansiellt uteslutna, medan Sharma och Reddy menar att banker bör ta samhällsansvar. Fair Trade Center, Food First Information & Action Network, Lutherhjälpen, Utbildning för biståndsverksamhet, Svenska Naturskyddsföreningen och SwedWatch (no date) förklarar att i den internationella diskussionen om företags samhällsansvar talas det ofta om företagen som goda samhälls-medborgare – *Corporate Social Responsibility*. Litteraturen (Lozano, 2008; McDonald & Rundle-Thiele, 2008; Meehan, Meehan & Richards, 2006) beskriver stora svårigheter att enas kring en definition. Vi följer dock Lantos (2001) definition av *Corporate Social Responsibility* (CSR): “An organization’s obligation to maximize its positive impact and minimize its negative effects in being a contributing member to society, with concern for society’s long-run needs and wants. CSR means being a good steward of society’s economic and human resources”.

Decker menar att även om CSR är frivilligt, innebär pressen från intressenter att det kan vara väsentligt för ett företags verksamhet att visa samhällsansvar. Detta belyser den ökande pressen på företag att integrera CSR i beslutsfattande och vara marknadsorienterade och samtidigt ta samhällsansvar (ibid). Europakommissionen (refererad i Decker, 2004) beskriver att konceptet har en branschspecifik dimension och att vad som utgör CSR beror på situationen, det enskilda företaget och i vilket sammanhang verksamhet bedrivs. En meningsfull diskussion om CSR:s betydelse inom bankverksamhet menar Decker således borde ta hänsyn till de karaktärsdrag och sociala frågor som kännetecknar finansiella sektorn. Även om CSR ofta fokuserar på miljöansvar, välgörenhet och anställningsfrågor påpekar Decker att finansiell uteslutning är en av de viktigare frågorna om CSR inom finansiella sektorn. Carbo et al framhåller att erfarenheter i Sverige visat det problematiskt att upprätthålla en allomfattande icke-diskriminerande finansiell sektor (det sociala målet) och samtidigt begära att den ska vara säker och sund (det ekonomiska målet). McDonald och Rundle-Thiele beskriver en svårighet i att förstå relationen mellan CSR och kunders nöjdhet. De anser att vilken effekt bankers samhällsansvar har på kunders nöjdhet endast är marginellt förstådd. Författarna understryker att företag som använder sig av CSR med förväntningar om förbättrad kundnöjdhet, kan rikta dyrbara resurser mot underlag som inte uppskattas av majoriteten av kunderna.

Vi menar att det finns en konflikt mellan de lönsamhetskrav och roll som samhällsfunktion som svenska storbanker har. Litteraturen visar att hantering av olönsamma kunder, oavsett om det innebär att banker endast erbjuder dessa basala tjänster eller exkluderar dem helt från det

finansiella systemet skapar svårigheter för individen. McDonald och Rundle-Thiele påvisar att det saknas tillräcklig forskning på området CSR med koppling till bankers verksamhet, vilket ytterligare understryker varför detta område är intressant att undersöka.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att visa hur banker balanserar lönsamhetskrav med rollen som samhällsfunktion.

För att uppnå syftet har vi formulerat tre forskningsfrågor som bygger på varandra. Vi anser det fundamentalt att inledningsvis behandla bankers igenkännande och kategorisering av olönsamma kunder för att förklara den verkställande process som sedan tar vid. Då finansiell uteslutning syftar till en hanteringsprocess har vi valt att redovisa teori om detta redan under andra forskningsfrågan. Detta för att understödja resonemanget kring bankers samhällsansvar som den tredje forskningsfrågan berör på en mer övergripande nivå.

Forskningsfrågor

- Hur identifierar⁴ banker olönsamma kunder?
- Hur hanterar⁵ banker olönsamma kunder?
- Hur behandlar banker samhällsansvar gällande finansiell uteslutning?

⁴ Med identifiering menar vi bankers igenkännande och kategorisering av kunder.

⁵ Med hantering menas den verkställande process som tar vid efter identifiering.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel behandlar teori med relevans för studiens forskningsfrågor. I avsnitt 2.1 behandlas teori till forskningsfråga 1 om bankers identifiering av olönsamma kunder, i avsnitt 2.2 framställs teori till forskningsfråga 2 om bankers hantering av olönsamma kunder och i avsnitt 2.3 belyses bankers behandling av samhällsansvar (CSR) kopplat till forskningsfråga 3.

2.1 Identifiering av olönsamma kunder

För att kunna besvara frågan om hur banker identifierar olönsamma kunder krävs en förståelse för hur olika identifieringsmetoder används och hur banker kan identifiera och kategorisera kunders värde.

2.1.1 Identifieringsmetoder för kunders lönsamhet

Kundlönsamhet definieras av Hart och Smith (1998) som “the difference between the revenue earned from the customer and all the costs that can be associated with that customer”. De beskriver kundlönsamhetsanalyser som verktyg för att förbättra effektiviteten.

Customer relationship management

Customer relationship management (CRM) innebär enligt Lindgreen och Antiocio (2004) att närmare relationer etableras mellan företag och dess viktigaste kunder. De använder Parvatiyar och Sheths definition av CRM: “Customer Relationship Management is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer”. Lindgreen och Antiocio anser det viktigt för banker att utveckla databaser i realtid för att identifiera kundkategorier och segmentera mer effektivt. Enligt Lindgreen och Antiocio fokuserar CRM som marknadsstrategi inom bank på lönsamma kunder genom information om *vem som köper vad och hur mycket* vilket möjliggör för banken att ha en kommersiell inställning baserad på kunden och inte på produkten. Genom analys av tidigare kundbeteenden kan banker enligt författarna rikta erbjudanden mer effektivt och förutspå framtida kundbehov. Författarna framhäver kundens attityd, behov, sociodemografiska variabler, nuvarande och potentiell lönsamhet samt val av banktjänster som viktiga faktorer i beräkningen. CRM möjliggör för banker att proaktivt skapa behov utifrån bättre information, istället för att *gå på känsla*, och erbjuda standardiserade eller individualiserade tjänster beroende på kundens betydelse för banken. Identifiering av lönsamma och olönsamma kunder möjliggör för banker att styra olönsamma kunder till mindre kostsamma distributionskanaler.

Customer profitability analysis

Många företag använder avancerade CRM-system för beräkning av kundlönsamhet utifrån registrerade data om exempelvis försäljning (van Raaij, 2005). Bristfälliga data ger således även bristfälliga beräkningar, därför rekommenderar van Raaij jämförelser med *Customer profitability analysis* (CPA) för att kontrollera systemens korrekthet. Han beskriver CPA som en lönsamhetsberäkning där intäkter och kostnader härleds till individuella kunder genom identifiering av kostnadsställen (exempelvis kundtjänst) och kostnadsdrivare som uttrycker

resursförbrukningen för kostnadsställena. När det fastslås att alla tjänster inte är lika resurskrävande är det enligt van Raaij enkelt att se att kunder på grund av olika tjänster konsumerar olika resurser. Två kunder med samma produktmix och pris (och samma vinstmarginal) kan således ha olika kostnader för relationen på grund av exempelvis orderstorlek, antal besök och utnyttjandet av kundtjänst, vilket författaren förklarar leder till olika grader av lönsamhet. Enligt van Raaij (2005) fungerar CPA som stöd för prisstrategier för utökade tjänster då analysen synliggör att vissa tjänster sänker lönsamheten i den grad att de inte kan erbjudas kostnadsfritt.

2.1.2 Identifiera kunders värde

Bartram (2000) använder *dålig* för att beskriva kunder som inte är värda att hantera som exempelvis på grund av ekonomisk oansvarighet medför extra administrativt arbete. Han menar att företag i alla branscher är medvetna om att vissa kunder innebär förluster, men åtgärder innebär att företagen anklagas för att vara politiskt inkorrekta. Bartram anser att kundlojalitet vid rätt hantering kan vara för en livstid, vilket understryker svårigheten med att dagens dåliga kunder kan vara morgondagens bra, och tvärtom. Startpunkten för att skilja bra kunder från dåliga är enligt Stone (refererad i Bartram, 2000) att fokusera på kundens värde för företaget och här föreslår Pegler (2004) att kundens intäkter jämförs med kostnader för att få en korrekt bild av lönsamheten. När hänsyn tas till kostnader för prisrabatter och specialbehandling kan man enligt Pegler förvånas över hur lite vissa kunder bidrar till lönsamheten.

Bartram belyser tre sätt att identifiera kundens värde. *Historiskt värde* är resultatet av total aktivitet fram till idag. För att behålla historiskt lönsamma kunders lönsamhet i framtiden, menar Stone (refererad i Bartram, 2000) att företaget ska försöka öka antalet affärer med dessa. Stone poängterar dock att tidigare beteende inte alltid fungerar som riktlinje för framtiden, särskilt inte vid livsförändringar. Andra synsättet är *ögonblickligt värde* (kundens lönsamhet under en viss period) som inte tar hänsyn till irrelevant historisk information, men kan ge felaktig uppfattning av kundvärdet sett till en för kort period. Nuvarande lönsamhet menar van Raaij aldrig ska vara den enda parametern för att bestämma hur attraktivt ett segment är. Tredje synsättet på kundvärde är *livstidsvärde*; kundens värde under relationens förväntade livstid (Bartram, 2000). Enligt van Raaij (2005) får unga kunder högre uppskattningar på framtida lönsamhet än mogna kunder, men Stone menar att det är svårt att beräkna eftersom okända faktorer inverkar som exempelvis risken att kunden byter till en konkurrent. Enligt van Raaij kan en kund ha strategiskt värde om den leder till lönsamhet tillsammans med andra kunder. Pegler förklarar att även lågvärderade kunder ska behandlas med omsorg, då det är svårt att veta dess påverkan på andra kunder. En kund kan exempelvis vara olönsam för banken individuellt, men äga ett företag som är en mycket lönsam kund för banken (ibid).

2.1.3 Kategorisera kunder

Lee, Kwon och Schumann (2005) beskriver hur kunder kan delas in i olika grupper beroende på villighet och mognad att ta till sig en tjänst. De menar att demografiska faktorer påverkar förmågan att ta till sig en banktjänst och att olika demografiska segment har vanemässiga beteenden som är viktiga att identifiera. För att öka användning och spridning av ny teknologi

bland kunder krävs det enligt Ozdemir, Trott och Hoecht (2008) att banker förstår skillnaderna mellan kunder som är villiga att ta till sig ny teknologi och de som är ovilliga. Enligt Wan, Luk och Chow (2005) skiljer sig användandet av kontorstjänster och Internetbank mest åt mellan olika demografiska segment. Kontorstjänster associeras med äldre kunder med lägre kapitalstyrka och utbildningsnivå som värderar tid lågt, medan användare av Internetbank tenderar vara i medelåldern med ett generellt välstånd och värderar tid högt (ibid).

Med hjälp av lönsamhetsdata menar van Raaij (2005) att kunder kan klassificeras i lönsamma, *break even* och olönsamma kunder och beskrivas med sociodemografiska, geografiska och psykografiska variabler. Med sådan kunskap kan företag enligt van Raaij rikta sig mot kunder som påminner om det mest lönsamma segmentet under förutsättning att man har sund förståelse för varför dessa kunder är mer lönsamma än andra. Samtidigt menar han att de kunder som skiljer sig från de mest lönsamma kan undvikas, eller åtminstone kan investeringar i dessa segment reduceras. Stone (refererad i Bartram, 2000) delar in *dåliga* kunder i fem kategorier. Första kategorin består av kunder som ägnar sig åt avsiktligt bedrägeri vilket beskrivs som ett stort problem i exempelvis försäkringsbranschen. Andra kunder är oansvariga och utnyttjar garantier som ger pengarna tillbaka och öppet köp. Stones tredje kategori består av kunder som ständigt klagar, aldrig blir nöjda och vill kompenseras. Pegler (2004) kallar dessa kunder kroniska klagare, som aldrig upplever att de blivit tillräckligt bra behandlade. Nästa kategori kallar Stone för promiskuösa, en marknadsföringsterm för köpare som alltid vill ha rabatt. Denna kundgrupp utvecklar aldrig lojalitet till företag, utan väljer utifrån priset. Sista kategorin består av kunder som genomgår en viktig förändring som påverkar deras beteende och kan leda till försenade betalningar, utökade krediter och ökade hanteringskostnader (ibid).

2.2 Bankers hantering av olönsamma kunder

I detta avsnitt kommer hantering av olönsamma kunder diskuteras för att belysa hur banker utbildar och styr om kunder till lågkostnadsalternativ. Genom bankers hantering av olönsamma kunder utestängs vissa socioekonomiska grupper i varierande utsträckning från det finansiella systemet, vilket gör det relevant att belysa finansiell uteslutning.

2.2.1 Styra om kunder till lågkostnadsalternativ

Enligt van Raaij (2005) kan lönsamheten förbättras genom justeringar på intäktssidan eller kostnadssidan; på intäktssidan kan pris korrigeras eller merförsäljning stimuleras och på kostnadssidan kan servicenivån justeras eller mindre kostsamma distributionskanaler introduceras för kunden. Han föreslår ökande kundanpassning vid högre lönsamhetsnivåer, men mindre lönsamma kunder ska erbjudas självservice eller standardiserade tjänster mot avgift. Även när kunder är klart olönsamma finns enligt Hart och Smith (1998) anledning att influera deras beteenden, dock utan att kompromissa med deras nöjdhet. Wan et als (2005) studie om hur olika demografiska kundsegment använder olika distributionskanaler visade att bankomat är den mest använda banktjänsten, följd av Internetbank, kontorstjänster och slutligen telefonbank. Ozdemir et al (2008) menar att Internetbanker möjliggör för banker att öka antal transaktioner, utöka kundstocken och minska kostnader för kundhantering samt innebär fördelar för kunden genom ökat självförtroende och ökad frihet.

Att besöka bankkontor är enligt Wan et al ett vanemässigt beteende och även om kundens fördelar med kontorstjänster är begränsade skapar de inte tillräckliga incitament att förändra beteende, vilket är sant för äldre, mindre kapitalstarka, lägre utbildade och tidsflexibla kunder. Lindgreen och Antiochio (2004) menar att det är en utmaning att styra vissa bankkunder mot Internet, då det kräver omställning av underliggande attityder. Lee et al (2005) menar att en kund troligen kommer ta till sig en ny innovation om den uppfattas bättre än tidigare erfarenheter. Ennew och Binks (1996) menar att kunddeltagande är av särskild betydelse i utförande av finansiella tjänster och att kunder bara kan förväntas delta i en relation om de förstår relationens fördelar.

2.2.2 Prissättning av kostsamma tjänster

Guibourg och Segendorf (2004) belyser betydande skillnader i kostnader mellan olika betalningsinstrument där manuella betalningar är mer kostsamma än elektroniska betalningar. De menar att kostnaderna reflekteras dåligt i priserna, då kontanthantering till stor del finansieras av andra betalningsinstrument, främst kortbetalningar. Banker skulle troligtvis höja lönsamheten genom att införa mer kostnadsbaserade prisstrategier och styra efterfrågan mot mindre kostsamma betaltjänster (ibid). Som tidigare beskrivits av van Raaij (2005) fungerar *customer profitability analysis* (CPA) som stöd vid prissättning av utökade tjänster. Författaren förklarar vidare att CPA kan hjälpa diskriminerande prissättning, där mycket lönsamma kunder fortsättningsvis får tjänsterna kostnadsfritt, medan andra debiteras. Han menar dock att studier om kunders attityder och upplevt värde måste göras för att säkerställa att de nya prisstrategierna accepteras av marknaden.

2.2.3 Utbildning av olönsamma kunder

Marknadsstrategier som involverar informationsteknologi har reducerat servicenivån på bankkontor och utökat den via Internet- och telefonbank (Sharma & Reddy, 2003). Dessa tjänster anser författarna inte vara utformade för alla socioekonomiska grupper och det menar att anpassning av tjänsterna till kundernas kunskapsnivå och fortlöpande utbildning skulle motverka andra exkluderingsfaktors påverkan. Författarna diskuterar innovativa tjänsters informationsbehov och beskriver inte informationen som olämplig eller otillgänglig, men kräver en passande kunskapsnivå för att ta till sig. Decker (2004) anser att banker behöver ta större samhällsansvar när det gäller utbildning av kunder. Banker måste också bestämma i vilken utsträckning och på vilket sätt de ska tillhandahålla finansiell träning och kommersiellt sunda tjänster för att stödja finansiell inkludering (ibid). Enligt Sharma och Reddy kan kunskapsbarriärer reduceras om banker proaktivt på ett enkelt och passande språk kommunicerar med kunder, bjuder in till seminarier och annonserar lokalt.

2.2.4 Finansiell uteslutning

Decker (2004) menar att ökad konkurrens på bankmarknaden förklarar varför finansiella institut koncentrerar sig på kapitalstarka kunder som möjliggör maximerad avkastning. Carbo et al och Decker förklarar att detta sker på bekostnad av mindre kapitalstarka kunder som marginaliseras. Sådana *Flight to quality*-marknadsstrategier innebär sökande efter säkrare marknader och mer lönsamma kunder (Carbo et al, 2007; Decker, 2004; Fuller et al, 2006). I olika studier återkommer samma kännetecken hos de uteslutna; kvinnor, äldre och yngre

samhällsmedborgare, de lägre utbildade, etniska minoriteter och arbetslösa (Carbo et al, 2007; Sharma & Reddy, 2003). Finansiell uteslutning beror på ett antal faktorer som beskrivs nedan.

Tillgångsuteslutning

Tillgångsuteslutning beror på begränsad tillgång på grund av riskbedömning (Carbo et al, 2007). Stränga krav på kreditvärdighet och formulering av lönsamma finansiella kontrakt har orsakat uteslutning av de som inte uppfyller de ekonomiska kraven (ibid). Sharma och Reddy förklarar att när banken lånar ut pengar upplevs risknivån i förhållande till troligheten att pengarna återbetalas och avgörande för detta är återbetalningstid, syfte och kreditvärdighet som tenderar att favorisera de kapitalstarka.

Villkorsuteslutning

Enligt Carbo et al uppstår villkorsuteslutning när finansiella tjänster inte är lämpade för vissa individer på grund av att de saknar utrustning eller har bristande kunskaper. Genom att banker proaktivt når ut till kunder och gör tjänsterna mer kompatibla med kundernas kunskapsnivå menar de att kunskapsbarriärer reduceras och andra exkluderingsfaktorers påverkan motverkas.

Prisuteslutning

Prisuteslutning uppstår enligt Carbo et al när individer bara får tillgång till finansiella tjänster till ett pris de inte har råd med. Sharma och Reddy menar att priset är största avskräckaren från att använda en banktjänst och den faktor som kräver mest uppmärksamhet i frågor om lönsamhet, uteslutning och samhällsansvar. Kostnadsbarriärer hävdar författarna kan reduceras genom att bankerna utvecklar användarvänliga tjänster som kan erbjudas till ett lägre pris.

Marknadsuteslutning

När vissa individer exkluderas genom att marknadsföring inte riktas mot dem uppstår marknadsuteslutning (Carbo et al, 2007). När finansiella institut övergivit vissa områden har det enligt Carbo et al och Decker (2004) lett till försämrad samhällsuppbyggnad och svåra tillgångsproblem. De negativa konsekvenserna för de finansiellt uteslutna är således inte begränsade till individerna utan påverkar samhället i stort.

Självoxkludering

Carbo et al beskriver att självexkludering uppstår när vissa personer inte upplever någon mening i att ansöka om finansiella tjänster i tron att de kommer bli refuserade. Kelly (refererad i Craven, 2007) förklarar att självexkludering är ett resultat av dåligt självförtroende på grund av begränsad utbildning eller bristande kunskap om pengahantering. Carbo et al menar att dessa personers övertygelser härstammar från egna eller andras personliga upplevelser eller förnimmelser. Enligt Sharma och Reddy (2003) kan sådana psykologiska barriärer baseras på negativa tankar, misstro och rädsla. Vissa tjänster klarar inte banker att leverera, men Kelly menar att vissa individer inte är redo eller villiga att delta på bankmarknaden.

2.3 Bankers samhällsansvar

För att kunna besvara studiens tredje forskningsfråga om hur banker behandlar samhällsansvar vid finansiell uteslutning är det av vikt i detta teoretiska avsnitt att behandla teorier rörande CSR kopplat till banksektorn och belysa förmedlandet av ett sådant budskap.

2.3.1 Corporate Social Responsibility

Zappi (2007) belyser att på senare år har allt större fokus riktats mot frågor som involverar *Corporate Social Responsibility* (CSR). McDonald och Rundle-Thiele (2008) menar att CSR blivit en oåterkallelig del av företag för att generera goodwill och öka marknadsvärdet. Globalt investerar banker miljoner dollar på CSR i syfte att stärka sitt rykte och förbättra relationerna med kunder och övriga intressenter (ibid).

McDonald och Rundle-Thiele beskriver en osäkerhet kring samhällsansvarets skyldigheter och utformning. Lozano (2008) anser att uttrycket CSR behöver utvärderas då det finns spänningar mellan konkurrerande synsätt hur man på bästa sätt förstår företagets bidrag till samhället. Han anser att problemet ligger i förståelse- och kommunikationsproblem med vad ”S” i CSR betyder. Han anser att det kontrasterar sociala och ekonomiska aspekter och framhåller att sociala överväganden kan upplevas främmande eller ytterligare för företaget som främst har ekonomiskt intresse. Problematiken skapar en debatt om omfånget av samhällsansvar och dess praktiska hantering. McDonald och Rundle-Thiele refererar till andra författare (Craig Smith, 2003; Maignan & Ferrell, 2004) som argumenterar att företag endast ska hållas ansvariga för företagets intressenter, medan andra författare (Brown & Dacin, 1997; Kotler & Lee, 2005) debatterar att företag ska ansvara för samhället som helhet. Meehan, Meehan och Richards (2006) beskriver CSR som företags frivilliga och filantropiska agerande för att mildra sociala problem till förmån för en utvald ofördelaktig grupp. Decker (2004) menar att även om CSR är frivilligt, innebär pressen från intressenterna att samhällsansvar i princip är avgörande för att bedriva verksamhet. Peterson och Hermans (2004) förklarar att även om exakta parametrar om vad samhällsansvar innebär saknas, har bankers misslyckanden att reagera i tid visats ha negativ påverkan på branschen då oansvarighet ger incitament till hårdare lagstiftning, kostsamma stämningar och negativ publicitet. Detta belyser den ökande pressen att integrera samhällsansvar i beslutsfattande och kunna vara marknadsorienterad och samtidigt ta samhällsansvar (Decker, 2004). Peterson och Hermans menar att det på bankmarknaden skett en attitydförändring från fokus på vinstmaximering till en mer socialt ansvarstagande orientering.

2.3.2 Samhällsansvar ur ett bankperspektiv

En meningsfull diskussion om samhällsansvar inom bank borde enligt Decker (2004) ta hänsyn till de karaktärsdrag och sociala frågor som kännetecknar bankmarknaden. Enligt Europakommissionen (refererad i Decker, 2004) beror en branschspecifik dimension av CSR på situationen, det enskilda företaget och i vilket sammanhang verksamhet bedrivs. Decker identifierar fyra områden inom den finansiella sektorn som påverkas av CSR; samhället, marknadsplatsen, arbetsplatsen och miljön. Varje område har sina nyckelintressenter, de anställda är arbetsplatsens viktigaste intressenter och frågor gällande naturens resurser hamnar under miljöområdet (ibid). Decker förklarar att det på marknadsplatsen sker ett samspel mellan företag och samhället och den sociala påverkan företagets tjänster har. Särskilt i

bankbranschen menar hon att frågor relaterade till marknadsplatsen inte kan skiljas från samhället. Decker beskriver social integration som länken mellan ett företags tjänster och lokala konsumenters behov och sammankopplar företagsansvar på marknadsplatsen med ansvar för samhället, vilket blivit tydlig i frågor om finansiell uteslutning (ibid).

Achua (2008) förklarar att en bank är skyldig att uppfylla allmänhetens krav; vinsten till aktieägarna måste maximeras, likviditeten måste vara hög för att tillfredställa spararna och lagar för att bedriva bankverksamhet måste följas. Förutom detta, menar han att en bank som vill ses som en god samhällsmedborgare måste bidra till ekonomisk samhällsutveckling samt tillfredsställa sin lokala omgivning. En liknande syn presenteras av Decker som menar att konsumenters behov med finansiella tjänster är säkerhet, tillgång, likviditet, ränta och socialt ansvar. Detta översätter hon till säkra tjänster som erbjuder maximal likviditet, passar olika livsstilar i samhället och uppnår lönsamhet utan negativ samhällspåverkan. Decker anser även att banktjänster i sin natur innehåller element av företagsansvar då tjänsterna innebär lösningar på kunders problem.

2.3.3 Tre nivåer av samhällsansvar

Idowu och Papasolomou (2007) förklarar att en organisation som tar samhällsansvar identifierar sina skyldigheter gentemot samhället och bidrar till ett gott samhälle som i sin tur även gynnar företaget. Författarna refererar till Chung som menar att "Business firms operate in a society that offers them the opportunity to make profits. In return, they have the obligation to serve societal needs. This obligation is called social responsibility". Idowu och Papasolomou menar att företag som en väsentlig del av samhället måste utvärdera sina samhällsroller. Carroll's *pyramid of corporate social responsibility* är troligtvis det mest kända exemplet på en tidig CSR-modell (presenterad i Meehan et al, 2006). Modellen presenterar en hierarki av ansvarstagande från ekonomiskt till legalt vidare till en mer socialt orienterad nivå med etiskt och filantropiskt ansvar. Idowu och Papasolomou föreslår att företags samhällsansvar kan ske i olika nivåer. Den första nivån beskriver författarna som grundläggande samhällsansvar som uppnås genom att betala skatt, beakta lagstiftning och handla rättvist. Den andra nivån kräver dessutom att företag minimerar sina negativa effekter. Författarna beskriver att de två första nivåerna refererar till vad ett ansvarsfullt företag anser sina skyldigheter gentemot samhället vara medan tredje nivån refererar till en ovanligare organisation, som tar ansvar för ett hälsosamt samhälle och aktivt bidrar till att minska samhällsproblem. Idowu och Papasolomou menar att moderna företag är medvetna om sitt ansvar gentemot intressenterna och accepterar att om de inte redovisar en medvetenhet om sitt agerande kommer de att få negativ publicitet.

2.3.4 För- och nackdelar med samhällsansvar

McDonald och Rundle-Thiele (2008) anser att samhällsansvar har positiv innebörd för företag i form av ökad vinst, kundlojalitet, förtroende, positiva varumärkesattityder och bekämpning av negativ publicitet. De menar att banker tagit till sig CSR på grund av dessa positiva effekter samt uppmaningar från allmänheten att ta samhällsansvar. Författarna poängterar dock att ökat samhällsansvar hos banker även lett till ökat missnöje bland kunderna, vilket troligen beror på ökade avgifter. De menar att beslutsfattare innan implementering måste utvärdera investeringens påverkan på kundnöjdheten jämfört med andra marknadsinitiativ,

exempelvis ökad service, lägre avgifter och högre räntenivåer. Forskning tyder på att kunders personliga välbefinnande överstiger vikten av att bredda bankers sociala påverkan (ibid). Maignan, Ferrell och Ferrell (2005) menar att CSR bör öka kunders välbefinnande utan att orsaka skada för övriga intressenter.

2.3.5 Informationskanaler för samhällsansvar

Branco och Rodrigues (2006) menar att företags samhällsansvar blivit allt viktigare att förmedla. De förklarar att banker redovisar samhällsansvar gällande miljöpåverkan och människopåverkan via årsredovisning medan information om tjänster och kundrelationer oftast sker via Internet och samhällsrelaterade frågor redovisas både i årsredovisning och på Internet. Branco och Rodrigues visar att valet av informationskanal främst beror på vilken målmarknad informationen riktas till. Författarna menar att en känd bank har större anledning att motivera sin existens i samhället genom att redovisa samhällsansvar och detsamma gäller för banker med högre synlighet mot konsumenterna. Peterson and Hermans (2004) menar att banker har ett egenintresse att marknadsföra samhällsansvar då det skapar en föreställning hos omgivningen att dessa institutioner tar ansvar för samhällsfrågor. Reklam som behandlar samhällsansvar har enligt författarna god chans att nå igenom mediebruset och få uppmärksamhet av kunder och övrig allmänhet. Sådan reklam är användbar för att öka föreställningen om banker och bidra till ökad kundkrets och en mindre reglerad marknad (ibid).

3. Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssätt vid litteratursökning, val av forskningsstrategi, undersökningsobjekt, datainsamlingsmetod samt en diskussion om studiens metodproblem.

3.1 Litteratursökning

Efter att med hjälp av en *mindmap* enats om studiens ämnesområde började vi vårt arbete med en övergripande litteratursökning. Vi sökte artiklar i databaserna Emerald Insight och Business Source Elite (Ebsco) via Luleå universitetsbiblioteks hemsida. Våra sökord var corporate social responsibility (CSR), corporate citizenship, bank, banking, financial exclusion, financial inclusion, bad customers, profit, customer relationship management (CRM), samt olika kombinationer av dessa. Vi har även använt sökmotorn Google för att söka kompletterande information främst om den svenska marknaden. Våra sökord var finanskrisen, Svensk Kassaservice, finansiell exklusion, olönsamma kunder, samhällsansvar.

3.2 Val av forskningsstrategi

Vår studie baseras på en kvalitativ fallstudie eftersom syftet var att visa hur banker balanserar lönsamhetskrav med rollen som samhällsfunktion. För att besvara forskningsfrågorna anser vi att kvalitativa data är nödvändiga eftersom *identifierar, hanterar* och *behandlar* syftar till en process som vi menar inte kan beläggas tillfredställande med kvantitativa data.

3.2.1 Val av undersökningsobjekt

Vi har valt att undersöka hur tre lokala storbankskontor i en medelstor svensk stad balanserar lönsamhetskrav med rollen som samhällsfunktion. Samtliga banker i studien är rikstäckande bankaktiebolag och har liknande produkt- och tjänstebud. Valet av antal undersökningsobjekt motiveras av lämplighet i förhållande till tidsaspekt och arbetsbörda men är samtidigt tillräckligt för att kunna dra slutsatser och ge oss möjligheter att göra vissa generaliseringar. Vår utgångspunkt inför studien var att få kontakt med fyra storbankskontor, men ett av dessa lyckades vi inte etablera kontakt med trots upprepade försök. Valet att explicit undersöka svenska banker bygger på tillgänglighet och möjlighet att undersöka medverkande banker på lika villkor. De utländska banker som bedriver verksamhet i Sverige hamnar under benämningen nischbanker som upplevs ha en mindre betydande roll som samhällsfunktion jämfört med storbankerna.

3.3 Tillvägagångssätt

Här presenteras studiens tillvägagångssätt uppdelat på datainsamlingsmetod och analysmetod.

3.3.1 Datainsamlingsmetod

För datainsamling användes semistrukturerade intervjuer som Denscombe (2000, s 135) beskriver har en färdig intervjuguide med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Svaren är öppna för att respondenten ska kunna utveckla sina synpunkter (ibid). En intervjuguide (se Bilaga 1) sammanställdes i förväg utifrån den teoretiska referensramen. Vi valde att intervjua kontorscheferna på respektive storbankskontor då de har en unik position i organisationen i och med att de har kunskap om bankens strategier, policys, värderingar och

samtidigt en nära kontakt med frontpersonalen. Kontorschefer har även beslutsfattande roll vid hantering av kunder. Första kontakten togs via e-post där vi presenterade vårt ämnesområde och syfte med studien. Respondenterna informerades även om att resultatet av intervjuerna skulle återges med anonymitet. Ett par arbetsdagar före bokad intervjutillfälle skickades en intervjuguide till respektive respondent med ämnen och frågor av intresse att undersöka. Alla intervjuer genomfördes med samma intervjuguide. Intervjuerna varade cirka 60 minuter och genomfördes på kontorschefernas respektive arbetsplats. Ljudupptagning skedde efter respondenternas godkännande med hjälp av mobiltelefon med inspelningsfunktion. Efter sammanställning skickades varje enskild intervju tillbaka till respektive respondent för att verifiera att intervjun återgetts korrekt. Respondenterna hade då möjlighet att komma med synpunkter och kompletterande svar. Intervjuerna jämfördes och sammanställdes i studiens empirikapitel utan inbördes ordning. Vi ansåg detta upplägg lämpligt eftersom det i vår mening ger läsaren en lättare översikt på skillnader och likheter mellan undersökningsobjekten. Respondenterna benämndes Kontorschef A, B, C vars respektive bankkontor benämns Bank A, B och C (Kontorschef A arbetar således på Bank A). Slumpen avgjorde vilken kontorschef med tillhörande bankkontor som tilldelades vilken beteckning.

3.3.2 Analysmetod

I analyskapitlet har det empiriska resultatet analyserats genom att svaren från respondenterna jämförts med den teoretiska referensramen. Analyskapitlet följs av ett kapitel som vi valt att kalla Slutsatser och diskussion, där forskningsfrågorna besvaras med hjälp av de konstateranden som behandlats i analyskapitlet. I det avslutande kapitlet sker även en återkoppling till syftet och en diskussion kring slutsatsernas generaliserbarhet.

3.4 Metodproblem

Enligt Yin (2007, s 59) innebär reliabilitet att en annan forskare ska kunna komma fram till samma resultat och kunna dra samma slutsatser som en tidigare forskare med hjälp av dennes formulering av tillvägagångssättet. Han framhåller att dokumentation av tillvägagångssättet därför ska utföras så omfattande som möjligt. Genom att i detta metodkapitel förklara vårt tillvägagångssätt har vi gjort en ansats att höja reliabiliteten. För att stärka validiteten har en intervjuguide konstruerats utifrån den teoretiska referensramen. Ytterligare validitetsstärkande är det faktum att vi använt oss av ljudupptagning vid intervjutillfällena för att säkerställa att ingen information uppfattats felaktigt. Genom att respondenterna fick tillgång till intervjuguiden i förväg kunde de förbereda sina svar, vilket kan ha både positiv och negativ inverkan på validiteten. Respondenten kan samla kompletterande information som ger fylligare svar vid intervjutillfället, vilket kan ha positiv inverkan. Validiteten kan dock påverkas negativt genom att respondenten kan förbereda svar för att framställa sig i bättre dager.

Trots att empirin troligen blivit rikare med alla storbankers deltagande ser vi även fördelar med att samtliga inte deltagit i studien när det kommer till bevarande av anonymitet. Vid första kontakten informerades respondenterna om att materialet skulle presenteras anonymt i studien. Då studiens syfte var att visa bankers balansering av lönsamhetskrav med rollen som samhällsfunktion, anser vi det irrelevant att redovisa exakt vilken kontorschef på vilket

bankkontor som uttryckte vad. Vår förhoppning var även att vi skulle få uppriktigare och mer uttömmande svar om respondenterna förblev anonyma. Respondenterna fick efter att varje enskild intervju sammanställts tillgång till sin intervju för att verifiera att vi återgett informationen korrekt vilket vi menar stärker validiteten då de fått möjlighet att kommentera och ge synpunkter. En annan viktig faktor var att kontrollera om respondenterna ansåg att anonymiteten bevarats.

4. Empiriskt resultat

I detta kapitel presenteras studiens empiriska data om hur banker identifierar och hanterar olönsamma kunder samt hur samhällsansvar vid finansiell utslutning behandlas. Empirin presenteras anonymt.

4.1 Identifiering av olönsamma kunder

4.1.1 Identifieringsmetoder för kunders lönsamhet

Customer relationship management

Kontorschef C beskriver att registrerad information om bankens kunder bygger på offentliga uppgifter utifrån personnummer, men även beteende och användande av banktjänster. Kontorschef B förklarar att förutom allmän information görs inför placeringsrådgivning noteringar om kundens livssituation. I Bank A registreras transaktioner, reklamationer, fullmakter och annat kunder lämnar, men inget registreras när en kund enbart för dialog med banken. Kontorschef A berättar att vid kreditärenden registreras förutom kreditupplysning även ändamål och ärendenoteringar. Den registrerade informationen används för att se hur kunden skött konton och lån i Bank A. Bank B:s kundinformation används främst i rådgivning för att kunna ge råd utifrån varje kunds unika situation. Kontorschef C förklarar att informationen används när Bank C marknadsför sig mot kunderna, men även för att upptäcka säljmöjligheter inför kundmötet. Har en kund ett beteende som kan åtgärdas genom användande av andra tjänster, kan sådan information noteras i Bank C:s marknadsdatabas.

Customer profitability analysis

Bank B identifierar kunders lönsamhet utifrån information om inkomst och förmögenhet. Kontorschef B förklarar att vissa kunder verkar lönsamma sett till intäkterna, men är resurskrävande och uppehåller rådgivare, medan andra genererar låga intäkter men sköter ärendena via Internet. Kontorschef B förklarar beräkning av exakt lönsamhet problematiskt då man inte registrerar hur frekvent kunder besöker kontoret. Kontorschef C förklarar att kunder lämnar täckningsbidrag genom köpta tjänster och lån medan kostnader för kontorspersonal slås ut på alla. Vissa kalkylkostnader menar Kontorschef C slår snett och jämför en fyraåring med en sjuttioåring; sjuttioåringen kanske besöker kontoret dagligen och förbrukar mer resurser än fyraåringen, som kalkylen skulle visa vara mest olönsam. Bank C delar in kunder i olika nivåer. "Vanliga kunden" utgör grundnivån, för högre nivåer krävs vissa volymer i in- eller utlåning samt vissa tjänster, ju högre lönsamhet desto mer uppmärksamhet får kunden. Kontorschef C förklarar att basen av kundpyramiden innehåller många olönsamma kunder och många befinner sig mellan lönsamhet och olönsamhet. Bank A saknar exakt definition på en lönsam kund men kontorschefen anser att någon som endast bidrar med några kronor egentligen inte är lönsam.

4.1.2 Identifiera kunders värde

Kontorschef A och Kontorschef B vet inte hur många av kunderna som är olönsamma, men Kontorschef C menar att det är en relativt stor andel av bankens kunder. Av Bank C:s olönsamma kunder menar kontorschefen två kategorier har potential; barn och ungdomar, och

de som inte ännu är helkunder. Utöver dessa finns en mängd kunder som banken inte gör något åt då det är för energikrävande och dessa kunder engagerar sig banken inte för att behålla. Istället vill Bank C favorisera lönsamma kunder, men kontorschefen poängterar risken att banken favoriserar vissa för mycket på grund av att man har en relation och förklarar det svårt att fördela resurserna rätt. Kontorschef A och Kontorschef B uttrycker liknande åsikter men hävdar att lönsamheten aldrig försvinner helt. Istället för att kontrollera kunders lönsamhet vill Kontorschef B hellre att banken ser till kunders olika behov, följer deras livscykler och inser att alla inte är mogna för Internetbank.

Bank A beräknar kundens värde utifrån dennes årsresultat och rådande förutsättningar. Även Bank B ser till kundens ögonblickliga värde, även om hänsyn tas till historiska händelser. Kontorschef B menar att banken tar större risker för att lösa någons problem om denne varit kund en längre tid. Bank C ser inte heller till det momentana utan beräknar kunders värde över en tidsperiod på ett-två år. Kontorschef A menar livstidvärde diskuteras högre upp i organisationen, men är inget man på kontorsnivå tar hänsyn till. Bank B ser till kunders förmåga att vara lönsamma i framtiden. Kontorschefen förklarar att en ung kund som öppnar konto, uppnår lönsamhet direkt då den inte är någon kostnad för Bank B. Bank C har medvetet satsat på ungdomar i många år och kontorschefen resonerar att får man tidigt ett gott intryck av banken kommer man i första hand komma dit vid behov av krediter.

Kontorschef B och Kontorschef C anser det inte politiskt inkorrekt att tala om lönsamhet, även om Kontorschef A senaste tiden varit försiktig med sådana uttalanden. Kontorschef B förklarar att kunder kan få bättre villkor på lån om banken har bra marginaler på andra tjänster, men att kunden inte kan kräva bättre villkor utan att bidra i övrigt, vilket måste kunna förklaras för kunden i samtal om lönsamhet. Bank A kommunicerar inte hur mycket man tjänar på kunden, men använder det i ett resonemang. Bank C är beredd att arbeta med affärsmässigheten i samtal med kunden och lönsamheten avgör om banken gör affär eller väljer att avstå. Alla kontorschefer är överens om att det egentligen inte finns anledning att behålla en olönsam kund man inte lyckas göra lönsam. Bank C beaktar dock att vissa kunder har strategiskt värde i och med påverkan på omgivningen. Av affärsmässiga anledningar kan Bank C acceptera en minusaffär exempelvis för att få en olönsam kunds företag som kund. Vissa av Bank B:s kunder genererar låga intäkter till låg risk medan andra är högrisk kunder med stora intäkter. I sådana situationer menar Kontorschef B att anledning finns att minska engagemanget för att inte riskera förlust. Bank A har olönsamma kunder men gör ingenting åt dem. Om personalen avvisande olönsamma kunder skulle banken förlora kundnöjdhet, istället menar Kontorschef A att man får hitta ”bättre och snyggare sätt att bli av med kunden”.

4.1.3 Kategorisera kunder

Kontorschef A förklarar att kontorstjänster och bankkort används av alla kundgrupper. Enligt Kontorschef C använder många äldre kunder nya banktjänster med framgång och Kontorschef A förklarar att endast hos de allra äldsta är Internetanvändandet relativt lågt. När äldre väljer att inte använda nya tjänster menar Kontorschef C att det beror på rädslor, men att generationsväxlingen flyttar fram den demografiska profilen varpå det manuella beteendet trängs ut.

Kontorschef A anser att demografiska variabler inte antyder kunders lönsamhet och att det är farligt att ha förutfattade meningar utifrån exempelvis ålder och klädsel. Bank C:s mest lönsamma kundgrupp är i åldern 50 och äldre, vilket enligt kontorschefen handlar om livsrytmen; i början av livet är kunden olönsam, men allteftersom förbättras det ekonomiska läget och lönsamheten ökar. Bank C:s mest olönsamma kundgrupp är således barn och ungdomar, då de ofta har få tjänster. Kontorscheferna anser inte kunder vara *dåliga* på grund av olönsamhet utan beskriver istället att *dåliga* kunder missköter sig, övertrasserar konton, ljugar eller bedrar banken. Bank B kalkylerar med risken att en lånekund inte kan återbetala sitt lån och tar betalt för detta genom den marginal som kunden får betala. Bank C försöker hjälpa skötsamma kunder som av någon anledning inte klarar av att betala sitt lån och kontorschefen förklarar att banken hellre avstår några tusen kronor en tid än att göra en kreditförlust på hela lånet.

4.2 Bankers hantering av olönsamma kunder

4.2.1 Styra om kunder till lågkostnadsalternativ

Bankerna arbetar aktivt för minskad kontanthantering och främsta anledningen är kontanthanteringens höga kostnader. Kontorschef A menar även att kontanter inte är miljövänliga och Kontorschef B och Kontorschef C poängterar rånrisken. När kontanthantering minskar har rådgivning fått ökad betydelse för bankerna. Kontorschef C förklarar att rådgivning ger intäkter, medan kassaverksamhet är en nödvändig tjänst för att attrahera vissa kunder. Kontorschef B menar att kontanthantering och tillhandahållande av konton i sig inte är lönsamt för banken, men Kontorschef C tror att kontantmöjligheten kommer finnas kvar på Bank C:s kontor, eventuellt i samband med rådgivning. Kontorschef C berättar vidare att bankerna tillsammans med handeln och polisen med olika medel försöker öka användandet av bankkort. I den varierande mån bankerna märkt SKS:s avveckling är det i form av ökat antal kunder som betalar räkningar på kontor. Även för kunders egen skull försöker Bank A här styra om till lämpliga kanaler och Kontorschef C menar att det handlar om att upplysa om möjligheter att använda bankens samarbetspartners för enklare bankärenden.

Enligt Kontorschef C handlar kostnadseffektivitet om enklare lösningar för kunden som innebär förbättring för banken. Bank A gör emellanåt ”tillslag” mot olönsamma kunder genom att erbjuda tjänster som underlättar för båda parter. Genom att få dem att inse nyttan med nya tjänster försöker Bank B styra om till resurssnålare kanaler. Kontorschef C förklarar att en manuell transaktion kostar 150 gånger mer än en transaktion via Internet. Ett liknande resonemang förs av Kontorschef A som menar att kundens lönsamhet ökar ju mindre den besöker kontoret. Bank A vill att alla kunder ska använda bankkort; det handlar inte specifikt om att styra om olönsamma kunder. Bank C ödslar inte mycket energi på olönsamma kunder då samma arbetsinsats ger bättre *payoff* högre i kundpyramiden, men med direktreklam och personlig försäljning av exempelvis bankkort försöker banken göra dessa mindre olönsamma. Kontorschef B påpekar att tillgänglighet, tillit och förståelse för hur tjänsterna fungerar är viktiga faktorer för att motivera användande av nya banktjänster. Trygghet är ett argument som nämns hos alla banker. För att få äldre att använda nya tjänster använder Bank A och Bank C enkelhet som främsta argument. Kontorschef B menar att kundens deltagande för att

ta till sig en ny tjänst beror på kundens generationstillhörighet och att ungdomar är mer medvetna om samhällets snabba utveckling. Här anser Kontorschef B att skillnader mellan generationer är en viktigare fråga än etnicitet när det gäller bankens erbjudanden.

4.2.2 Prissättning av kostsamma tjänster

Bank C använder ofta prisargument för att motivera kunder att börja använda nya tjänster, då banken kraftigt höjt avgifterna för manuella transaktioner. Även Kontorschef A uppger att banken delvis styr med pris. Kontorschef B menar att prissättning inte används tillräckligt för att styra om eller avskräcka kunder från kostsamma tjänster. Svårigheten enligt kontorschefen ligger i risken för negativ publicitet om banken skulle vara först med att avgiftsbelägga kontanthantering. Kontorschefen förklarar att Bank A diskuterat möjligheten att avgiftsbelägga kontantuttag på kontor och påpekar att kontanthantering även är en kostnad för samhället, inte minst miljömässigt. Kontorschef B menar att kontanthantering skulle kunna vara avgiftsbelagd, men ser hellre att kunder tjänade på att använda andra kanaler istället för att betala för kontantuttag. Kontorschef C anser att om banken inte behövde bekosta kontanthantering skulle det vara möjligt att ta bort avgifter för bankkort.

Kontorschef C anser det rimligt att minst fördelaktiga kunder betalar mer för bankens tjänster, och att de som köper mycket får bättre pris. Kontorschef C menar att det är logiskt men kanske inte rättvist då det finns kunder som bara har sin lön och inga möjligheter att spara. Kontorschef B menar att man även kan se det som att mindre lönsamma kunder rabatteras, då de större genererar mer intäkter i och med större volymer. Kontorschef C anser det svårt att rabattera de minst fördelaktiga eftersom det troligtvis skulle innebära att de kapitalstarka blir missnöjda. Det måste finnas ett mervärde för lönsamma kunder att placera pengar och för Bank C är det viktigast att se till att lönsamma kunder stannar kvar. När det gäller avgifter för vardagstjänster är det enligt Kontorschef B upp till varje kund att förhandla och ett större engagemang ger självklart ett bättre utgångsläge. Bank A har tydliga prislistor och kontorschefen tror inte att avgifter för vardagstjänster skiljer sig mellan lönsamma och olönsamma kunder, däremot handlar det ytterst om fingertoppskänsla när en mycket lönsam kund ifrågasätter avgiften. Bank A gör ibland undantag även för olönsamma kunder då banken inte har kännedom om deras kontaktytor, vilket kan innebära att en borttagen avgift en välinvesterad handling.

4.2.3 Utbildning av olönsamma kunder

Kontorschef B anser det både viktigt och inte med finansiellt kunniga kunder. Extremt kunniga kunder behöver enligt kontorschefen inte rådgivning eller anser inte bankens rådgivning vara tillräckligt bra. Kontorschefen menar vidare att det är viktigt att utbilda kunder om risker med krediter och placeringar. Till följd av ny lagstiftning (MiFID) arbetar Bank B med att säkerställa att kunden fått nödvändig information och har tillräcklig kunskap för att genomföra en affär. Eftersom placeringsutbudet är stort förklarar kontorschefen att Bank B försöker höja kunskapsnivån. Kontorschef C menar att kunder idag är väldigt upplysta tack vare medias bevakning av finansiella sektorn och att kunniga kunder är viktiga ur ett konkurrensperspektiv, då det är svårt att sälja tjänster som kunder inte förstår. Bank C och Bank A utbildar kunder främst genom kundträffar och rådgivning. Bank C ger ut egna publikationer och kontorschefen menar även att hemsidan fungerar som utbildningsbas.

4.2.4 Finansiell uteslutning

Kontorschef A menar att banken behandlar alla kunder olika utifrån egna behov och förutsättningar. Kontorschef B och Kontorschef C anser att man favoriserar kapitalstarka kunder eftersom de ger högst intäkter, men att det inte innebär uteslutande av övriga kunder. Kontorschef C understryker att banken inte medvetet utesluter ofördelaktiga grupper, men att Bank C inte skulle kunna agera annorlunda på grund av aktieägarnas lönsamhetskrav. Det finns ingen strategi inom Bank A att utesluta kunder genom att sätta högt pris. Kontorschefen anser att avgifter för vardagstjänster är tillräckligt låga att inte vara skäl att välja bort dem. Kontorschef B och Kontorschef C förklarar att man inte lånar ut när kundens kassaflödesanalys och kreditupplysning inte håller eftersom bankerna ansvarar för privatpersoners inlånade pengar. Kontorschef A framhåller att risker alltid ingår i kalkylen, men att banken utesluter när risken för kreditförlust blir för stor. Kontorschef C förklarar att banken däremot inte kan neka till inlåning, men det gäller att kontrollera att en kund med dålig kreditupplysning inte ges förädlade tjänster. En kund som Bank B utesluter har betalningsanmärkningar, är väldigt skuldsatt, har blivit utslängd från en annan bank eller är misstänkt för brott. Kontorschef C förklarar att banken har skyldighet att neka kriminella att bli kunder.

Kontorschef B förklarar att marknadsuteslutning genom kontorsnedläggningar görs då stora distributionsnät är kostsamma. Bank A anser sig varit återhållsam med nedläggningar och finns i varje kommun. Kontorschef C menar att banken på ett sätt överger kunderna när kontoret inte uppnår lönsamhet, men är flexibel för att tillfredsställa dessa orters lönsamma kunders behov. Alla bankers erbjudanden riktas till ett urval, men Bank A förklarar att urvalet sker utifrån inkomst och skötsamhet och inte kön, ålder eller härkomst. Kontorschef A och Kontorschef B hävdar att banken inte utesluter genom riktade marknadserbjudanden, men Kontorschef C påpekar att man genom detta riskerar att begränsa kunders tillgänglighet och är övertygad om att vissa aldrig får erbjudanden. Kontorschef A anser nästan alla vara i behov av en bank och att det i många fall är banken som uteslutit. Vid självexkludering förmodar Kontorschef C att främsta anledningen till självexkludering är att individen bedriver kriminell verksamhet och inte vill att pengarna ska spåras. Kontorschef A tror att självexkludering beror på att individen inte litar på banken och är rädd att den ska gå i konkurs.

4.3 Bankers samhällsansvar

4.3.1 Corporate Social Responsibility

Kontorschef B och Kontorschef C anser det viktigt att bankerna uppfattas som goda samhällsmedborgare då handla med individers pengar bygger på förtroende. Kontorschef B menar att utan fungerande banker skulle samhället haverera och anser det viktigt med en institution där pengar kan placeras mot ränta och lånas ut till de som behöver. Kontorschef C upplever att samhällsansvar felaktigt förknippas med att banken skulle vara en institution där krediter är en rättighet. Alla banker i studien ser sig främst som företag, med en samhällsfunktion. Kontorschef C menar att om banken främst var en samhällsfunktion vore den statlig, men en bank kan aldrig frånsäga sig samhällsansvar då verksamheten är fundamental för samhället. Kontorschef B påpekar att bankens lönsamhet inte kan ignoreras och banken kan inte låna ut för att man önskar få igång samhällsekonomin.

4.3.2 Samhällsansvar ur ett bankperspektiv

Kontorschef B menar att olika generationer har olika krav på banken; äldre generationer förväntar sig möjlighet att växla semestervalutor och tömma sparbössor medan yngre värdesätter tillgänglighet dygnet runt. Kontorschef A anser att allmänhetens krav på banken är trygghet, säkerhet och seriositet. Kontorschef C fyller på med krav att banken är rättvis, odiskriminerande, etisk, moralisk samt tar miljöansvar. Kontorschef A framhåller att banker generellt uppfattas som myndigheter, vilket skapar konflikt när banker redovisar stora vinster, även om det innebär ökad trygghet för kunderna. Kontorschef C anser allmänhetens krav på banker vara höga, vilket förklarar starka reaktioner på bonusar och pensionsavtal.

4.3.3 Tre nivåer av samhällsansvar

Bank A vill framstå som en bank som tar samhällsansvar utöver vad lagen kräver, exempelvis genom kostnadsfri rådgivning för varslade personer för att lindra deras ekonomiska situation. Kontorschef B anser att det finns en överlevnadsstrategi bakom bankens samhällsansvar, att få kreditmarknaden att fungera, vilket annars leder till konkurser som påverkar banken. I övrigt tar Bank B samhällsansvar genom att stödja olika välgörenhetsprojekt och kontorschefen anser att banken gynnas av att synas i positiva sammanhang. Bank C tar miljöansvar, skänker till välgörenhet och sponsrar. I och med detta anser Kontorschef C att banken tar ansvar utöver lönsamhetskravet, men att det är svårt att påverka samhället mer konkret utan att hamna i konflikt med lönsamhetskravet.

4.3.4 För- och nackdelar med samhällsansvar

Kontorscheferna menar att bristande samhällsansvar är förödande på lång sikt och kan stjälpas ett helt samhälle. Kontorschef A uttrycker att samhällsansvar är en förtroendefråga och när bankens förtroende sjunker skapas reaktioner, som exempelvis i finanskrisen. Kontorschef B ser samhällsansvar som en investering då det gynnar samhället men även banken, men anser att förbättra individers ekonomiska situation är samhällets och inte bankens uppgift. Kontorschef C påpekar risk för missnöje bland kapitalstarka kunder om de minst fördelaktiga gynnas. Det är viktigt att lönsamma kunder måste se mervärde i att vara kund i Bank C menar kontorschefen.

4.3.5 Informationskanaler för samhällsansvar

Alla banker använder hemsidan för att redovisa samhällsansvar. Övriga kanaler kontorscheferna nämner är broschyrer, annonser, tv-reklam och årsredovisning, vilket är samma kanaler som övrig marknadsföring. Bank B redovisar samhällsansvar främst på bankens hemsida och årsredovisning. Kontorschefen påpekar att på grund av detta kanske inte informationen når ut till andra än kunderna, men att det viktigaste är att informera dem om vad banken gör med en del av vinsten. Kunderna ska känna att Bank B gör något vettigt och att utsatta grupper får det bättre genom att bankens samhällsinsatser görs på rätt sätt. Kontorschefen tror inte Bank A är speciellt bra på att redovisa samhällsansvar och gör det inte i direkt kommunikation med bankens kunder.

5. Analys

I detta kapitel jämförs det empiriska resultatet med den teoretiska referensramen för att kartlägga skillnader och likheter.

5.1 Identifiering av olönsamma kunder

5.1.1 Identifieringsmetoder för kunders lönsamhet

Customer relationship management

Lindgreen och Antiocio (2004) menar att kunddatabaser ger förståelse för vilka kundkategorier som hanteras och hur segmentering effektiviseras. Kontorschef C förklarar att bankens kunddatabas innehåller uppgifter utifrån kundens personnummer samt information om beteende och banktjänster, vilket enligt Lindgreen och Antiocio är viktiga faktorer att analysera. Kontorschef A förklarar att banken registrerar transaktioner, reklamationer, och fullmakter. Vid kreditärenden registreras ändamål med krediten samt övriga ärendenoteringar utöver kreditupplysning. Lindgreen och Antiocio menar att *customer relationship management* (CRM) möjliggör identifiering av lönsamma och olönsamma kunder för att styra olönsamma till mindre kostsamma kanaler. I Bank C:s marknadsdatabas noteras om en kund har ett beteende som kan förändras genom med andra tjänster vilket indikerar att banken tänker i banor liknande CRM. Å andra sidan uppger Kontorschef A att ingen information registreras när kunden enbart för dialog med banken utan att genomföra någon affär, vilket enligt CRM skulle vara värdefullt att registrera. Kontorschef B förklarar att inför placeringsrådgivning registreras information om kundens livssituation, vilket överensstämmer med teorin då det möjliggör för banken att proaktivt skapa behov utifrån information istället för känsla.

Customer profitability analysis

van Raaij beskriver *Customer profitability analysis* (CPA) som en process för att härleda intäkter och kostnader för att beräkna kunders lönsamhet. Alla tjänster kräver inte lika mycket resurser och kunders användande av olika tjänster leder till olika lönsamhetsgrader (ibid). Bankerna i studien inte registrerar inte hur frekvent kunder besöker bankkontoret och utnyttjar manuella tjänster, vilket är något Kontorschef B och Kontorschef C påtalar som brister vid lönsamhetsberäkning. Bankerna identifierar lönsamma kunder något olika men anser det dock problematiskt att beräkna en kunds exakta lönsamhet, samt att kunders lönsamhet pendlar.

5.1.2 Identifiera kunders värde

Kontorschef A och Kontorschef B kan inte svara på hur stor del av kunderna som är olönsamma, medan Kontorschef C beskriver denna kundgrupp som relativt stor. Bartram (2000) menar att även om vissa kunder innebär förluster, innebär åtgärder risk att bli anklagad för att vara politiskt inkorrekt. Kontorscheferna anser det inte vara politiskt inkorrekt att tala om lönsamhet, men Kontorschef A har sista tiden varit försiktig med sådana uttalanden. Bank A kommunicerar inte kundens exakta lönsamhet men resonerar kring detta och en liknande åsikt uttrycks av Kontorschef C som menar att lönsamheten avgör om banken gör affär eller inte.

Enligt Bartram (2000) finns en svårighet med att nuvarande dåliga kunder kan bli utmärkta kunder och tvärtom, en åsikt som delas av Kontorschef B. Kontorschef C menar att barn, ungdomar och de som inte är helkunder är olönsamma kunder med potential, men övriga olönsamma kunder är för resurskrävande att engagerar sig i. Pegler (2004) menar att om man ser till kostnader för rabatter och specialbehandling kan man förvånas över hur lite vissa bidrar till lönsamheten. Bank C vill favorisera och premiera kunder som köper mycket, men kontorschefen menar att i vissa relationer finns risk att kunden överservas. Kontorschef A och Kontorschef B menar dock att man aldrig helt riskerar lönsamheten. Kontorschef B tycker att banken istället för att fokusera på kunders lönsamhet ska se till deras olika behov och livscyklar samt inse att alla inte är mogna för nya tjänster.

Historiskt värde är enligt Bartram (2000) ett sätt att analysera kundens värde. Ingen av bankerna uppger att de använder detta synsätt även om Bank B tar större risker för att lösa någons problem om denne varit kund längre tid. Bartrams andra synsättet är *ögonblickligt värde*, vilket är det synsätt bankerna har. Bank A ser kundens värde utifrån årsresultat och rådande förutsättningar och Bank C:s kalkyler byggs normalt på ett till två år. Bartrams tredje synsätt är *livstidsvärde*, vilket enligt Kontorschef A diskuteras högre upp i organisationen men inte är något man tar hänsyn till på kontorsnivå. Enligt van Raaij uppskattas unga kunder uppnå högre framtida lönsamhet än mogna kunder. Kontorschef B menar att en ung kund som öppnar sitt första konto inte är någon kostnad och blir därför lönsam direkt. Bank C ser till framtida värden och gjort en medveten satsning på ungdomar. Ingen av kontorscheferna ser dock anledning att behålla olönsamma kunder man inte lyckas göra lönsamma. Teorin belyser dock att kunder har strategiskt värde om den leder till lönsamhet tillsammans med andra kunder eller har viktiga kontaktytor i samhället. Detta menar Kontorschef A och C kan göra att bankerna kan acceptera en individuell minusaffär.

5.1.3 Kategorisera kunder

Wan et al (2005) associerar kontorstjänster med äldre kunder med lägre kapitalstyrka och utbildningsnivå som värderar tid lågt, medan användare av Internetbank är i medelåldern, har ett generellt välstånd och värderar tid högt. Bankerna vill inte associera specifika kundgrupper med vissa typer av tjänster och kontorscheferna menar att även många äldre använder nya tjänster med framgång. van Raaij (2005) rekommenderar att beskriva olönsamma, *break even* och lönsamma grupper med sociodemografiska, geografiska och psykografiska variabler. Kontorschef A och Kontorschef B påpekar att förutfattade meningar om lönsamhet utifrån kundens utseende eller klädsel är farligt och använder inte van Raaij:s segmenteringsvariabler. Kontorschef C menar att livscykeln ofta avgör lönsamheten och att kunder når högst lönsamhet i övre medelåldern.

Stone (refererad i Bartram, 2000) delar in *dåliga* kunder i olika kategorier. Första kategorin är kunder som avsiktligt bedrar banken vilket Kontorschef B tar upp som kunder som försöker få ut mer pengar än de äger. En annan kategori är oansvariga kunder och Bank A exemplifierar med kunder som inte betalar lån i tid eller övertrasserar konton. Sista kategorin består av kunder som genomgår en livsförändring som påverkar beteendet. Bank C försöker hjälpa dessa för att själv undvika kreditförlust. Övergripande anser bankerna i enlighet med Stone att endast olönsamhet inte gör en kund dålig utan det handlar om ett oansvarigt beteende.

5.2 Bankers hantering av olönsamma kunder

5.2.1 Styra om kunder till lågkostnadsalternativ

Lönsamheten menar van Raaij kan förbättras genom höjda intäkter eller sänkta kostnader. Bankerna arbetar med att öka lönsamheten hos både lönsamma och olönsamma kunder genom att förändra beteende, men tyngden ligger på att öka intäkterna från de lönsamma. Kontorschef C förklarar detta med att samma arbetsinsats ger bättre *payoff* högre upp i kundpyramiden. van Raaij föreslår att olönsamma kunder erbjuds självservice eller standardiserade tjänster och detta gör bankerna i studien vilket även indikerar att de inriktar sig på kostnadssidan. Ozdemir et al (2008) menar att Internetbank sänker hanteringskostnaderna i enlighet med Kontorschef C som förklarar att en manuell transaktion kostar 150 gånger mer än en via Internet. För att motivera användande nya banktjänster använder bankerna tillgänglighet, enkelhet, trygghet och pris som argument och försöker skapa förståelse för hur tjänsterna fungerar. Lee et al (2005) menar att en kund troligen kommer ta till sig en ny innovation om den uppfattas bättre än tidigare erfarenheter. Genom att påpeka nyttan med bankens vardagstjänster styr Bank A och Bank B om till andra kanaler och Bank C upplyser kunder om att bankens samarbetspartners kan användas för enklare ärenden. Enligt Lindgreen och Antiocio (2004) är det en utmaning att styra kunders beteende mot mindre kostsamma distributionskanaler, men Hart och Smith (1998) menar att det finns anledning att påverka beteenden även hos klart olönsamma kunder. Enligt Kontorschef C är kassaverksamhet nödvändig för att attrahera vissa kunder, medan rådgivning ger intäkter. Kontorschef B menar att kontanthantering i sig inte är lönsamt och alla banker i studien arbetar för minskad kontanthantering och ökad rådgivning.

5.2.2 Prissättning av kostsamma tjänster

Kontorschef B anser att prissättning inte utnyttjas tillräckligt mycket för att styra om kunder och bankerna har diskuterat möjligheten att avgiftsbelägga kontantuttag på kontor. Kontorschefen ser dock hellre att kunder istället tjänade på att använda andra kanaler. Enligt Guibourg och Segendorf skulle banker höja lönsamheten genom mer kostnadsbaserade prisstrategier som dirigerar efterfrågan mot mindre kostsamma tjänster. Bank B och Bank C använder prisargument för att motivera användandet av nya tjänster genom förhöjda avgifter på manuella betalningar. Kontorscheferna uttrycker samma uppfattning som Guibourg och Segendorf (2004) om att manuella tjänster är kostsamma och kostnaderna är dåligt reflekterade i priserna. Även om bankerna höjt avgifterna för manuella betalningar gör risken för negativ publicitet att man avvaktar avgifter på kontantuttag. van Raaij (2005) förklarar att CPA kan hjälpa diskriminerande prissättning som mer eller mindre öppet förekommer i samtliga banker.

5.2.3 Utbildning av olönsamma kunder

Sharma och Reddy (2003) anser att utbildning och anpassning av banktjänster skulle motverka finansiell uteslutning och belyser finansiell kunskaps betydelse för förståelse och användande av banktjänster. Kontorschef C förklarar att banken inte kan sälja till kunder som inte förstår och att kunniga kunder därför är viktiga ur ett konkurrensperspektiv. Kontorschef B menar att extremt kunniga kunder saknar behov av eller inte anser bankens rådgivning vara tillfredställande, därför är extremt kunniga kunder inget banken eftersträvar. Enligt Sharma

och Reddy kan kunskapsbarriärer reduceras om banker proaktivt kommunicerar med sina kunder på ett passande språk. Bank A och Bank C utbildar kunder främst genom kundträffar och rådgivning. Bank C ger även ut publikationer och utbildar via en informativ hemsida. Bankerna i studien uppger således det viktigt med kunniga kunder och tar ansvar för att utbilda dem. Ny lagstiftning har gjort det tvingande att informera och säkerställa kunders kunskapsnivå samtidigt som finansiella institut och deras tjänster granskas och får stort utrymme i media. Samtidigt nämner Kontorschef B det stora placeringsutbudet som kan göra det svårt för vissa kunder att ta till sig olika placeringsalternativ.

5.2.4 Finansiell uteslutning

Carbo et al (2007) och Decker (2004) menar att konkurrensen på bankmarknaden leder till att banker fokuserar på rika kunder på bekostnad av mindre kapitalstarka. Kontorscheferna förklarar att kapitalstarka kunder ger högre intäkter och att bankerna därför vill favorisera dem, men är överens om att det inte behöver innebära uteslutande av övriga kunder. Kontorschef C understryker att banken inte medvetet utesluter ofördelaktiga till förmån för kapitalstarka, men att man på grund av lönsamhetskrav måste favorisera kapitalstarka kunder.

Tillgångsuteslutning

Tillgångsuteslutning beror på begränsad tillgång på grund av riskbedömning (Carbo et al, 2007). En kund som Bank B utesluter har betalningsanmärkningar, är för skuldsatt eller har blivit utslängd från en annan bank. Sharma och Reddy (2003) förklarar att krediters risknivå baseras på troligheten att pengarna återbetalas. Kontorschef A framhåller att banken utesluter om kreditrisken blir för stor. Kontorschef B förklarar att banken inte kan bevilja osäkra krediter då man har ansvar för privatpersoners inlåning. Kontorschef C förklarar att vid dålig kreditupplysning nekar banken lån men inte inlåning, däremot får en sådan kund inte tillgång till andra tjänster.

Villkorsuteslutning

Carbo et al (2007) menar att villkorsuteslutning uppstår när villkoren för finansiella tjänster inte är lämpade för vissa individer. Bankerna i studien uppger att de använder enkelhet som argument för att kunder ska ta till sig tjänster och arbetar med att utbilda kunder.

Prisuteslutning

Prisuteslutning uppstår enligt Carbo et al när individer endast får tillgång till finansiella tjänster till ett för högt pris. Sharma och Reddy förklarar priset som den största avskräckaren från att använda en banktjänst. Även om bankerna använder höga priser för att avskräcka kunder från manuella tjänster önskar Kontorschef B att det gjordes i ännu större utsträckning. Sharma och Reddy anser att kostnadsbarriärer kan reduceras genom att erbjuda enklare, resurssnåla tjänster till lägre pris. I motsats till Sharma och Reddy anser Kontorschef A att avgifter för vardagstjänster är tillräckligt låga att inte utgöra skäl att välja bort dem.

Marknadsuteslutning

Carbo et al förklarar att marknadsuteslutning uppstår genom att marknadsföring och säljaktioner inte riktas till vissa individer. Kontorschef A och Kontorschef B är av annan uppfattning då de inte upplever att kunder utesluts genom riktade marknadserbjudanden.

Genom segmentering fokuserar bankerna på att skötsamma kunder får erbjudanden, något som Kontorschefer C menar troligen innebär att vissa aldrig nås av något erbjudande.

Enligt Decker (2004) ska en bank finnas där den är önskvärd av kunden. För bankerna handlar det om att kontor måste ha möjlighet till lönsamhet för att undvika nedläggning. När finansiella institut överger vissa områden leder det enligt teorin till försämrad samhällsuppbyggnad och tillgångsproblem. Kontorschefer C anser att banken på ett sätt överger kunder, men att man hanterar lönsamma kunder på sådana orter flexibelt för att tillfredsställa deras behov. Kontorschefer B försvarar kontorsnedläggningar med att stora distributionsnät är kostsamma. Kontorschefer A menar att banken generellt varit återhållsam med nedläggningar och finns i varje kommun.

Självexkludering

Enligt teorin beror självexkludering på dåligt självförtroende på grund av bristande kunskap om pengahantering samt misstro och rädsla som resulterar i upplevelser att banker inte är till för individen. Kontorschefer C tror att främsta anledningen till självexkludering är kriminell verksamhet och att individen inte vill att pengarna spåras och Kontorschefer A tror det beror på avsaknad av tillit till banken och dess tjänster samt rädsla för att banken går i konkurs. Kontorschefer A anser att nästan alla i behov av en bank och att banken oftast är den uteslutande parten.

5.3 Bankers samhällsansvar

5.3.1 Corporate Social Responsibility

Alla banker anser det viktigt att uppfattas som goda samhällsmedborgare. Viss teori argumenterar att företag endast ska ansvara för dess intressenter, medan andra åberopar ett ansvar för samhället som helhet. I enlighet med Lozano (2008) ser alla banker i studien sig främst som företag, men påpekar sin samhällsfunktion. Kontorschefer C menar att om banken främst var en samhällsfunktion vore den statlig, men att en bank aldrig kan frånsäga sig samhällsansvar. Decker (2004) framhåller att intressenter ofta kräver samhällsansvar men Kontorschefer C poängterar att samhällsansvar inte felaktigt ska förknippas med rättighet att få krediter. Kontorschefer B förklarar att banken inte kan låna ut för man önskar få igång samhällsekonomin då man inte vill äventyra bankens lönsamhet.

5.3.2 Samhällsansvar ur ett bankperspektiv

Achua (2008) menar att banker måste uppfylla allmänhetens krav. I likhet med Decker anser både Kontorschefer A och Kontorschefer C att de krav som ställs på banken är trygghet, säkerhet och seriositet. Kontorschefer B menar att olika generationer har olika krav på banken vilket stämmer in på Deckers vidare resonemang om att banker ska erbjuda passande tjänster för olika livsstilar. Kontorschefer C menar att allmänheten ser banker som myndigheter, varför reaktioner blir starkare än för andra bolag. Kontorschefer A påpekar att myndighetssynen skapar konflikt när banker genererar stora vinster även om det ökar kundernas trygghet.

5.3.3 Tre nivåer av samhällsansvar

Idowu och Papisolomou (2007) menar att företags samhällsansvar kan ske i nivåer. Alla banker i studien försöker ta samhällsansvar utöver det lagen kräver; Kontorschefer B och

Kontorschef C berättar att bankerna skänker till välgörenhet och Bank A stödjer varslade i ekonomiska svårigheter. Idowu och Papasolomou beskriver att de två första nivåerna refererar till vad ett företag upplever sitt ansvar mot samhället vara vilket bankerna i studien anser sig uppfylla. Idowu och Papasolomous tredje nivå refererar till en ovanligare typ av organisation som tar ansvar för ett hälsosamt samhälle och aktivt minskar samhällsproblem. Kontorschef B och Kontorschef C anser det svårt att ikläda sig samhällets roll då det hamnar i konflikt med bankernas lönsamhetskrav.

5.3.4 För- och nackdelar med samhällsansvar

McDonald och Rundle-Thiele (2008) nämner flera fördelar med samhällsansvar och påpekar att allmänheten uppmanat företag att ta ansvar. Kontorscheferna menar att konsekvenserna att som bank inte ta samhällsansvar kan vara förödande och stjälpa hela samhället. Kontorschef A ser samhällsansvar som förtroendeskapande vars frånvaro skapar problem och exemplifierar finanskrisen. Enligt McDonald och Rundle-Thiele har ökat samhällsansvar paradoxalt inneburit ökat missnöje och Kontorschef C menar att det finns risk att kapitalstarka kunder protesterar om minst fördelaktiga premieras och så är det viktigare att lönsamma kunder ser ett mervärde i banken. Kontorschef B ser samhällsansvar som en investering, men förklarar att banken inte kan ta på sig samhällets roll att förbättra individers ekonomiska situation.

5.3.5 Informationskanaler för samhällsansvar

Branco och Rodrigues (2006) förklarar att företags samhällsansvar blivit allt viktigare att förmedla. De menar att banker redovisar samhällsansvar via årsredovisning och Internet. Kontorscheferna uppger, förutom att samhällsansvar redovisas på bankernas hemsidor, att man använder broschyrer, annonser, tv-reklam och årsredovisning. Branco och Rodrigues anser att valet av informationskanal beror på målmarknad och att banker med högre synlighet har större intresse att redovisa samhällsansvar. När Bank C skänker pengar till välgörenhet förklarar banken varför det beslutet tagits. Kontorschef A tror inte Bank A är särskilt bra på att redovisa samhällsansvar, då det inte görs i direkt kommunikation med kunderna. Reklam som behandlar samhällsansvar får enligt Peterson and Hermans (2004) lättare uppmärksamhet av kunder och övrig allmänhet, men Kontorschef B tror att informationen främst når ut till bankens egna kunder.

6. Slutsatser och diskussion

I detta kapitel återknyts uppsatsens syfte och forskningsfrågorna besvaras med hjälp av de konstateranden som behandlats i tidigare kapitel. Kapitlet presenterar även studiens teoretiska bidrag samt rekommendationer till vidare studier inom ämnesområdet.

6.1 Svar på forskningsfrågor

6.1.1 Identifiering av olönsamma kunder

- **Hur identifierar banker olönsamma kunder?**

Teorin beskriver *customer relationship management* (CRM) som en identifieringsmetod som med hjälp av kunddatabaser skiljer lönsamma kunder från olönsamma. Bankerna registrerar information om såväl offentliga uppgifter som beteende, ändamål och användande av tjänster vilket stämmer överens med teorins rekommendationer, även om bankerna inte använder sig av CRM fullt ut. Bankerna använder inte heller *customer profitability analysis* (CPA) som identifieringsmetod i någon större utsträckning vilket särskilt tydliggörs av att bankerna inte registrerar hur frekvent kunder använder sig av manuella tjänster. Detta är något som kontorscheferna påtalar som brister vid lönsamhetsberäkning och som försvårar vetskap om hur stor del av bankernas kunder som är olönsamma. Bankerna är även medvetna om att vissa kunder ges överservice som sänker lönsamheten, däremot menar kontorscheferna att lönsamheten aldrig försvinner. Eventuellt skulle detta kunna ifrågasättas då många hanteringskostnader inte registreras på den individuella kunden, vilket gör det svårt att upptäcka vid vilken servicenivå kundens lönsamhet försvinner. För att beräkna kunders värde använder alla banker ögonblickligt värde, en kunds rådande förutsättningar under en period på ett-två år. Livstidsvärde är något som bankerna värderar olika; medan en bank inte tar någon större hänsyn till detta, ser de andra bankerna ett värde i att knyta unga kunder till sig, även om de inte inledningsvis uppnår hög lönsamhet. Bankerna är generellt väldigt försiktiga med att kategorisera vissa kundgrupper som användare av olika typer av tjänster och beskriva lönsamma och olönsamma kunder med sociodemografiska, geografiska och psykografiska variabler. En kontorschef ser dock inga större problem i att generalisera och beskriver bankens lönsammaste kundgrupp vara i övre medelåldern, vilket skulle ha med livscykeln att göra. En kund anses inte dålig endast på grund av olönsamhet utan kontorscheferna beskriver *dåliga* kunder som avsiktliga bedragare eller ekonomiskt oansvariga.

6.1.2 Bankers hantering av olönsamma kunder

- **Hur hanterar banker olönsamma kunder?**

Från det empiriska resultatet kan vi konstatera att alla banker i studien arbetar med att minska kontanthantering genom att använda tillgänglighet, enkelhet, trygghet och pris som argument för att styra olönsamma kunder till mindre kostsamma distributionskanaler. Bankerna håller med om att kostnader för manuella tjänster är dåligt reflekterade i priserna, även om man höjt avgifterna för manuella betalningar gör risken för negativ publicitet att bankerna avvaktar avgifter på kontantuttag. Bankerna anser sig inte utesluta genom höga priser, men använder diskriminerande prissättning till förmån för kapitalstarka kunder, även om det sker mer uttalat i vissa banker än andra. Även om bankerna inte eftersträvar extremt kunniga kunder är det viktigt ur ett konkurrensperspektiv att kunderna förstår fördelarna med

bankernas produkter. Bankerna i studien uppger således det viktigt med kunniga kunder och försöker ta ansvar för att utbilda dem i rådgivning, på kundträffar, genom publikationer och hemsida. Ny lagstiftning har gjort det tvingande för banker att informera och säkerställa kunders kunskapsnivå. Samtidigt kan det stora placeringsutbudet försvåra för vissa kunder att ta till sig olika placeringsalternativ. Då bankerna uppger enkelhet som argument för att kunder ska ta till sig banktjänster är villkorsuteslutning troligen inte speciellt vanligt förekommande, i alla fall inte när det gäller vardagstjänster. Även om alla banker har riktade marknads-erbjudanden motsätter de sig teorin som säger att detta leder till att vissa kunder utesluts. Om bankerna i praktiken utesluter genom att inte erbjuda vissa personer verkar det inte göras medvetet utan man fokuserar på att skötsamma kunder får erbjudanden, men resultatet borde ändå bli att vissa kunder aldrig nås av erbjudanden.

6.1.3 Bankers samhällsansvar

- **Hur behandlar banker samhällsansvar gällande finansiell uteslutning?**

Alla banker i studien vill uppfattas som goda samhällsmedborgare och inser att de har en funktion i samhället. Att som bank inte ta samhällsansvar menar de kan leda till förlorat förtroende och på lång sikt rasera ett helt samhälle. Även om man inte negligerar sin roll som samhällsfunktion anser sig bankerna främst vara företag och kontorscheferna beklagar att allmänheten ofta upplever banker som myndigheter, vilket innebär högre krav än på andra företag. Det samhällsansvar som bankerna tycks ta genom att ansvara för sina kunder, stödja välgörande ändamål och sponsra stämmer överens med det samhällsansvar ett normalt företag anser sig behöva ta. På en högre nivå som skulle innebära ansvarstagande för ett hälsosamt samhälle och minskade samhällsproblem, anser kontorscheferna det problematiskt att påverka mer konkret utan att riskera lönsamheten. Bankerna tycks generellt fokusera sitt utökade samhällsansvar på punktinsatser inom områden som ligger utanför och saknar påverkan på bankmarknaden och dess problem med finansiell uteslutning. En förklaring till detta är att exempelvis välgörenhet genererar goodwill, utan att bankerna riskerar att negativt påverka det ekonomiska målet att vara säker och sund. För att kommunicera bankernas samhällsansvar används främst årsredovisning och hemsida. Då bankerna befinner sig på en marknad med hård konkurrens och teorin lyfter fram flera fördelar med att redovisa samhällsansvar är det möjligt att bankerna skulle kunna lägga mer energi på att förmedla sina bidrag till samhället i direkt kommunikation till kunder och även till övriga.

6.2 Diskussion och återkoppling till syftet

Syftet med denna uppsats var att visa hur banker balanserar lönsamhetskrav med rollen som samhällsfunktion. Studien visade att banker inte använder *customer profitability analysis* men i viss mån *customer relationship management*, för identifiering av olönsamma kunder. Vi anser att identifieringen av olönsamma kunder genom tydligare beräkningar är något bankerna kan utveckla för att i nästa steg förbättra hanteringen av dessa. Vad som överensstämmer med teorin är bankers analyser av ögonblickligt värde för uppskattning av kunders värde. Hantering av olönsamma kunder handlar främst om att styra om från kontanthantering och manuella tjänster till mindre kostsamma distributionskanaler. När uteslutning av olönsamma kunder förekommer, sker det genom att kraven på kreditvärdighet överstiger kundernas finansiella ställning. Till viss del anser vi bankerna inte vara medvetna om finansiell

uteslutning utöver att de nekar vissa kunder krediter. De individer som är helt utestängda från det finansiella systemet, är inte någon banks kunder och därför är bankerna inte medvetna om dem eller vill inte tala om dem och de orsaker som lett till uteslutningen. En förklaring till varför banker tenderar att undvika branschspecifika insatser som skulle stödja finansiell inkludering är att det troligtvis skapar konflikter mellan det ekonomiska och det sociala målet. Bankerna hamnar här i en svår situation där allmänhetens krav på bankernas säkerhet är mycket höga samtidigt som man anser banker ha ett samhällsansvar för finansiellt uteslutna. En diskussion vi anser relevant är möjligheten att göra generaliseringar utifrån studiens resultat. Vi ser det troligt att det empiriska resultatet blivit likartat oavsett var studien geografiskt genomförts. Frågan blir istället i vilken utsträckning en kontorschefs uppfattning och åsikter reflekterar företaget i stort. Genom att visa på bankers identifiering och hantering av olönsamma kunder med vidare koppling till samhällsansvar anser vi dock bankers balansering av lönsamhetskrav med rollen som samhällsfunktion vara belyst.

6.3 Bidrag och förslag till fortsatt forskning

Som berörts i problemdiskussionen anses finansiell uteslutning vara en av de viktigare ansvarsfrågorna inom den finansiella sektorn. När det gäller samhällsansvar inom bank är det dock fortfarande ett relativt obelyst område som vi i och med denna studie åtminstone kastat en strimma ljus över. Vi menar att denna studies resultat sällar sig till den teori som anser att företag endast ska hållas ansvariga för sina intressenter och inte för samhället som helhet. När det gäller banker skulle något annat innebära en tydlig konflikt mellan ekonomiska och sociala mål. Vår studie har visat att bankerna anser finansiell uteslutning ligga utanför deras samhällsansvar och att förbättring av individers ekonomiska situation istället är ett ansvar som staten har. Det ekonomiska målet att vara säker och sund värderas liksom lönsamheten högt av bankerna och att ta ett vidare ansvar för finansiellt uteslutna anses äventyra detta.

För vidare studier anser vi det värdefullt att ytterligare belysa modeller för bankers beräkningar av kunders lönsamhet. Då det tenderar att hamna utanför vårt ämnesområde har vi endast uppmärksammat detta övergripande. När det gäller bankers samhällsansvar vid finansiell uteslutning är det tydligt att vidare studier är nödvändiga för att utreda om det inom *corporate social responsibility* ska tilldelas lika stor uppmärksamhet som miljöansvar, välgörenhet och anställningsfrågor. Vi anser det även intressant att empiriskt undersöka hur bankernas verkställande ledningar ställt sig till studiens berörda ämnesområde för att utreda om kontorscheferna i studien återgett en syn som är överensstämmande med hela företagens.

Litteraturförteckning

- Achua, J.K. (2008). Corporate social responsibility in Nigerian banking system. *Society and Business Review* 3(1), 57-71.
- Bartram, P. (2000). Service charges. *Financial Management October*, 28-29.
- Branco, M.C., & Rodrigues, L.L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. *Corporate Communication: An International Journal* 11(3), 232-248.
- Brown, T.J., & Dacin, P.A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing* 61, 68-84.
- Carbo, S., Gardnener, E.P.M., & Molyneux, P. (2007). Financial Exclusion in Europe. *Public Money & Management February*, 21-27.
- Craig Smith, N. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review* 45(4), 52-76.
- Craven, A. (2007). An interview with Peter Kelly. *Strategic direction*, 23(6), 10-14.
- Decker, O.S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal* 19(6), 712-728.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- e24 (2008). *Finanskrisen for dummies*. Hämtad den 20 november 2008 från http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_708487.e24?service=slideshow
- Fair Trade Center, Food First Information & Action Network, Lutherhjälpen, Utbildning för biståndsverksamhet, Svenska Naturskyddsföreningen & SwedWatch (no date). *Företagens ansvar. Vad förväntas av det ansvarsfulla företaget?* Hämtad den 4 december 2008 från http://www.naturskyddsforeningen.se/upload/Foreningsdokument/Rapporter/rapport_handlam_iljovanligt_foretagensansvar.pdf
- Fuller, D., Mellor, M., Dodds, L., & Affleck, A. (2006). Consulting the community: Advancing financial inclusion in Newcastle upon Tyne, UK. *International Journal of Sociology and Social Policy* 26(5/6), 255-271.
- Guibourg, G., & Segendorf, B. (2004). *Do Prices Reflect Costs? – A Study of Price- and Cost Structure of Retail Payment Services in the Swedish Banking Sector 2002*. Working Paper Series 172, Sveriges Riksbank.
- Hart, A., & Smith, M. (1998). Customer profitability audit in the Australian banking sector. *Managerial Auditing Journal* 13(7), 411-418.
- Helgesen, Ö. (2006). Are Loyal Customers Profitable? *Journal of Marketing Management* 22, 245-266.

- Idowu, S.O., & Pappasolomou, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance* 7(2), 136-147.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Customer Marketing* 18(7), 595-630.
- Lee, E-J., Kwon, K-N., & Schumann, D.W. (2005). Segmenting the non-adopter category in the diffusion of internet banking. *International Journal of Bank Marketing* 23(5), 414-437.
- Leverin, A., & Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing* 24(4), 232-251.
- Lindgreen, A., & Antocioc, M. (2004). Customer relationship management: the case of a European bank. *Marketing Intelligence & Planning* 23(2), 136-154.
- Lozano, J.M. (2008). CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty syndrome). *Society and Business Review* 3(3), 191-206.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing* 39(9/10), 956-977.
- Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(1), 3-19.
- McDonald, L.M., & Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing* 26(3), 170-182.
- Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics* 33(5/6), 386-398.
- Nielsen, J.F., Bukh, P.N., & Mols, N.P. (2000). Barriers to customer-oriented management accounting in financial services. *International Journal of Service Industry Management* 38(3), 269-286.
- Ozdemir, S. & Trott, P., & Hoecht, A. (2008). Segmenting internet banking adopter and non-adopters in the Turkish retail banking sector. *International Journal of Bank Marketing* 26(4), 212-236.
- Pegler, M. (2004). Seven ways to hold fast to your customers. *Handbook of Business Strategy* 5(1), 223-236.
- Peterson, R.T., & Hermans, C.M. (2004). The communication of social responsibility by US banks. *International Journal of Bank Marketing* 22(3), 199-211.

PTS (no date). *Varför stänger Svensk Kassaservice?* Hämtad den 24 november 2008 från <http://www.betalinfo.se/sv/Toppnavigation/Varfor-stanger-Svensk-Kassaservice/>

Sharma, P., & Reddy, M. (2003). Empirical modelling of bank market exclusion. *International Journal of Bank Marketing* 21(6/7), 296-303.

Svenska Bankföreningen (2007). *Konkurrensen på bankmarknaden*. Hämtad den 11 november, 2008 från http://www.bankforeningen.se/upload/konkurrensen_p%C3%A5_bankmarknaden.pdf

van Raaij, E.M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning* 23(4), 372-381.

Wan, W.W.N., Luk, C-L., & Chow, C.W.C. (2005). Customers' adoption of banking channels in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing* 23(3), 255-272.

Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

Zappi, G. (2007). Corporate responsibility in the Italian banking industry: creating value through listening to stakeholders. *Corporate Governance* 7(4), 471-475.

Intervjuer

Kontorschef, Bank A. 2008-12-08.

Kontorschef, Bank B. 2008-12-10.

Kontorschef, Bank C. 2008-12-10.

Bilaga 1

Intervjuguide

Vilken information om bankens kunder registreras?

Vad används informationen till?

Hur identifierar banken en lönsam kund?

Fokuserar banken på att göra lönsamma kunder mer lönsamma eller på att göra olönsamma kunder lönsamma genom att förändra deras beteende?

Hur stor del av bankens kunder uppskattas vara olönsamma?

Riskerar banken att favorisera vissa kunder som därigenom förlorar sin lönsamhet?

Är det politiskt inkorrekt att tala öppet om lönsamhet?

Hur beräknas kundens värde? Tar banken hänsyn till historiskt värde, ögonblickligt värde, livstidsvärde?

Vilka anledningar finns till att behålla en olönsam kund?

Vilka demografiska variabler kännetecknar användare av en viss banktjänst?

Vilka demografiska variabler kännetecknar den lönsamma kundgruppen?

Återfinns motsatta demografiska variabler hos den olönsamma kundgruppen?

Anser banken att det finns ”dåliga” kunder och hur skulle banken i sådana fall beskriva dem?

Hur hanterar banken kunder som genomgår eller förväntas genomgå en livsförändring?

Arbetar banken för att minska kontanthantering?

Har kontorens inriktning förändrats? Har rådgivning fått en större betydelse?

Hur sker arbetet med att göra kunder mindre olönsamma?

Till vilka kanaler styrs olönsamma kunder?

Hur motiverar banken vissa grupper (t ex äldre) att börja använda nya tjänster?

Hur viktigt är kunders deltagande för att ta till sig en banktjänst?

Hur används prissättning för att styra om/avskräcka kunder från kostsamma tjänster?

Är det rimligt att de minst fördelaktiga kunderna betalar mer för tjänster?

Varför är betal- och kreditkort avgiftsbelagda när de är mindre resurskrävande än kontanthantering?

Skulle det vara möjligt för banken avgiftsbelägga kontantuttag på kontor?

Är det viktigt för banken att ha finansiellt kunniga kunder?

Utbildar banken kunder för att höja kunskapsnivån?

Anser du att banken tenderar att favorisera kapitalstarka och högt rangordnade sociala grupper och utesluter fattiga och ofördelaktiga grupper?

Hur är en kund som banken väljer att utesluta?

Är det huvudsakligen banken eller individen som väljer att utesluta sig från det finansiella systemet?

Hur använder banken riskklassificering, villkor, prissättning, marknadsföring för att utesluta/begränsa kunders tillgänglighet?

Vad kan det finnas för skäl till att en individ självexkluderar sig och vad kan banken göra åt detta?

Är det viktigt att banken uppfattas som en god samhällsmedborgare?

Är banken samhällsfunktion eller företag i första hand?

På vilken nivå tar banken samhällsansvar?

Vilka är fördelarna med att ta samhällsansvar?

Vilka konsekvenser kan uppstå om banken inte tar samhällsansvar?

Vilka krav ställer allmänheten på banken?

Vilka informationskanaler använder banken för att redovisa samhällsansvar?