



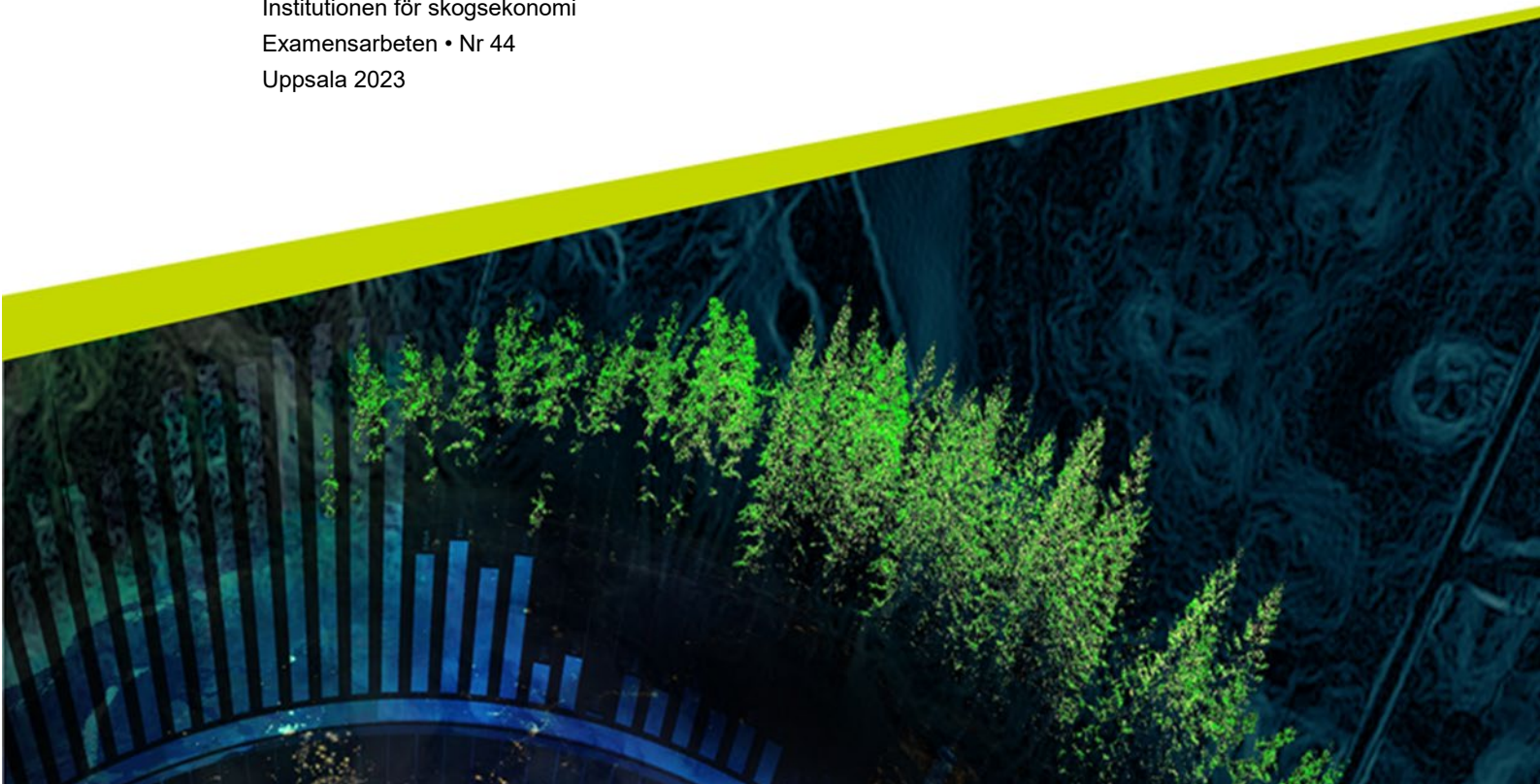
Bankens roll vid generationsskifte av skogsfastigheter

– En studie av intressenters tjänstebehov

The role of the bank in the succession of forest properties – A study of stakeholders' service needs

Alice Sjölund

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för skogsvetenskap
Institutionen för skogsekonomi
Examensarbeten • Nr 44
Uppsala 2023



Bankens roll vid generationsskifte av skogsfastigheter – En studie av intressenters tjänstebehov

The role of the bank in the succession of forest properties – A study of stakeholders' service needs

Alice Sjölund

Handledare: Ander Roos, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsekonomi
Examinator: Cecilia Mark-Herbert, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsekonomi

Omfattning: 30 hp
Nivå och fördjupning: A2E
Kurstitel: Examensarbete i företagsekonomi
Kurskod: EX0976
Program/- utbildning: Jägmästarprogrammet
Kursansvarig inst.: Institutionen för skogsekonomi

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2023
Serietitel: Examensarbeten
Delnummer i serien: 44

Nyckelord/ Keywords: fallstudie, fastighetsöverlåtelse, finansiell rådgivning, relationsmarknadsföring, semistrukturerade intervjuer, tjänstekvalitet

case study, financial advice, real estate transfer, relationship marketing, semi-structured interviews, service quality

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap
Institutionen för skogsekonomi

Sammanfattning

Sveriges totala landareal består av cirka 28 miljoner hektar skogsmark. Tillsammans äger cirka 311 000 privata skogsägare drygt 50 procent av den svenska skogsarealen. Ägarbyten bland dessa skogsfastigheter sker kontinuerligt. Dessa ägarbyten sker oftast inom familjen, genom ett generationsskifte där allt som oftast tre intressenter uppstår: överlåtare, övertagare och syskon eller annan släkting som ska kompenseras. Generationsskiften är en stor och komplicerad process där många aspekter måste beaktas. Att få med banken i denna process kan vara avgörande eftersom det oftast krävs en finansiering för att möjliggöra övertagandet av fastigheten. Rådgivning från banken vid generationsskifte av skogsfastigheter består av flera olika delar. I synnerhet består rådgivningen av delar som svar på frågor kring finansiering av överlåtelsen och placering av likviden, samt lösningar för verksamheten idag och i framtiden. Bankens roll handlar således om erbjudandet av en tjänst. Vid erbjudandet av en tjänst finns det en risk för så kallade tjänstekvalitetsgap om kundens förväntningar på en tjänst och den faktiska upplevelsen av tjänsten skiljer sig åt. Detta gap kan leda till missnöjda kunder och en minskad kundlojalitet.

Studiens syfte var att förklara intressenternas – övertagares och motkompenserades – förväntningar och erfarenheter av bankens arbete vid generationsskiften av skogsfastigheter. Vad ansåg intressenterna att de hade för behov av hjälp från banken och hur upplevde de generationsskiftesprocessen utifrån bankens arbete? För att besvara studiens syfte genomfördes en kvalitativ fallstudie på intressenter som genomgått ett generationsskifte med hjälp av Handelsbanken som bank. Totalt genomfördes nio semistrukturerade intervjuer, varav sex respondenter var övertagare och tre var motkompenserade parter. Datainsamlingen utfördes baserat på den konceptuella ramen för studien, bestående av: relationsmarknadsföring, samskapande av värde, tjänstekvalitet, kundnöjdhet samt kundlojalitet.

Resultatet visar främst att intressenterna inte har så stor kunskap om generationsskiften, vilket gör det svårt att bygga upp förväntningar på banken inför generationsskiftet. Det framkom även oklarheter kring på vilket sätt banken kan hjälpa till under en generationsskiftesprocess. De tjänstekvalitetsdimensioner som respondenterna ansåg som avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiften var *tjänstvillighet, bemötande, kompetens, kommunikation, pålitlighet samt förståelse*. Samtliga respondenter kände sig över lag nöjda med bankens arbete med generationsskiftet. Av resultatet att döma berodde detta främst på att respondenterna ansåg att utfallet av generationsskiftet blev tillfredsställande mer än att upplevelsen av tjänsten överträffades av förväntningarna på tjänsten. Studiens resultat kan ge Handelsbanken och liknande finansiella institut en vägledning i viktiga aspekter att ta hänsyn till vid hantering av generationsskiften av skogsfastigheter. Resultatet kan dock inte generaliseras till att gälla samtliga finansiella institut och kunder.

Nyckelord: fallstudie, fastighetsöverlåtelse, finansiell rådgivning, relationsmarknadsföring, semistrukturerade intervjuer, tjänstekvalitet

Summary

Sweden's total land area consists of about 28 million hectares of forest land. Together, around 311,000 private forest owners own just over 50 percent of the Swedish forest area. Ownership of these forest properties changes continuously. These changes of ownership usually take place within the family, through a generational change, which usually involves three stakeholders: the transferor, the transferee and siblings or other relatives who need to be compensated. Succession is a complex process where many aspects must be considered. Involving the bank in this process can be crucial as financing is often required to enable the takeover of the property. Advice from the bank on the succession consists of several different elements. In particular, the advice consists of elements like answer questions about financing the transfer and investing the proceeds, as well as solutions for the business today and in the future. The role of the bank is thus about offering a service. When offering a service, there is a risk of so-called service quality gaps if the customer's expectations of a service and the actual experience of the service differ. This gap can lead to dissatisfied customers and reduced customer loyalty.

The aim of the study was to explain the expectations and experiences of the stakeholders – the transferees, and counter-compensated – of the bank's work in the generational transfer of forest properties. What kind of help did the stakeholders consider that they needed from the bank and how did they experience the generational transfer process based on the bank's work? To answer the purpose of the study, a qualitative case study was conducted on stakeholders who have undergone a generational change with the help of Handelsbanken as a bank. A total of nine semi-structured interviews were conducted, of which six respondents were transferees and three were counter-compensated parties. The data collection was conducted based on the conceptual framework of the study, consisting of: relationship marketing, co-creation of value, service quality, customer satisfaction and customer loyalty.

The results mainly show that stakeholders do not have much knowledge about generational change, which makes it difficult to build up expectations of the bank prior to generational change. It was also unclear how the bank can help during a succession process. The dimensions of service quality that the respondents considered crucial to the quality of the bank's service offering during generational change were responsiveness, courtesy, competence, communication, reliability and understanding. In general, all respondents felt satisfied with the bank's work on generational change. According to the results, this was mainly because the respondents felt that the outcome of the succession was satisfactory rather than that the experience of the service exceeded the expectations of the service. The results of the study can provide Handelsbanken and similar financial institutions with guidance on important aspects to consider when managing generational changes of forest properties. However, the results cannot be generalized to all financial institutions and customers.

Keywords: *case study, financial advice, real estate transfer, relationship marketing, semi-structured interviews, service quality*

Förord

Inledningsvis vill jag rikta ett stort tack till Stefan Mattsson och Rolf Åttingsberg på Handelsbanken som tagit sig tid, lyssnat på mina idéer och hjälpt till vid utformandet av studien. Jag vill även rikta ett tack till övriga anställda på Handelsbanken som bidragit i framtagandet av respondenter. Därefter skulle jag vilja rikta ett tack till alla respondenter som medverkat i studien och bidragit med sina upplevelser och erfarenheter. Denna studie hade inte varit möjlig utan er.

Slutligen vill jag rikta ett särskilt tack till min handledare på Sveriges lantbruksuniversitet, Anders Roos, som på många sätt hjälp och stöttat mig under arbetets gång.

Tack

Alice Sjölund
Uppsala, Juni 2023

Innehållsförteckning

1	Inledning	11
1.1	Problembakgrund	11
1.2	Problem	12
1.3	Syfte och avgränsningar.....	13
1.4	Struktur för examensarbetet.....	14
1.5	Litteraturoversikt.....	14
1.5.1	Generationsskiften	14
1.5.2	Bankens tjänsteerbjudande.....	15
1.5.3	Sammanfattning litteraturoversikt.....	17
2	Teori	18
2.1	Service.....	18
2.2	Relationsmarknadsföring.....	18
2.2.1	Samskapande av värde	19
2.2.2	Kommunikation.....	19
2.3	Kundtillfredsställelse.....	20
2.4	Kundlojalitet	20
2.5	Tjänstekvalitet.....	20
2.5.1	Grönroos-modellen	21
2.5.2	SERVQUAL-modellen.....	22
2.6	Konceptuellt ramverk.....	23
3	Metod.....	25
3.5	Forskningsdesign och forskningsansats	25
3.6	Val av analysenheter	25
3.7	Datainsamling.....	26
3.7.1	Primärdatainsamling.....	26
3.7.2	Sekundärdatainsamling.....	26
3.7.3	Val av respondenter	26
3.7.4	Primärdatainsamling	27
3.7.5	Utformande av intervjufrågor.....	28
3.7.6	Redovisning av analysteknik.....	28
3.8	Kvalitetssäkring	30
3.9	Etiska aspekter	32
3.10	Avgränsningar	32
3.10.1	Metodavgränsning	32
3.10.2	Metodavgränsning	32
3.10.3	Teoriavgränsning.....	33
3.10.4	Empiriavgränsning	33

4	Empirisk bakgrund	34
4.5	Handelsbanken.....	34
4.6	Handelsbankens roll vid generationsskiften	34
5	Resultat och Analys	36
5.1	Beskrivning av respondenterna.....	36
5.2	Val av bank för generationsskiftet	36
5.3	Inblandade aktörer i generationsskiftet	37
5.4	Förväntningar på bankens tjänsteerbjudande.....	37
5.5	Avgörande tjänstekvalitetsdimensioner vid generationsskiften.....	38
5.5.1	Tjänstvillighet.....	38
5.5.2	Bemötande	40
5.5.3	Kompetens	41
5.5.4	Kommunikation.....	41
5.5.5	Pålitlighet.....	43
5.5.6	Förståelse.....	43
5.6	Intressenternas upplevda tjänstekvalitet	44
5.6.1	Förbättringsområden i bankens tjänstekvalitet	45
5.7	Sammanfattning av analysen	47
5.7.1	Relationsmarknadsföring och samskapande av värde	47
5.7.2	Tjänstekvalitet	48
5.7.3	Kundtillfredsställelse och kundlojalitet	49
6	Diskussion	50
6.5	Valet av bank.....	50
6.6	Förväntningar på bankens tjänsteerbjudande	50
6.7	Avgörande kvalitetsdimensioner vid bankens tjänsteerbjudande	51
6.8	Intressenternas upplevda tjänstekvalitet	52
6.9	Metod- och etikreflektion	53
7	Slutsatser	55
7.1	Rekommendationer till fallföretaget.....	56
7.2	Studiens relevans och implikationer	56
7.3	Förslag på fortsatt forskning	56
	Referenser	58
	Bilagor	63

Tabellförteckning

Tabell 1. Hektar skogsmark som förväntas byta ägare, inräknat alla överlåtelseformer, inom fem år och uppskattat värde för marken, 2017-2022 (Ludvig & Co et al. 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022).....	11
Tabell 2. De 10 dimensionerna av tjänstekvalitet (Parasuraman et al. 1985, 47)	22
Tabell 3. De fem dimensionerna av tjänstekvalitet enligt SERVQUAL-modellen (Parasuraman et al. 1988, 23)	22
Tabell 4. Genomförda intervjuer	27
Tabell 5. Hur varje tema relaterar till studiens forskningsfrågor samt en beskrivning av varje tema.....	30
Tabell 6. Tekniker för att fastställa validitet och reliabilitet i en fallstudie (Baserad på Riege (2003,78-79), justerad av forskaren).....	31
Tabell 7. Vilka kunder som var kund i Handelsbanken innan och efter genomfört generationsskifte	36
Tabell 8. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande tjänstvillighet. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt.....	38
Tabell 9. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande bemötande. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt.....	40
Tabell 10. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande kompetens. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt.....	41
Tabell 11. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande kommunikation. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt.....	42
Tabell 12. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande pålitlighet. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt.....	43
Tabell 13. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande förståelse. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt.....	44
Tabell 14. Sammanfattning av respondenternas upplevda tjänstekvalitet kopplat till kvalitetsdimensionerna som uppkom.....	45
Tabell 15. Potentiella förbättringsområden som framkom under intervjuerna gällande bankens tjänstekvalitet	46
Tabell 16. Kvalitetsdimension som övertagarna respektive de motkompenserade ansåg viktigast i topp och nedåt	48

Figurförteckning

Figur 1. Egen bearbetning av uppsatsens struktur.....	14
Figur 2. Konsumentens upplevelse av tjänstekvalitet (Grönroos 1984, 18), egen bearbetning.	21
Figur 3. Studiens konceptuella ramverk, egen bearbetning av studerad teori.....	23
Figur 4. Handelsbankens illustration av kundens resa och bankens roll under en generationsskiftesprocess, egen bearbetning av forskaren.	35

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras en bakgrund för studiens ämne följt av en problembeskrivning. Vidare presenteras studiens syfte och forskningsfrågor. I kapitlets tredje del presenteras strukturen för uppsatsen och slutligen presenteras en litteraturoversikt.

1.1 Problembakgrund

Av Sveriges totala landareal på cirka 41 miljoner hektar består cirka 28 miljoner hektar av skogsmark (Skogsindustrierna 2022). Sverige är tillsammans med Finland Europas mest skogsrika land då mer än 70 procent av Sveriges landarealen är skogsmark (*Ibid.*). Privata skogsägare äger drygt 50 procent av den svenska skogsarealen och levererar cirka 60 procent av den totala råvaran till landets skogsindustri (Ludvig & Co *et al.* 2022). Det finns en lång tradition av privat ägande av skog i Sverige. Den stora andelen privata skogsägare kan förklaras av Jordförvärvslagen, som bland annat syftar till att bevara balansen i markägandet mellan fysiska och juridiska personer (SFS 1979:230).

Det finns cirka 311 000 privata skogsägare i Sverige (Skogsstyrelsen 2022). De består av en varierad skara människor där majoriteten är över 45 år gamla (*Ibid.*). Ägarbyten bland dessa skogsfastigheter sker kontinuerligt (Tabell 1).

*Tabell 1. Hektar skogsmark som förväntas byta ägare, inräknat alla överlåtelseformer, inom fem år och uppskattat värde för marken, 2017-2022 (Ludvig & Co *et al.* 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022)*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Miljoner hektar som förväntas byta ägare inom fem år.	1,5	1,5	1,4	1,9	2,1	1,7
Värdet på marken som förväntas byta ägare inom fem år i miljarder.	89	81	91	120	158	143

Tabellen ovan visar skogsbarometerns årliga uppskattning av hur många hektar skogsmark som förväntas byta ägare inom fem år (Tabell 1). Skogsbarometern är en årlig undersökning som Kantar Public utför på uppdrag av Swedbank, Sparbankernas Riksförbund och Ludvig Co (Ludvig & Co *et al.* 2022). Undersökningen baseras bland annat på en intervjuundersökning av 750 slumpvis utvalda privata skogsägare. Enligt den senaste undersökningen, 2022, uppgav 76 procent av de tillfrågade skogsägarna att de förvärvat sin fastighet genom ett generationsskifte inom familjen, från en förälder, ett syskon eller annan släkting (*Ibid.*). Fastighetsöverlåtelser kan ske på olika sätt: arv, bodelning, testamente, byte, gåva eller köp (Skatteverket 2023). De planerade generationsskiftena sker i huvudsak genom gåva eller köp, eller som en kombination av dessa två tillvägagångssätt (Ludvig & Co 2019).

Vid planerade generationsskiften inom familjen ingår allt som ofta tre intressenter, överlåtaren, övertagaren och syskon eller andra släktingar som ska kompenseras med ett ofta betydande belopp (Pers. kom. Mattsson 2023). Generationsskiften är en stor och komplicerad process som handlar om stora kapital som ska överföras och där många aspekter måste beaktas (Victor *et al.* 2020). Processen innefattar olika aspekter i form av finansiella, affärsmässiga, juridiska, skattemässiga och inte minst känslomässiga delar (*Ibid.*), vilket oftast leder till att det blir en långvarig process (Leiß & Zehrer 2018). Vid genomförandet av ett generationsskifte är intressenterna, överlåtaren, övertagaren och motkompenserade, en självklar del av processen, men då det handlar om komplicerade regelverk och skattemässig hänsyn tar aktörerna vanligen hjälp av en generationsskiftesrådgivare och bankrådgivare i processen. Generationsskiftesrådgivaren har en särskild kompetens inom generationsskiften, skatteregler och familjejuridik medan

bankrådgivaren, som vanligen tillhör en bank, ger vägledning i de finansiella aspekterna. Att få med banken i denna process kan vara ett avgörande steg i att möjliggöra en överföring av fastigheten till övertagaren. Detta eftersom det oftast handlar om stora kapital, vilket oftast leder till att övertagaren behöver finansiering i form av kreditgivning från banken för att möjliggöra ett övertagande av fastigheten. Finansiering av lantbruksfastigheter sker genom säkerställda obligationer och får därmed inte överstiga en belåningsgrad på 70 procent av fastighetens marknadsvärde (Svenska Bankföreningen 2020).

Rådgivning från banken vid generationsskifte av skogsfastigheter består av flera olika delar. I synnerhet består rådgivningen av delar som stöd och bollplank genom hela processen, svar på frågor kring finansiering av överlåtelsen och placering av likviden, kontakten med bankens samarbetspartners för kvalificerad rådgivning samt lösningar för verksamheten idag och i framtiden (Handelsbanken 2023a). Bankens arbete vid generationsskiften av skogsfastigheter handlar om att tillgodose alla tre intressentkategoriers behov och intressen lika mycket (Pers. kom. Mattsson 2023), vilket ställer krav på bankrådgivarna och dess kompetens. Bankens roll handlar således främst om erbjudandet av rådgivning, en tjänst, där värdet skapas genom interaktionen mellan kunden och banken (Grönroos 1990). För att kunna erbjuda hög kvalitet på tjänsterna är relationen mellan banken och kunden avgörande. Denna relation är i en ständigt dynamisk och utvecklande fas där det är av yttersta vikt att banken ständigt anpassar sig till kundens behov och förändringar i marknadsförhållandena för att förbli konkurrenskraftig och kunna erbjuda hög kvalitet på rådgivningstjänsterna till sina kunder (Zineldin 2005). Genom en god relation till kunden kan banken mer effektivt leva upp till kundens krav och förväntningar (*Ibid.*). Kundens upplevda kvalitet beror på dess förväntningar på tjänstekvaliteteten och relationen till banken.

Roucan-Kane *et al.* (2010) menar att skog- och jordbruksföretag som bankkunder minskar på grund av att lantbrukssektorn står inför en konsolidering av produktionen. Marknadsförändringarna leder till att banker är i behov av att utveckla lämpliga strategier för att bevara lönsamma skog- och jordbruksföretag som kunder och behålla dess marknadsandelar inom segmentet. I och med detta är generationsskiften en viktig process för att behålla dessa kunder även när fastigheten och företaget byter ägare.

1.2 Problem

Det finns ett antal problem och utmaningar i bankens arbete med generationsskiften av skogsfastigheter. Vid erbjudandet av en tjänst finns det en risk för så kallade tjänstekvalitetsgap om kundens förväntningar på en tjänst och den faktiska upplevelsen av tjänsten skiljer sig åt (Edvardsson & Echeverri 2002). Detta gap kan leda till missnöjda kunder och minskad kundlojalitet (Zineldin 2005). För att uppnå en bättre tjänstekvalitet behöver företag identifiera dessa tjänstekvalitetsgap och vidta åtgärder för att minska skillnader mellan kundens förväntningar och den faktiska upplevelsen av tjänsten (*Ibid.*). Intressenterna kan även ha olika förväntningar på bankens roll och insats i processen (Edvardsson & Echeverri 2002), vilket kan leda till missförstånd och missnöje. Bristande kommunikation och förståelse mellan banken och intressenterna och upplevd komplexitet kan också orsaka stress och frustration. Tjänster till skillnad från produkter är även svårare att utvärdera (Zeithmal *et al.* 1990). Detta beror främst på att tjänstekvalitet är ett vidare begrepp än produktkvalitet och kunders preferenser är individuellt styrda, vilket leder till att kunder kan ha helt olika uppfattningar om tjänstens kvalitet (*Ibid.*). En ytterligare faktor som leder till en mer komplex utvärdering av tjänster och dess kvalitet är att de konsumeras samtidigt som de produceras (Parasuraman *et al.* 1985). Tjänstekvalitet är synonymt med kundtillfredsställelse och leder vanligen till kundlojalitet

(Edvardsson & Echeverri 2002). Därför finns ett behov för banker att utvärdera och utveckla dialogen med kunden som en del i tjänsteutvecklingen (*Ibid.*), för att förstå kundernas behov och utvärdera hur deras tjänster mottas för att kunna erbjuda lämpliga tjänster som matchar marknadens krav.

Vidare är total rättvisa vid ett generationsskifte är svår att uppnå, speciellt rättvisa över tid (Pers. kom. Mattsson 2023). Skogsfastigheten har ett värde idag och värdet förändras över tid. Likaså har pengar ett värde idag och beroende på vad man gör med pengarna så kommer dess värde att förändras varierande mycket över tid. Banken skulle därför kunna ha en påverkan på hur rättvisan vid ett generationsskifte kan se ut över tid, beroende på om alla intressenter fångas upp av banken och får den rådgivning de är i behov av. Det kan även anses omöjligt att få alla intressenter helt nöjda efter ett genomfört generationsskifte. Därav är det intressant att även studera de som blivit motkompenserade och få deras syn på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiften av skogsfastigheter. Dibb & Meadows (2010) menar även att utvärdering av bankens tjänster är ett viktigt steg i utvecklingen av tjänsteerbjudanden.

Slutligen bör poängteras att överlåtare och övertagare ofta står i fokus i tidigare studier om generationsskiften (Boehlje *et al.* 1979; Kimhi 1994; Leiß & Zehrer 2018). Eventuella syskon eller andra släktingar som kompenseras vid ett generationsskifte har inte studerats i lika stor utsträckning. Flertalet studier har studerat bankens tjänsteerbjudande och kundnöjdhet samt kundlojalitet (Zineldin 2005; Dibb & Meadows 2010; Singh & Kaur 2011; Chavan & Ahmad 2013; Tawseef & Bhat 2020). Gemensamt för dessa studier är att de har studerat kunder i allmänhet. Mindre fokus har lagts på specifika kundsegment så som skog- och lantbrukskunder och specifika tjänsteerbjudanden så som rådgivning vid generationsskiften. Detta styrker denna studies bidrag till forskningen och bankens fortsatta arbete med generationsskiften.

1.3 Syfte och avgränsningar

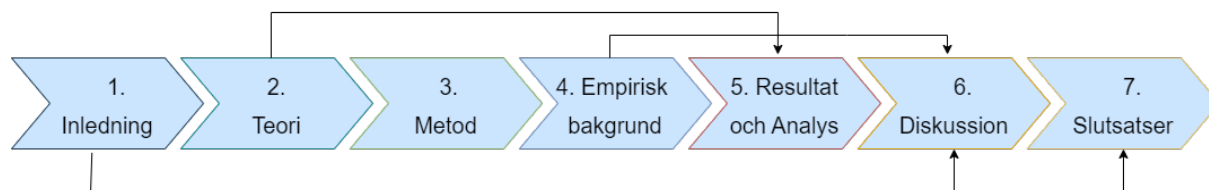
Bankens uppgift är främst att bistå med finansiell rådgivning och samordning vid ett generationsskifte. Syftet med studien är att förklara intressenternas – övertagares och motkompenserades – förväntningar och erfarenheter av bankens arbete vid generationsskiften av skogsfastigheter. Vad ansåg intressenterna att de hade för behov av hjälp från bankens sida och på vilket sätt ansåg man att banken uppfyllde dessa? Slutligen, hur upplevde intressenterna generationsskiftesprocessen utifrån bankens arbete? Det underliggande syftet var att möjliggöra en analys och utveckling av en banks arbete, tjänsteerbjudande och generationsskiftesprocessen i helhet utifrån intressenternas uppfattning och förväntningar. För att uppnå studiens syfte kommer följande forskningsfrågor besvaras:

- Vad påverkar intressenternas val av bank vid genomförande av ett generationsskifte?
- Vilka förväntningar hade intressenterna på bankens tjänsteerbjudande innan generationsskiftet? Vilken hjälp förväntade de sig?
- Vilka kvalitetsdimensioner anser intressenterna är avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiften?
- Hur kan intressenternas upplevda tjänstekvalitet under generationsskiftet beskrivas?

Studien genomförs i samarbete med Handelsbankens skog- och lantbruksavdelning. Studien undersöker övertagare och motkompenserades förväntningar, behov och upplevelser av Handelsbankens arbete vid generationsskiften av skogsfastigheter.

1.4 Struktur för examensarbetet

Uppsatsens struktur redovisas, i kronologisk ordning, i Figur 1. Illustrationen syftar till att skapa en tydlig bild av uppsatsens olika delar. I uppsatsen inledande kapitel presenteras studiens problembakgrund, problem samt syfte och forskningsfrågor. Det första kapitlet avslutas med en litteraturöversikt. I det andra kapitlet presenteras begrepp, modeller och teorier relevanta för studien och som sedan bildar den konceptuella ramen för studien. Kapitel tre beskriver studiens genomförande och de metodval som gjorts. Avslutningsvis redogörs studiens kvalitetssäkring, etiska aspekter som beaktats samt studiens avgränsningar. Kapitel fyra, empirisk bakgrund ger läsaren en beskrivning av fallföretaget samt hur de beskriver sin roll under ett generationsskifte.



Figur 1. Egen bearbetning av uppsatsens struktur.

I kapitel fem presenteras studiens empiriska resultat och analys. Analysen av den insamlade primärempirin utgår från den konceptuella ramen som presenterades i studiens andra kapitel. Kapitel sex sätter studiens forskningsfrågor och resultat i relation till tidigare studier inom ämnet och fallföretagets beskrivning av deras roll under ett generationsskifte. I slutet på kapitlet redogörs en reflektion av studiens etiska aspekter och den valda metoden. I studiens sista kapitel presenteras studiens slutsatser. Avslutningsvis presenteras förslag på fortsatta studier.

1.5 Litteraturöversikt

Litteraturöversikten presenterar tidigare studier inom ramen för ämnet i denna studie. Syftet med detta är att ge läsaren en bild av kunskapsläget som råder idag samt identifiera kunskapsluckor som denna studie avser att fylla. Inga tidigare studier som studerat bankens roll vid generationsskiften av skog- eller lantbruksfastigheter har identifierats, därav har litteraturöversikten delats in i två delkapitel: generationsskiften av skog- och lantbruksfastigheter och bankens tjänsterbjudande.

1.5.1 Generationsskiften

När ska ett generationsskifte genomföras? Kimhi (1994) menar att det beror på en rad olika faktorer. Författaren förklarar att faktorer som behöver beaktas vid överföring av en fastighet är bland annat överlåtarnas ålder, övertagarens ålder och erfarenhet, fastighetens storlek och finansiella faktorer. Författaren poängterar även vikten av att beakta familjrelationer och förväntningar vid överföringen samt att utveckla en överföringsplan för att säkerställa en smidig och framgångsrik överföring av fastigheten (*Ibid.*).

En skogsfastighet kan ses som en inkomst- och kapitaltrygghet för skogsägare vid pensionsåldern (Boehlje et al. 1979). De som äger skog och har byggt upp sin skogsfastighet vill i allmänhet inneha egendomen för egen njutning och ekonomisk säkerhet. Vid ett generationsskifte är det därför av stor vikt för överlåtarna att specificera nivån på inkomster och kapitaltillgångar som de anser är nödvändiga för att ge trygghet under hela livet (*Ibid.*). Boehlje et al. (1979) betonar likt Kimhi (1994) vikten av att utveckla en långsiktig plan för överföringen för att undvika konflikter och problem i framtiden. Författarna rekommenderar

utbildning och rådgivning för fastighetsägare för att underlätta generationsskiftesprocessen (*Ibid.*).

Tidigare studier inom ämnet generationsskiften av skogsfastigheter kan anses förhållandevis begränsad. Därav har även studier inom ämnet generationsskiften av familjeföretag identifierats. Privata skogsägare i Sverige kan i olika hänseende liknas vid företag, familjeföretag i synnerhet. I likhet med familjeföretag bedriver de en form av näringsverksamhet som syftar till att skapa nyttor för ägaren och i hög utsträckning suddas gränsen mellan verksamheten och familjelivet ut. Utmaningar vid överlåtelse av familjeföretag till nästa generation har länge varit ett aktuellt forskningsområde (Beckhard & Gibb Dyer 1983). Tidigare studier pekar på en rad olika utmaningar som kan uppstå vid överlåtelsen, såväl ekonomiska som sociala. En studie av Rubenson och Gupta (1997) visar att tre av tio familjeföretag klarar övergången till den andra generationen medan endast ett av tio familjeföretag överlever till den tredje generationen.

Baserat på artiklar och kommentarer som presenterades på den årliga konferensen Theories of family enterprises 2015 i Fort Worth, Texas, har Carr *et al.* (2016) genomfört en studie av familjeföretags utmaningar vid förmögenhetsöverföring mellan generationer. Författarna har identifierat fem huvudsakliga utmaningar vid denna typ av överföring: (1) Att definiera och kommunicera värderingar och visioner för företaget, (2) Att hantera familjedynamik och konflikter, (3) Att identifiera potentiella arvtagare, (4) Att komma fram till en lämplig överföringsplan, (5) Att säkerställa företagets framtid genom kontinuerlig anpassning till förändrade marknadsförhållanden. Studien visar att den största utmaningen är att hantera komplexa familjerelationer och kommunikationsproblem som kan uppstå mellan familjemedlemmarna. De betonar vikten av att ha en tydlig och öppen kommunikation inom familjen och att involvera alla parter i beslutsprocessen. Författarna rekommenderar även att ta extern hjälp från experter inom området för att utveckla en effektiv överföringsplan och hantera de utmaningar som kan uppstå. De framhäver även möjligheterna till vidare forskning av hur familjeföretag hanterar utmaningarna de står inför vid ett generationsskifte, samt hur olika kontextuella situationer kan stödja alternativ hindra överföringen (*Ibid.*).

Leiß och Zehrer (2018) har i sin studie undersökt kommunikationen mellan olika generationer i samband med generationsskiften av familjeföretag. Författarna konstaterade att kommunikation är avgörande för att lyckas med ett generationsskifte då det kan uppstå flera utmaningar under processen. Bland annat kan det finnas språkliga och kulturella skillnader, olika förväntningar och missförstånd. För att övervinna dessa utmaningar belyser författarna vikten av att skapa en öppen och ärlig kommunikationsmiljö där alla parter kan uttrycka sina åsikter och känslor. Det är också viktigt att ha en plan för generationsskiftet och att involvera både den äldre och den yngre generationen i planeringen. Slutligen konstaterar författarna att det är viktigt att arbeta med kommunikationen kontinuerligt och att se den som en pågående process (*Ibid.*).

1.5.2 Bankens tjänsteerbjudande

Det är av stor vikt att förstå och förutse nuvarande och framtida kunder för banker som är verksamma inom skog- och lantbrukssektor (Fernández-Aguirre *et al.* 2003). Detta möjliggör utveckling av marknadsstrategier för att attrahera nya kunder och behålla befintliga kunder inom segmentet. Att behålla befintliga kunder är av särskild vikt då det anses dyrare att attrahera nya kunder än att behålla de befintliga kunderna (*Ibid.*). Alexander *et al.* (2010) menar även att förändringar inom jord- och skogsbruket tvingar banker att agera konkurrenskraftigt för att upprätthålla och skapa långsiktiga kundrelationer. För banker ska kunna agera

konkurrenskraftigt är det avgörande för banker att förstå kundernas preferenser, beteenden och behov (Alexander *et al.* 2010; Singh & Kaur 2011). En studie av Mainardes, Teixeira och Romano (2017) visar att samskapande av värde inom banksektorn kan ses som en effektiv strategi för banker att skapa differentierade värdeerbjudanden. Detta kan således bidra till en förbättrad kundupplevelse av banktjänster och en ökad kundlojalitet. Faktorer som påverkar bankens och kundernas engagemang i samskapandet av värde identifieras som kommunikation, tillit och incitament. Författarna betonar även vikten av att inkludera kunderna tidigt i processen och ge dem möjlighet att bidra (*Ibid.*). En studie om kundens upplevda värde av banktjänster resulterade i att upplevt värde är en flerdimensionell konstruktion (Roig *et al.* 2006). Författarna menar att banker i utvecklingen av strategier för att öka kundlojaliteten bör fokusera på immateriella faktorer som är svårare att efterlikna, så som kundens utvärdering av tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse.

Kunskapsnivån hos bankens kunder leder till varierande behov av råd (Sheth & Parvatiyar 2000). Bankens förmåga att ge relevanta råd beror på kunskapsnivån som bankens anställda besitter och hur väl de tjänster som erbjuds kommuniceras. Kunden måste även precisera vilket behov av råd som finns för att bankens ska kunna möta detta. Att ge råd är alltså en process som kräver lika mycket från kunden som banken (*Ibid.*). En studie utförd på italienska investerare, visar att finansiella rådgivare har en betydande roll när det gäller att öka investerarens finansiella kunskaper (Migliavacca 2020). Vid finansiell rådgivning är relationen mellan rådgivaren och kunden en viktig aspekt för att förmedla ett förtroende och gradvis finansiell utbildning till investeraren över tid (*Ibid.*). Likt Migliavacca (2020), bekräftar Liu *et al.* (2019) att rådgivare kan ha en påverkan på individers finansiella medvetenhet och således ha en effekt på individens finansiella situation. Effekten av tjänstemöten, tjänstekvalitet, mellanhanders roll, väntetid och klagomål anses vara avgörande för att reda ut luckorna mellan kundernas förväntningar och uppfattningar av finansiella institut (Ramachandran & Chidambaram 2012). Organisationer bör kontinuerligt övervaka och utvärdera de tjänster som de erbjuder kunderna för att hålla sig före sina egna konkurrenter (*Ibid.*).

Flertalet studier har strävat efter att identifiera de viktigaste drivkrafterna för kundnöjdhet inom banksektorn. Studier har genomförts i olika kontexter där forskare bland annat kategoriserat kunderna i grupper baserat på ålder, kön, utbildning och hur hög interaktion kunden har med banken under en viss tidsperiod. En studie av Chavan och Ahmad (2013) visade att tjänstekvalitet, produkt erbjudande, bankens rykte och tillgänglighet har en positiv inverkan på kundnöjdhet medan priser och avgifter kan ha en negativ inverkan på kundnöjdheten. En studie av Singh och Kaur (2011) visade att faktorer som påverkar kundnöjdhet är: bankens tjänstvillighet, bankens sociala ansvar, bankens rykte och bankens pålitlighet. Studien visade att påtaglighet, bankkontoren och de anställdas fysiska utseende inte hade så stor påverkan på kundnöjdheten. De presenterade studierna har fokuserat på de traditionella banktjänsterna till privatpersoner. Mindre fokus har lagts på specifika kundsegment och specifika tjänsteerbjudanden så som rådgivning vid generationsskiftet, vilket kan betraktas som en annan affärsmodell jämfört med traditionella banktjänster till privatpersoner. Studier resulterade i samma sak, vikten av kundnöjdhet för att uppnå kundlojalitet. En studie av Sangeetha och Mahalingam (2011) betonar vikten av tjänstekvalitet för att upprätthålla och förbättra kundlojalitet inom banksektorn. Författarna poängterar att det finns behov av fortsatta studier inom området (*Ibid.*).

En studie av Tawseef och Bhat (2020) visar på strategier av relationsmarknadsföring för att öka kundnöjdheten och kundlojaliteten inom banksektorn. Dessa strategier inkluderar ett fokus på kundens behov och preferenser, erbjuda personlig service, tvåvägskommunikation mellan

banken och kunden, erbjuda mervärde och hantera klagomål på ett effektivt sätt. Detta kan öka bankens resultat på lång sikt (*Ibid.*). Detta resonemang stöds av Dibb och Meadows (2010) studie som även tillägger att banker regelbundet bör mäta kundnöjdheten för att använda feedbacken för att utveckla sitt tjänsteerbjudande och sina relationer med kunderna (*Ibid.*).

Zineldin (2005) har i sin studie både teoretiskt och empiriskt försökt utvecklat en förståelse för sambandet mellan kundrelationer, tjänstekvalitet och bankstrategisk konkurrenspositionering i den svenska banksektorn. Resultatet belyser vikten av att förstå kundernas förväntningar och upplevelser av kvalitet inom banksektorn. Författaren nämner att banker bör identifiera och mäta kundens förväntningar på olika aspekter av banktjänster inom det olika kundsegmenten, såsom snabbhet, pålitlighet och tillgänglighet (*Ibid.*). Genom att utveckla starka kundrelationer och erbjuda hög kvalitet på tjänsterna som överträffar kundernas förväntningar kan banker skapa en positiv kundupplevelse (Zineldin 2005; Rashid *et al.* 2020). Zineldin (2005) diskuterade olika metoder och verktyg som kan användas för att mäta kundnöjdhet och kundupplevelser, till exempel kundundersökningar och feedback från kunder. Kvaliteten kan inte bli bättre om den inte mäts (*Ibid.*).

1.5.3 Sammanfattning litteraturöversikt

I en generationsskiftesprocess är det viktigt att beakta familjerelationer, de inblandades förväntningar på överlåtelsen (Kimhi 1994) samt att kommunicera väl (Leiß & Zehrer 2018). Kommunikationen bör vara öppen och ärlig och ses som en pågående process (*Ibid.*). Det är även av stor vikt att utveckla en tydlig överföringsplan för att säkerställa en överföring av fastigheten där alla inblandade blir nöjda (Carr *et al.* 2016). I detta är det rekommenderat att extern hjälp (*Ibid.*).

Eftersom skogs- och lantbruk kännetecknas av stora förändringar av marknaden tvingas bankerna att agera konkurrenskraftigt för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder och bibehålla önskvärd marknadsposition (Alexander *et al.* 2010). Ett generationsskifte som alla inblandade intressenter, överlåtare, övertagare och syskon, känner sig nöjda med ökar den inblandade bankens rykte och kan på så vis även öka bankens marknadsandel. För banker ska kunna agera konkurrenskraftigt är det avgörande för banker att förstå kundernas preferenser, beteenden och behov (Alexander *et al.* 2010; Singh & Kaur 2011). Samskapande av värde kan ses som en effektiv strategi för banker att skapa differentierade värdeerbjudanden till deras kunder (Mainardes *et al.* 2017). Detta kan således bidra till en förbättrad kundupplevelse och en ökad kundlojalitet.

Tidigare studier har identifierat drivkrafter för kundnöjdhet och kundlojalitet inom banksektorn (Dibb & Meadows 2010; Sangeetha & Mahalingam 2011; Singh & Kaur 2011; Chavan och Ahmad 2013; Liu *et al.* 2019; Tawseef och Bhat 2020). Studierna belyser vikten av bankens relationsmarknadsföring och tjänstekvalitet. Kundens finansiella situation och medvetenhet kan påverkas av kompetensen hos bankens anställda och dess förmåga att ge relevanta råd (Liu *et al.* 2019; Migliavacca 2020). Detta skulle således kunna påverka rättvisan över tid för de inblandade i ett generationsskifte.

Studier om bankens relationsmarknadsföring, tjänsteerbjudande och tjänstekvalitet vid generationsskiften av skogsfastigheter har inte identifierats. I flertalet studier om generationsskiften av skogsfastigheter har fokus varit på överlåtare och övertagare. Syskon eller andra släktingar som kompenserats har inte studerats i lika stor utsträckning.

2 Teori

I detta kapitel presenteras centrala begrepp, grunder och modeller nödvändiga för analys och inramning av studien. Kapitlet förklarar teorier som berör service, relationsmarknadsföring, samskapande av värde, kommunikation, kundtillfredsställelse, kundlojalitet och tjänstekvalitet. Dessa bildar tillsammans studiens konceptuella ramverk som presenteras i slutet av kapitlet.

Syftet med studien är att förklara övertagares och motkompenserades förväntningar och erfarenheter av bankens arbete vid generationsskiften av skogsfastigheter. För att finna lämpliga och relevanta begrepp och teori inom ämnet har tidigare studier studerats. Bankens arbete vid generationsskiften handlar om att erbjuda rådgivning, vilket är en service till dess kunder, som i detta fall är övertagare och motkompenserade. Servicen handlar om ett samarbete mellan kunden och banken som vara över en viss tid. Följande begrepp och teorier har identifierats som relevanta för denna studie.

2.1 Service

Traditionellt sett har det varit svårt att definiera en service, mycket på grund av dess mångfald (Lovelock & Patterson 2015). En service innefattar allt från att ta bussen till jobbet till att få ekonomisk rådgivning på en bank. Till skillnad från en produkt är en service inget en person kan ta i och kan definieras som varje handling, prestation eller upplevelse som en producent kan erbjuda konsumenten. En service är i huvudsak immateriell och leder inte till ett ägande av något, men kan däremot innefatta användandet av fysiska produkter (*Ibid.*).

Vidare kan en service beskrivas som en process av flera aktiviteter där de produceras och konsumeras samtidigt (Parasuraman *et al.* 1985). I denna process är kunden och företaget delaktiga tillsammans (*Ibid.*). Värdet för en service baseras inte på en färdig prissättning utan baseras på konsumentens upplevda funktions- och känslomässiga värde av servicen (Sandström *et al.* 2008), vilket innebär att värdet kan skilja sig åt mellan olika konsumenter (*Ibid.*).

2.2 Relationsmarknadsföring

Finansiella institut betraktas som en konsumentinriktad tjänstesektor och deras verksamhet påverkas i hög grad av kvaliteten på tjänsterna som erbjuds och kundens övergripande tillfredsställelse (Chavan & Ahmad 2013). Idag förväntar sig kunderna högre kvalitet på de tjänster som erbjuds av finansiella institut (*Ibid.*). Relationsmarknadsföring har därför blivit den mest kritiska aspekten för framgång och lönsamhet (Chavan & Ahmad 2013; Dibb & Meadows 2010). En ökad konkurrens på marknaden leder till att det blir allt viktigare med lojala kunder, speciellt inom finansiella institut där tjänsterna kan anses homogena (Tawseef & Bhat 2020).

Begreppet relationsmarknadsföring är ett relativt brett begrepp som utvecklats över tid. Enligt Berry (2002) och Morgan och Hunt (1994) syftar relationsmarknadsföring till alla marknadsföringsaktiviteter som är inriktade på att etablera, utveckla och upprätthålla lönsamma relationsutbyten. Syftet med detta är att både producenten och kundens mål ska uppnås (Grönroos 1990). Begreppet kännetecknas av ett ömsesidigt engagemang och intresse för de inblandade parterna, vilket kännetecknas av en asymmetrisk process (Smith & Kawasaki 2011).

Det övergripande målet med relationsmarknadsföring är att skapa långsiktiga relationer som gynnar både producenten och konsumenten (Grönroos 1999; Baker *et al.* 1998). Till skillnad från det traditionella transaktionsinriktade marknadsföringsperspektivet som fokuserar på

utbytet av produkter mot pengar, ligger fokuset i relationsmarknadsföring på interaktionen mellan producenten och kunden (Grönroos 2008). Det är samspelet mellan producenten och kunden som skapar ett värde och på så sätt även en relation (Grönroos 1990). Den transaktionsinriktade marknadsföringen har en kort varaktighet där utbytet är kärnan i marknadsföringen medan relationsmarknadsföring har en längre varaktighet och återspeglar en pågående process där relationer ges en central plats (Morgan & Hunt 1994).

Starkare och mer långsiktiga relationer leder till fördelar för både producenten och kunden (Grönroos 2008). Producenten, i detta fall banken, får en bättre kundkännedom och kan därmed lättare anpassa sig utifrån kundens behov. Producenten kan även nå en större ekonomisk lönsamhet genom att stärka relationen till befintliga kunder i stället för att sträva efter att etablera nya kunder (Fernández-Aguirre *et al.* 2003; Ford 2002). Starkare relationer utifrån kundens perspektiv kan ge särskilda förmåner och sociala fördelar och en säkerhet, genom tilltro till producenten (Grönroos 2008).

2.2.1 Samskapande av värde

Behovet av relationsmarknadsföring har sitt ursprung i den föränderliga dynamiken på den globala marknaden och de förändrade kraven för konkurrensframgång (Morgan & Hunt 1994). Att vara en effektiv konkurrent på dagens globala marknad kräver att man har ett effektivt samarbete med sina kunder (*Ibid.*). Trots att själva transaktionen fortfarande kan ses som grunden i marknadsföringsprocessen, kräver de flesta kunder ett mer personligt bemötande av företaget (Grönroos 1999). Detta har lett till en mer holistisk syn på värdeskapande som inkluderar både kund- och företagsperspektiv (Payne *et al.* 2008). En process där företag och dess kunder samarbetar för att skapa värde tillsammans genom att kombinera sina respektive kunskaper, resurser och erfarenheter. Båda parter ses som lika viktiga i denna process som både innefattar värdeskapande och värdekonsumtion. Genom detta samskapande av värde kan företaget lättare skapa differentierad, relevant och anpassade tjänsteerbjudanden som bättre uppfyller kundernas behov. Samskapande av värde kan således skapa konkurrensfördelar och öka kundlojaliteten (*Ibid.*).

2.2.2 Kommunikation

I och med det förändrade synsättet på marknadsföring, från den traditionella transaktionsmarknadsföringen till den mer relationsbaserade marknadsföringen, har kommunikation fått en betydande roll (Morgan & Hunt 1994). Den ökade interaktionen mellan producent och konsument har lett till att kommunikationen ses som nyckeln till långsiktiga relationer (Duncan & Moriarty 1998). Kommunikation måste ske i båda riktningar mellan parterna och kan ses som en interaktiv process där båda parterna har ett gemensamt mål (Grönroos 2008). För en fungerande kommunikation mellan två parter krävs samordning och likvärdighet i sättet att kommunicera (*Ibid.*).

Det är avgörande för tjänsteföretag som banker att ha god kommunikation med kunden, dels för att kunna sätta sig in i kundens behov och dels för att kunna möta dessa behov (Tawseef & Bhat 2020; Dibb & Meadows 2010). Genom att använda olika kommunikationskanaler och anpassa kommunikationen till kundernas behov och preferenser kan bankerna bygga starkare relationer med sina kunder och öka kundtillfredsställelsen och kundlojaliteten (Grönroos 1990). En utebliven kommunikation kan leda till minskat förtroende för företaget då det kan tyda på att företaget inte är intresserad av en relation (Grönroos 2008).

2.3 Kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelse är ett utav de viktigaste målen som ett företag vill uppnå för att skapa långsiktiga relationer där kunden är högsta prioritet (Ngo & Nguyen 2016). För finansiella institut är en utav de viktigaste affärsprocesserna kontakten med kunden, vilket leder till att kundnöjdhet är en viktig nyckel för framgång (Belas *et al.* 2014; Belas & Gabčová 2016; Chavan & Ahmad 2013). En av huvudaspekterna som avgör kundnöjdhet är kundens uppfattning om tjänstekvalitet (Ngo & Nguyen 2016; Jamal & Naser 2002). Kundnöjdhet kan beskrivas som en jämförelse mellan kundens förväntningar och dennes efterföljande upplevelse av tjänstekvalitén (Kotler & Armstrong 2012; Yee *et al.* 2011; Herington & Weaven 2009). Tidigare studier om orsakssambandet mellan kundnöjdhet och tjänstekvalitet har kommit fram till olika slutsatser (Ngo & Nguyen 2016). Allt modernare forskning inom den konsumentinriktad tjänstesektor, som finansiella institut, tyder på att tjänstekvalitet kan ses som föregångare till kundnöjdhet (Ngo & Nguyen 2016; Akhtar *et al.* 2011; Cameran *et al.* 2010; Naik *et al.* 2010). Jamal och Naser (2002) beskriver även att forskning om kundnöjdhet ofta är nära förknippat med mätningar av tjänstekvalitet inom finansiella institut.

En tidigare studie om relationen mellan kundtillfredsställelse och lönsamhet hos skandinaviska banker visar att en banks finansiella resultat ökar med en ökad kundtillfredsställelse (Eklöf *et al.* 2016). Om kunden upplever tillfredsställelse av en relation till ett företag så ökar sannolikheten att denne sprider positiva rykten om företaget och på så sätt kan även nya kunder skapas (Johanesová & Vaňová 2020). Att kunden känner tillfredsställelse ökar även dess lojalitet till företaget (*Ibid.*).

2.4 Kundlojalitet

Som tidigare nämnts kan bättre tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse leda till en ökad kundlojalitet och mer hållbara relationer. Kundlojalitet kan definieras genom en kunds vilja att återupprepade gånger konsumera ett företags produkter och tjänster (Auka *et al.* 2013; Oliver 1999). Lojalitet är därmed en attityd som kunden uppvisar (*Ibid.*). Sann lojalitet kan anses uppstå när kunden har en positiv inställning till företaget (Auka *et al.* 2013) och även rekommenderar företaget för andra konsumenter (Reinartz & Kumar 2002). Detta kan leda till att banker minskar dess anskaffningskostnad för nya kunder, en bredare kundbas och högre lönsamhet (Tawseef & Bhat 2020; Sörqvist 2000).

Kundlojalitet kan delas in i två dimensioner, den attitydmässiga dimensionen och den beteendemässiga dimensionen (Auka *et al.* 2013). Beteendemässig lojalitet består av upprepade köp av en tjänst, medan attitydmässig lojalitet hänvisar till attitydmässig förpliktelse eller fördelaktig inställning till en tjänst, vilket leder till upprepade inköpsbeteenden (*Ibid.*).

Drivkrafterna för kundlojalitet inom banksektorn kan beskrivas genom, positiv inställning hos företagets anställda, ärlighet, proaktiv rådgivning och leverans av löften, tillförlitlighet, god tjänstekvalitet och effektiv hantering av klagomål (Ramachandran & Chidambaram 2012).

2.5 Tjänstekvalitet

Tidigare studier inom detta område pekar på att tjänstekvalitet inom finansiella institut är en viktig konstruktion för att kunna förklara kundtillfredsställelse och kundlojalitet (Jamal & Naser 2002; Kayeser Fatima & Abdur Razzaque 2014).

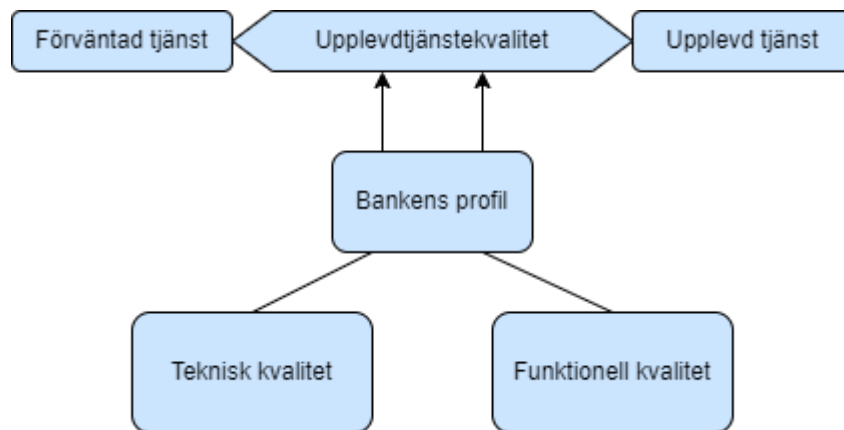
Begreppet tjänstekvalitet har ingen entydig definition. Sörqvist (2000) har gett en bred definition av begreppet kvalitet, där han menar att kvalitet är att uppnå största möjliga

kundvärde i alla led till lägsta möjliga kostnad. Jamal och Naser (2002) menar att tjänstekvalitet är kundens helhetsintryck av organisationen och dess tjänster. Tjänstekvalitet handlar således om kundernas attityd relaterat till förväntningar och upplevelser av i detta fall bankens tjänster (Parasuraman *et al.* 1985). Kunder har olika preferenser, vilket leder till att tjänstekvalitet i grund och botten är individuellt styrd (Edvardsson & Echeverri 2002). Till skillnad från produktkvalitet är tjänstekvalitet ett vidare begrepp och därav blir utvärderingen av tjänstekvalitet något svårare (Zeithaml *et al.* 1990).

Tjänstekvalitet har länge varit en studerad forskningsdomän. Genom tiderna har forskare utvecklat en rad olika modeller för mätning av tjänstekvalitet. De främsta modellerna är Grönroos-modellen (Grönroos 1984), SERVQUAL-modellen (Parasuraman *et al.* 1988), trekomponentsmodellen (Rust & Oliver 1994) och flernivåmodellen (Dabholkar *et al.* 1996). Nedan presenteras de två förstnämnda modellerna.

2.5.2 Grönroos-modellen

Grönroos-modellen (1984) består av tre huvudkomponenter: *teknisk kvalitet*, *funktionell kvalitet* och *företagets profil* (Figur 2). Dessa tre komponenter bidrar till att förstå kunders upplevda tjänstekvalitet baserat på förväntad och faktiskt upplevd tjänst (*Ibid.*).



Figur 2. Konsumentens upplevelse av tjänstekvalitet (Grönroos 1984, 18), egen bearbetning.

Teknisk kvalitet kan förklaras genom kvaliteten på resultatet av tjänsten och funktionell kvalitet kan förklaras genom karaktären av interaktionen mellan kunden och företaget (Grönroos 1984). Sammanfattat kan man förklara de två begreppen som att teknisk kvalitet handlar om vad som levererats och det faktiska resultatet av det som levererats och funktionell kvalitet som hur tjänsten levererats.

De två dimensionerna teknisk kvalitet och funktionell kvalitet bildar tillsammans med företagets profil den upplevda tjänstekvaliteten (Grönroos 1984). Företagets profil är resultatet av konsumenternas syn på företaget och påverkar kundens förväntningar. Därav är profilen av yttersta vikt för de flesta tjänsteföretag. Beroende på vilken profil företaget har hos den enskilda kunden kan den upplevda tjänstekvaliteten påverkas. Är profilen bra kan en sämre funktionell och teknisk kvalitet höjas då kunden rent allmänt har en positiv inställning till företaget. Tvärtom kan en dålig profil sänka den upplevda tekniska och funktionella kvaliteten (*Ibid.*).

2.5.2 SERVQUAL-modellen

Parasuraman *et al.* (1985) identifierade till en början 10 olika dimensioner av tjänstekvalitet som ligger till grund för att fånga upp konsumenters preferenser för bedömning av tjänstekvalitet. I Tabell 2 redovisas de 10 dimensionerna och en beskrivning av varje dimension.

Tabell 2. De 10 dimensionerna av tjänstekvalitet (Parasuraman *et al.* 1985, 47)

Dimension	Beskrivning
Pålitlighet (Reliability)	Konsekvens och pålitlighet i prestanda och utförande av tjänsten.
Tjänstevillighet (Responsiveness)	Vilja att hjälpa kunden och ge snabb service.
Kompetens (Competence)	Innehar medarbetarna den kunskap och kompetens som krävs för utförandet av tjänsten och tillgodose kundens behov.
Tillgänglighet (Access)	Tillgänglighet och enkel kontakt med tjänstgivaren oavsett tillvägagångssätt.
Bemötande (Courtesy)	Uppvisande av artighet, respekt, hänsyn och vänlighet av medarbetarna gentemot kunden.
Kommunikation (Communication)	Tydlighet och lättförståelighet i kommunikationen mot kunden.
Trovärdighet (Credibility)	Trovärdighet och ärlighet mot kunden och alltid se till dennes bästa.
Säkerhet (Security)	Frihet från fara, risk och tvivel. Inkluderar säkerhet för kundens personliga besittningar och information.
Förståelse (Understanding)	Förstå kunden och dennes behov.
Påtaglighet (Tangibles)	Inkluderar de materiella tillgångar som används vid utförandet av tjänsten.

Då det fanns ett fortsatt behov av ett standardinstrument för att mätning av tjänstekvalitet utvecklade Parasuraman *et al.* (1988), utifrån de tidigare presenterade 10 dimensionerna, SERVQUAL-modellen. SERVQUAL-modellen bygger på en jämförelse mellan konsumentens förväntningar och upplevelser för bedömning av den faktiska levererade tjänstekvaliteten (*Ibid.*). Modellen består av fem dimensioner av tjänstekvalitet och beskrivs i Tabell 3.

Tabell 3. De fem dimensionerna av tjänstekvalitet enligt SERVQUAL-modellen (Parasuraman *et al.* 1988, 23)

Dimension	Beskrivning
Påtaglighet (Tangibles)	Fysiska anläggningar, utrustning, material och personalens uppförande.
Pålitlighet (Reliability)	Förmåga att utföra den utlovade tjänsten pålitligt och exakt.
Tjänstevillighet (Responsiveness)	Villighet att hjälpa kunder och ge snabb service.
Försäkran (Assurance)	Kunskap och artighet hos medarbetarna och deras förmåga att skapa tillit och förtroende.
Empati (Empathy)	Hur väl företaget förstår kundens problem och behov och individualiserar tjänsten till denne.

Mätningen av tjänstekvalitet enligt denna modell sker genom att ge respondenterna 22 påståenden om förväntningar och upplevelser baserat på de fem dimensionerna. Svaren noteras på en sju punktlig likertskala och ställs sedan mot varandra för beräkning av ett genomsnitt av skillnadspoängen för varje påstående, vilket ger en bedömning av tjänstekvaliteten. Detta kräver att respondenterna har en viss kunskap om eller erfarenhet av företaget som undersöks (*Ibid.*).

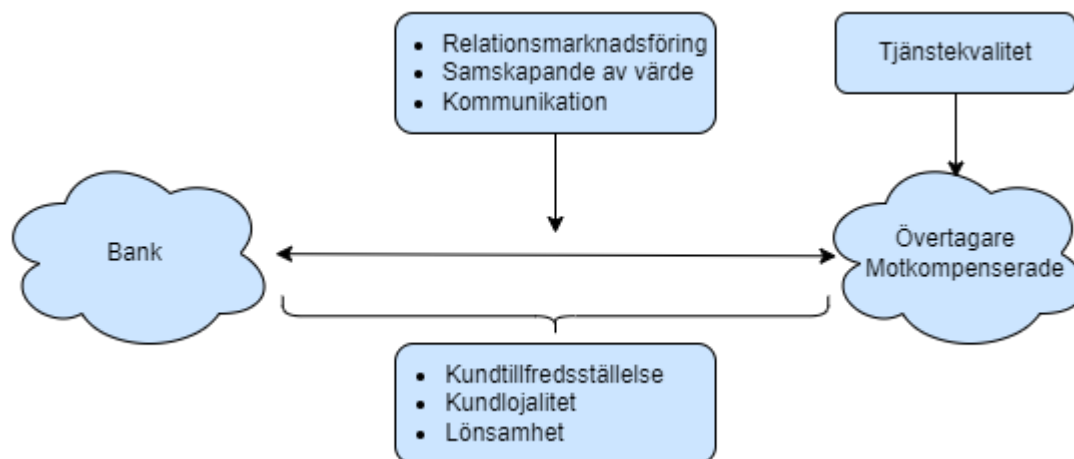
Användandet av denna bekräftelsebaserade metod, SERVQUAL-modellen, har kritiserats. Brady *et al.* (2002) ifrågasätter de faktum att kunder bedömer tjänstekvalitet genom att först bilda sig förväntningar och sedan jämför dem med de efterföljande uppfattningarna. De hävdar att uppfattningar av tjänstekvalitet endast uppstår av uppfattningar om tjänstens prestanda, vilket skulle leda till att mätningar av enbart uppfattningar skulle ge en bättre indikation på tjänstekvalitet än att jämföra uppfattningar med förväntningar (*Ibid.*). Newman (2001) menar

att modellen är för generell och att den inte inkluderar konsumentens prioritering av de fem dimensionerna. Kritiken har lett till att alternativa metoder för mätning av tjänstekvalitet har utformats, så som SERVPERF, BSQ och BANKSERV (*Ibid.*).

Trots återkommande kritik mot modellen kan den ses som en av den mest applicerade modellen för mätning av tjänstekvalitet inom finansiella institut (Mujinga 2019; Apornak 2017; Ngo & Nguyen 2016; Kayeser Fatima & Abdur Razzaque 2014; Wanninayake & Dissanayake 2012). SERVQUAL-modellen är mest värdefull när den används periodiskt för att se trender i tjänstekvalitet och när den används tillsammans med andra mätningsformer av tjänstekvalitet (Parasuraman *et al.* 1988). Modellen kan anses användbar för att avgöra de levererade tjänsternas svagheter och styrkor, vilket kan leda till en insikt av förbättringspotential av tjänsteerbjudandet (*Ibid.*).

2.6 Konceptuellt ramverk

Den konceptuella ramen grundar sig på den presenterade teorin i detta kapitel, relationsmarknadsföring, samskapande av värde, kommunikation, kundtillfredsställelse, kundlojalitet och tjänstekvalitet, och illustreras i Figur 3. Figuren är uppbyggd av teorier som belyser de aspekter som påverkar intressenternas, övertagare och motkompenserade, förväntningar och upplevelser på banken vid ett generationsskifte av en skogsfastighet. Denna konceptuella ram ligger till grund för studiens resultat och kommer att appliceras för analys i kapitel fem.



Figur 3. Studiens konceptuella ramverk, egen bearbetning av studerad teori.

Relationsmarknadsföring: Detta koncept betonar betydelsen av att bygga och upprätthålla långsiktiga och ömsesidigt fördelaktiga relationer med kunderna (Grönroos 1990). Vid ett generationsskifte är det viktigt för banken att ha en relation med övertagaren och de motkompenserade för att kunna förstå deras behov och förväntningar. Vidare kan relationsmarknadsföring hjälpa banken att hantera eventuella konflikter och bygga förtroende för att öka chanserna för en framgångsrik överföring av fastigheten. Denna teori används för att undersöka hur banken kan bygga och underhålla dess relation till de inblandade intressenterna vid ett generationsskifte.

Samskapande av värde: Är en process där företaget och dess kunder samarbetar för att skapa värde genom att kombinera sina respektive kunskaper, resurser och erfarenheter (Payne *et al.* 2008). Båda parter ses som lika viktiga i denna process som både innefattar värdeskapande och

värdekonsumtion (*Ibid.*) Vid ett generationsskifte kan banken använda samskapande av värde för att tillsammans med övertagaren och de motkompenserade skapa anpassade lösningar som tar hänsyn till deras specifika behov och förväntningar.

Kommunikation: I och med det förändrade synsättet på marknadsföring och den ökade interaktionen mellan producent och konsument har lett till att kommunikationen ses som nyckeln till långsiktiga relationer (Duncan & Moriarty 1998). Kommunikation måste ske i båda riktningar mellan parterna (Grönroos 2008).

Kundtillfredsställelse: Kundtillfredsställelse är en viktig faktor för att upprätthålla en långsiktig relation med kunderna (Ngo & Nguyen 2016). Vid generationsskiften kan banken arbeta för att säkerställa att både övertagare och motkompenserade är nöjda med bankens tjänster och känna sig väl bemötta. Detta kan leda till att banken behåller befintliga kunder och även lockar nya kunder.

Kundlojalitet: Kundlojalitet betonar vikten av att kunderna fortsätter att välja banken i framtiden (Auka *et al.* 2013; Oliver 1999). Vid generationsskiften kan banken arbeta för att skapa en lojalitet hos övertagare och motkompenserade genom att utveckla anpassade lösningar och ge en god tjänsteupplevelse.

Tjänstekvalitet: Tjänstekvalitet handlar om hur väl ett företags tjänster uppfyller kundernas förväntningar och behov. Denna studie kommer att utgå från Parasuraman *et al.* (1988) fem dimensioner av tjänstekvalitet för att identifiera kvalitetsdimensioner som intressenterna anser är avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande specifikt vid generationsskiften av skogsfastigheter. Teorin anses användbar då studiens syfte är att förklara intressenternas förväntningar och upplevelser av bankens tjänster vid ett generationsskifte av en skogsfastighet. Därmed möjliggörs en utvärdering och utveckling av bankens arbete utifrån intressenternas perspektiv.

3 Metod

I detta kapitel presenteras och motiveras forskningsdesignen, forskningsansatsen, val av analysenheter, hur datat samlats in, analysteknik, trovärdighet och etiska aspekter och slutligen avgränsningar för studien. Syftet med detta kapitel är således att ge läsaren en förståelse för hur studien är uppbyggd.

3.5 Forskningsdesign och forskningsansats

Studien genomfördes enligt en kvalitativ fallstudie, vilket är en väl använd metod inom företagsekonomi (Bryman & Bell 2011). Till skillnad från den kvantitativa forskningsdesignen som vanligtvis bygger insamling och analys av data i numerisk form så bygger den kvalitativa forskningen vanligtvis på insamling och analys av data i form av ord (Robson & McCartan 2016; Bryman & Bell 2011). Den kvalitativa forskningsdesignen valdes då den lämpar sig att appliceras på studier där sociala kontexter, språk, beteenden och interaktioner studeras (*Ibid.*). Syftet med studien var att förklara intressenternas, övertagare och motkompenserade, förväntningar och upplevelser av bankens arbete vid generationsskiftet av skogsfastigheter. Den forskningsdesign som tillämpades var därav en kvalitativ fallstudie. Fallstudier är en väletablerad forskningsstrategi där fokus ligger på ett fall eller en situation, vilket kan vara en enskild individ, en grupp eller ett företag (Robson & McCartan 2016). Fallstudier är användbara för att studera komplexa sociala fenomen där gränsen mellan fenomenet och dess kontext kan anses diffus (Robson & McCartan 2016; Yin 2009). Den kvalitativa fallstudien går in på djupet och söker bakomliggande orsaker till den problemställning som undersöks (*Ibid.*).

En induktiv ansats kan anses starkt förknippad med kvalitativa fallstudier (Robson & McCartan 2016; Bryman & Bell 2011). Denna studie har tillämpat en induktiv ansats med deduktiva inslag i analysmetoden då det teoretiska ramverket för studien ger en svag uppfattning om teman som förväntas uppkomma i det insamlade datamaterialet. Till skillnad från den deduktiva ansatsen där befintliga teorier och begrepp testas så börjar den induktiva ansatsen med datainsamling och från vilken teoretiska idéer och begrepp framkommer (Bryman & Bell 2011). Den induktiva ansatsen är empiriskt driven och strävar efter att förklara verkligheten. Denna ansats tillåter förändring och utveckling av studien under processen (*Ibid.*) Det kan anses användbar i denna studie då komplexa sociala sammanhang analyseras.

En flexibel design används oftast vid en kvalitativ forskningsdesign (Robson & McCartan 2016) och kommer att användas i denna studie i stället för en fast design. En flexibel design handlar om att erkänna att forskning är en dynamisk process där det kan uppstå oväntade situationer och fynd som behöver tas i beaktning och hanteras på ett adekvat sätt (Robson & McCartan 2016). Liket den induktiva ansatsen kan förändring och utveckling av studien ske under arbetets gång (*Ibid.*). Robson och McCartan (2016) poängterar att det är viktigt att som forskare ha en öppen inställning till forskningsprocessen och vara villig att anpassa studien baserat på det empiriska materialet. Detta innebär också att forskaren måste vara medveten om och hantera potentiella bias som kan uppstå under processen (*Ibid.*).

3.6 Val av analysenheter

Yin (2009) menar att valet av analysenheter bör vara relevanta för forskningsfrågorna och syftet med fallstudien. Analysenheter kan variera i storlek, från en händelse till en hel organisation (*Ibid.*). Då detta arbete är ett samarbete med Handelsbanken så är analysenheterna primärt Handelsbanken och dess skog- och lantbrukskunder. Syftet med studien var att förklara

intressenternas, övertagare och motkompenserade, förväntningar och erfarenheter av bankens arbete vid generationsskiftet av skogsfastigheter. Detta ledde till att analysenheterna bestod av övertagare och motkompenserade som genomgått ett generationsskifte av en skogsfastighet med hjälp av Handelsbanken som bank. Det ursprungliga syftet var att även intervjua överlåtare för att få med deras perspektiv, men på grund av överlåtarnas ålder som lett till att de antingen gått bort eller blivit sjuka så gick det inte att genomföra. För att få en holistisk bild av bankens roll vid generationsskiftet av skogsfastigheter och en djupare analys inhämtades även information från två anställda hos Handelsbanken om deras syn på deras roll under generationsskiftesprocessen.

3.7 Datainsamling

För att besvara studiens forskningsfrågor inhämtades data från ett flertal informationskällor. Datainsamlingen har delats in i sekundär- och primärdatabasinsamling. Den sekundära datainsamlingen bestod av litteratursökning för att identifiera trender och kunskapsluckor inom det berörda ämnet och samtal med två anställda på Handelsbanken för att få deras syn på deras roll vid ett generationsskifte. Den primära datainsamlingen utgör förstahandsinformation specifikt utformad för studien och ligger till grund för studiens resultat och består i denna studie av semistrukturerade intervjuer.

3.7.2 Sekundärdatabasinsamling

I studiens inledande arbete genomfördes en litteraturgenomgång. Detta i syfte att utgöra en grund för studien och identifiera tidigare studier inom ämnet samt inom vilka områden kunskapen kan anses bristfällig (Robson & McCartan 2016). Litteraturen som har studerats har berört ämnesområden som generationsskiftet av skog- och lantbruksfastigheter och familjeföretag samt bankens roll och tjänsteerbjudande vid generationsskiftet. Utsökning av litteratur har genomförts via databaserna Primo, Web of science och Google scholar. Sökord som har använts enskilt och i olika kombinationer för att hitta relevant litteratur är *"family business"*, *"family forest owner"*, *"Non Industrial Forest Owner"*, *"intergenerational transfer"*, *"generational change"*, *"service quality"*, *relationshipmarketing*, *"co-creation of value"* och *banking*. Via granskning av källförteckningarna av de artiklar och studier som hittades underlättades den vidare informationssökningen inom ämnet för denna studie. Genom detta tillvägagångssätt erhöles en mängd relevanta vetenskapliga artiklar, böcker och studentarbeten.

Vidare samlades sekundärdata in genom samtal med två anställda på Handelsbanken för att få deras syn på bankens roll vid generationsskiftet. Detta presenteras i kapitel fyra, empirisk bakgrund, och ligger till grund för studiens analys- och diskussionskapitel för att ge en holistisk bild och bedömning av bankens arbete vid generationsskiftet.

3.7.3 Val av respondenter

Vid valet av respondenter användes följande kriterier: (1) Generationsskiftet skulle handla om överförandet av en skogsfastighet. (2) Generationsskiftet skulle ha genomförts med hjälp av Handelsbanken som bank, det fanns dock inget krav att samtliga intressenter i generationsskiftet var kund i banken innan genomförandet av generationsskiftet. (3) Generationsskiftet skulle ha genomförts med inblandning av minst tre intressenter, varav en överlåtare, en övertagare och en motkompenserad (syskon eller annan släkting). Det var däremot inget krav att alla intressenter i ett och samma generationsskifte ställde upp på intervju. (4) Generationsskiftet skulle ha genomförts i närtid, inom de fem senaste åren. På grund av banksekretessen gjordes urvalet av respondenter i första hand av anställda på Handelsbanken.

De anställda var tvungna att kontakta eventuella respondenter för deras godkännande innan kontaktuppgifterna kunde skickas vidare till författaren. Totalt förmedlades elva respondenter till författaren. Samtliga respondenter kontaktades av författaren varav sex övertagare och ingen av de motkompenserade var villiga att medverka. De sex övertagarna tillfrågades om eventuellt fler personer från deras generationsskiften var villiga att ställa upp på en intervju. Detta resulterade i att tre motkompenserade ställde upp, vilket resulterade i totalt nio intervjuer (Tabell 4).

Tabell 4. Genomförda intervjuer

	Respondent	Genomförd intervju	Skickad för validering	Skickad påminnelse	Svar mottaget
1	Övertagare	2023-04-04	2023-04-06	2023-04-17	2023-04-22
2	Övertagare	2023-04-04	2023-04-12	-	2023-04-12
3	Övertagare	2023-04-11	2023-04-12	-	2023-04-14
4	Övertagare	2023-04-11	2023-04-18	2023-05-02	2023-05-22
5	Övertagare	2023-04-11	2023-04-18	-	2023-04-22
6	Övertagare	2023-04-19	2023-04-20	-	2023-04-20
7	Motkompenserad	2023-04-20	-	-	2023-04-20
8	Motkompenserad	2023-04-24	2023-04-25	-	2023-05-05
9	Motkompenserad	2023-04-25	2023-04-25	-	2023-04-25

Respondenterna delades in i övertagare och motkompenserade för att kunna särskilja intressentkategoriernas syn på bankens arbete med generationsskiften av skogsfastigheter.

3.7.4 Primärdatainsamling

För insamling av primärdata tillämpades en kvalitativ intervjustudie, vilket genererar att situationen blir unik och kraftfull (Robson & McCartan 2016) och leder till att respondentens erfarenhet och vardagsaktivitet fångas upp (Kvale *et al.* 2014). Metoden för att erhålla primärdata var semistrukturerade intervjuer. Denna intervjumetod är en blandning av strukturerade och ostrukturerade intervjuer (Robson & McCartan 2016). Till skillnad från ostrukturerade intervjuer har den som intervjuar en uppfattning om vilka frågor som ska ställas, en intervjuguide och till skillnad från strukturerade intervjuer är formuleringen och ordningen på frågorna inte bestämd. Semistrukturerade intervjuer leder till en större flexibilitet då intervjufrågorna ofta är öppna (*Ibid.*). Respondenterna ges en större frihet att formulera och utveckla sina svar och den som intervjuar ges möjlighet att ställa eventuella följdfrågor kring intressanta aspekter som uppkommer under intervjun (Robson & McCartan 2016; Bryman & Bell 2011). Detta möjliggör att se mönster, samtidigt som en jämförelse mellan respondenterna kan genomföras. Då intervjufrågorna är mer flexibla leder det till en komplex datainsamling och analys. Metoden lämpar sig när forskningsfrågorna som i denna studie är av utforskande karaktär och respondenternas svar kan leda till framtida forskningsfrågor och utveckla en mer robust kunskapsbas för framtida forskning.

För insamling av primärdata användes en och samma intervjuguide oberoende av vilken intressentkategori, övertagare eller motkompenserade, som intervjuades. Detta för att lättare kunna se hur deras syn på bankens arbete vid generationsskiften skiljer sig. Intervjuerna genomfördes över telefon och samtliga intervjuer spelades in med godkännande från respondenterna. Intervjuerna spelades in med hjälp av programmet *Ljudinspelaren* på författarens dator. Nackdelen med telefonintervjuer är bristen på interaktion mellan den som intervjuar och respondenten (Robson & McCartan 2016). Telefonintervjuer kan dock anses fördelaktiga då de ger en minskad kostnad för resor och tid (*Ibid.*). Denna metod valdes då respondenterna var utspridda över större delar av Sverige. För att respondenterna skulle kunna

genomföra intervjun vart som helst utan tillgång till en dator så valdes intervjuer via Zoom, Skype och liknande kanaler bort.

Genomförandet av intervjuerna skedde slumpvis mellan respondenterna. Samtliga intervjuer spelades in samtidigt som korta ordformuleringar antecknades under intervjuerna. Intervjuerna började med att forskaren introducerade sig själv och syftet med intervjun följt av på vilka premisser respondenten ställde upp (Se delkapitel 3.9). I den inledande fasen ställdes även frågan om att få tillåtelse att spela in intervjun. Därefter ställdes några inledande frågor om respondenten för att skapa ett avslappnat klimat följt av huvudfrågorna för intervjun. I slutet av intervjun fick respondenten möjlighet att komplettera med saker som denne ansåg hade missats under intervjun. Avslutningsvis upprepade forskaren på vilka premisser respondenten var med på i intervjun. Tidsåtgången för varje intervju var mellan 30 min upp till en timme. Efter varje genomförd intervju transkriberades det inspelade ljudmaterialet och en validering skickades till varje respondent för godkännande, där de gavs möjligheten till att omformulera eventuella svar som de inte tyckte överensstämde med svaret som de angivit under intervjun. Efter att valideringen skickats till respondenterna inväntades svar för godkännande och eventuella påminnelser skickades (Tabell 4).

3.7.5 Utformande av intervjufrågor

Utformandet av intervjuguiden (Bilaga 1) baserades på studiens syfte, forskningsfrågor och den konceptuella ramen för studien. Intervjuerna utgick från en och samma intervjuguide, där frågorna utgick ifrån bankens arbete med generationsskiften av skogsfastigheter och respondenternas förväntningar och upplevelser av generationsskiftesprocessen för att få en så tydlig bild av ämnet som möjligt. Frågorna angående intressenternas förväntningar på bankens tjänstekvalitet har utvecklats utifrån SERVQUAL-modellen och de fem dimensionerna av tjänstekvalitet: *Påtaglighet, Pålitlighet, Tjänstvillighet, Försäkran och Empati*. Bilaga 2, SERVQUAL-frågeformulär, ligger till grund för de påståenden som respondenterna fått ranka från ett instämmer inte alls till fem instämmer helt för att kunna urskilja vilka påståenden de anser är viktigare än andra. Följdfrågor till varje påstående utformades för att få en djupare förståelse av varför respondenten ansåg att påståendet var viktigt och om förväntningarna uppnåddes av banken och på vilket sätt de uppnåddes eller inte.

Vid utformandet av intervjufrågorna har fokuset varit på att inte blanda inför många parametrar och delfrågor i en och samma fråga, vilket enligt Bryman och Bell (2011) är viktigt för att skapa lättförståeliga frågor. Enligt författarna bör man även tänka på vilket svar man är ute efter, ett ja eller nej eller ett öppet svar. Utformandet av frågan kan även påverka om respondenter ger ett utmålade svar eller ett mer kort och koncist svar. Det ska vara enkelt för respondenten att förstå frågan och hur frågan förväntas besvaras (*Ibid.*) Detta har tagits i beaktning vid utformandet av intervjufrågorna. I utvärderande syfte genomfördes en pilotintervju för att se att frågorna var förståeliga från någon utomstående och hade potential att generera relevant data för att besvara forskningsfrågorna (Yin 2009).

3.7.6 Redovisning av analysteknik

Generellt krävs mycket tid för analys av resultaten i en kvalitativ studie (Pope *et al.* 2000). För analys av det transkriberade datamaterialet har en tematisk analys använts (Braun & Clarke 2006). Detta är en metod för att bearbeta kvalitativa data från exempelvis intervjuer, fokusgrupper eller textmaterial. Syftet med denna metod är att identifiera och organisera mönster i datat för att avslöja underliggande teman och begrepp (*Ibid.*). Likt en tematisk analys så kategoriseras datamaterialet i teman i en innehållsanalys (Vaismoradi *et al.* 2013; Pope *et al.* 2000). Fokuset i en innehållsanalys till skillnad från en tematisk analys ligger på det kvantitativa

aspekterna av datat, såsom frekvensen av specifika termer (*Ibid.*). Då denna kvantitativa aspekt inte är av relevans för denna studie så valdes denna metod bort.

Tematisk analys är en flexibel metod och kan anpassas till olika typer av forskning där människors åsikter, kunskaper, erfarenheter eller värderingar från en uppsättning av kvalitativa data studeras (Braun & Clarke 2006). Tematisk analys ger en flexibilitet vid tolkning av datamaterialet, vilket underlättar vid utformning av teman av stora datamängder. Utifrån detta anses en tematisk analys som användbar för denna studie då intressenternas förväntningar och erfarenheter av bankens arbete vid generationsskiftet av skogsfastigheter ska studeras (*Ibid.*). Enligt Braun och Clarke (2006) involverar processen för en tematisk analys vanligtvis följande steg för att besvara forskningsfrågorna: Förberedelser, organisera data, temasökning, definition av teman, analys av data och rapportering. Genom att följa dessa sex steg kan bekräftelsebias undvikas vid formulering av analysen.

- *Förberedelse*: Författaren bekantade sig med datamaterialet för att få en översikt. I detta steg är det av stor vikt att tänka igenom forskningsfrågorna och forskningsområdet för att säkerställa att analysens fokus ligger på rätt aspekter.
- *Organisera data*: Initiala koder genererades genom att märka ut och sammanfatta meningsfulla delar av datamaterialet. Ett kodningschema användes för att kategorisera materialet och göra det lättöverskådligt.
- *Temasökning*: Teman söktes genom att koder organiserades i kluster baserat på likheter och skillnader i materialet.
- *Definition av teman*: Teman granskades och definierades genom en bedömning av dess innebörd och betydelse för forskningsfrågorna, vilket innebar att forskaren beskrev vad varje tema handlade om dess betydelse för forskningsfrågorna.
- *Analys av data*: Datamaterialet analyserades genom att varje tema och dess koppling till forskningsfrågorna undersöktes. Forskaren analyserade hur de olika temana relaterade till varandra och hur de kunde bidra till att besvara forskningsfrågorna.
- *Rapportering*: I det slutliga steget rapporterades resultatet och slutsatserna. I detta steg beskrevs varje tema som uppkommit och dess betydelse och relation till forskningsfrågorna. Detta ledde även fram till framtida forskning som kan bygga på resultatet och diskussion av eventuella begränsningar med studien.

En tematisk analys kan anses subjektiv och bygger på forskarens egen bedömning, detta leder till att forskaren behöver vara noggrann vid reflektering över egna val och tolkningar (Braun & Clarke 2006). Vid en tematisk analys kan antingen ett induktivt eller deduktivt tillvägagångssätt användas. I denna studie har ett induktivt tillvägagångssätt använts, vilket innebär att utifrån datamaterialet växer teman fram och skapar ett ramverk. Denna studie kommer även att hantera inslag av det deduktiva tillvägagångssättet, då det teoretiska ramverket för studien ger en svag uppfattning om vilken typ av teman som förväntas uppkomma i datamaterialet (*Ibid.*).

Ett ytterligare vägval i den tematiska analysen står mellan antingen ett semantiskt och ett latent tillvägagångssätt (Braun & Clarke 2006). Ett semantiskt tillvägagångssätt innebär att analysera det explicita innehållet i datamaterialet medan ett latent tillvägagångssätt innebär att läsa in undertexten och antaganden som ligger till grund för data (*Ibid.*). Då studien syftar till att

studera intressenternas uttalade åsikter angående banken och dess arbete vid generationsskiftet så har det semantiska tillvägagångssättet tillämpats. Teman som uppkom under analysen av det transkriberade materialet och dess beskrivning och koppling till forskningsfrågorna för studien presenteras i Tabell 5.

Tabell 5. Hur varje tema relaterar till studiens forskningsfrågor samt en beskrivning av varje tema

Forskningsfråga	Tema	Beskrivning
Vad påverkar valet av bank vid genomförande av ett generationsskifte?	Befintlig relation	Att respondenterna innan generationsskiftet haft en relation till banken, antingen som befintlig kund eller att en familjemedlem var befintlig kund kan anses avgörande i valet att anlita Handelsbanken.
	Ränta	Räntan på lånen kan ses som en annan avgörande faktor i valet av bank.
	Rekommendation	Rekommendationer från utomstående kan ses som den sista avgörande faktorn i valet av bank.
Vilka förväntningar hade intressenterna på bankens tjänsteerbjudande?	Finansiering	Hjälp med finansiering för att möjliggöra ett övertagande.
	Inga förväntningar	Inga förväntningar på grund av att det är en ny situation.
	Vägledning	Att vägleda kunden i processen.
	Framtiden	Hjälp och rådgivning även efter generationsskiftet och i framtiden.
Vilka kvalitetsdimensioner anser intressenterna är avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiftet?	Tjänstvillighet	Se kunden, vara villig att hjälpa, snabba svar och snabb service och proaktivitet.
	Bemötande	Personligt bemötande, uppvisande av professionalitet och inte vara för på.
	Kompetens	Kunskap om generationsskiftet för att kunna besvara eventuella frågor som uppstår.
	Kommunikation	Informativ, tydlig kommunikation och lättillgänglig kontakt. Personlig kontaktperson.
	Pålitlighet	Utföra löften i tid och sekretess av kundens personliga uppgifter.
Förståelse	Förstå kundens situation och behov, individuell uppmärksamhet.	

En tydligare genomgång av teman som uppkom av övertagare respektive motkompenserade presenteras i kapitel fem.

3.8 Kvalitetssäkring

Vid val av metod uppkommer olika konsekvenser beroende på de val som görs (Robson & McCartan 2016). Vid en fallstudie som utförs av en enskild intervjuare som har exklusiv rätt att tolka, analysera och dra slutsatser är det av stor vikt att stärka studiens trovärdighet (*Ibid.*). För att öka studiens validitet och reliabilitet har Rieges (2003) tekniker för fallstudier använts (Tabell 6).

Tabell 6. Tekniker för att fastställa validitet och reliabilitet i en fallstudie (Baserad på Riege (2003, 78-79), justerad av forskaren)

Fallstudiedesign test	Teknikförslag	Teknik som tillämpats i denna studie
Konstruerad validitet	Tillämpa flera typer av källor för datainsamling.	Olika källor och perspektiv användes för triangulering, beskrivet i delkapitel 3.3.
	Upprätta en beviskedja vid datainsamling.	Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Datum för intervjutillfället, skickad och godkänd validering antecknades. Studerad litteratur dokumenterades.
	Granska insamlat datamaterial.	Transkriberingen skickades till respondenten i fråga för godkännande.
Intern validitet	Använda figurer och tabeller i dataanalysen som stöd för förklaringar.	Analysen presenterades med hjälp av tabeller. Sammanfattning av analysen utgick från den konceptuella ramen.
	Säkerställa att koncept och resultat har ett systematiskt samband.	Samma konceptuella ramverk har applicerats för samtligt insamlat data.
Extern validitet	Definiera omfattning och avgränsningar för studien.	Redovisas i avsnitt 1.3 och 3.5.
	Jämföra bevis med befintlig litteratur.	Kapitel 5 och 6.
Reliabilitet	Redovisa teorier och idéer.	Kapitel 2.
	Dokumentera observationer och handlingar.	Intervjuerna spelades in och observationer antecknades.
	Använda fallstudieprotokoll.	Bilaga 3.
	Dokumentera data digitalt och forma en bas för insamlat data.	Data sparad i författarens OneDrive.
	Kvalitetsgranskning/utvärdering av annan person än den som genomför studien.	Opponentfeedback vid tre tillfällen: proposal, halvtidsseminarium och vid kursens slut. Korrekturläsning från andra parter.
	Säkerställ att data från fler källor kan jämföras	Samma konceptuella ram användes som analysunderlag för samtliga intervjuer. Resultatet sattes i relation till tidigare studier, teori och empirisk bakgrund.

Hur teknikerna tillämpats i denna studie beskrivs i tabellen ovan (Tabell 6). För att skapa validitet tillämpades triangulering av insamlat data, vilket även rekommenderas av Robson och McCartan (2016) och Yin (2009) för att kvalitetssäkra studien då en flexibel design tillämpas. Intervjuerna spelades även in, transkriberades och skickades till respondenten för godkännande. Samtliga datum för intervjutillfälle, skickad transkribering och godkänd validering antecknades och övrig insamlad litteratur dokumenterades. Validitet kan vidare delas in i intern validitet och extern validitet (Yin 2009; Riege 2003). Intern validitet relaterar till huruvida resultatet från studien är giltigt och tillförlitligt för att kunna dra slutsatser om orsakssamband mellan variabler inom fallet som undersökts. Extern validitet handlar om huruvida studiens resultat är generaliserbart för andra liknande fall eller omständigheter. För att öka den externa validiteten

är det av stor vikt att studien är representativ för den population eller situation som resultatet kan tänkas generaliseras till (*Ibid.*).

Yin (2009) definierar reliabilitet som den grad i vilken studiens resultat kan replikeras och upprepas under liknande förhållanden. Detta avser konsistensen av data och i vilken grad forskningsmetoden ger stabila och konsekventa resultat. För att öka fallstudiers reliabilitet är dokumentation viktigt (*Ibid.*)

3.9 Etiska aspekter

Vid sociala studier som involverar människor måste etiska aspekter tas hänsyn till under hela forskningsprocessen (Robson & McCartan 2016). Detta är av stor vikt för att inte orsaka negativa konsekvenser för forskningsdeltagarna som stress och ångest (*Ibid.*). I denna studie har etiska vägval gjorts i studiens inledande planering, genomförande och efterarbete av det empiriska materialet. Kvale, Brinkmann och Torhell (2014) menar att det finns fyra osäkerhetsområden i kvalitativa intervjustudier där hänsyn behöver tas till etiska aspekter, informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll.

När det gäller informerat samtycke så informerades varje respondent i det inledande samtalet om studiens syfte, hur intervjun skulle gå till samt beräknad tidsåtgång till intervjun. Respondenterna informerades även om att det var frivilligt att medverka och att dess medverkan kunde dras tillbaka när som helst under arbetets gång utan motivering. Konfidentialitet handlar om överenskommelser som respondenterna ingår, vad som får göras med datamaterialet som de bidrar till (Kvale *et al.* 2014). Respondenterna informerades om att de deltar i studien anonymt och att de i studien endast kommer benämnas som övertagare eller motkompenserad. De informerades även att endast forskaren har tillgång till dess kontaktuppgifter, den inspelade intervjun och det fullständigt transkriberade datamaterialet. Eftersom respondenterna i studien är anonyma ska de inte kunna identifieras och få konsekvenser av sin medverkan. Generationsskiften kan vara ett känsligt ämne och därav har fokuset i studien legat på bankens arbete. Pengar och konflikter inom familjen har inte berörts. Forskarens roll syftar till att uppnå hög vetenskaplig kvalitet och publicera korrekta resultat som är representativa för forskningsområdet (Kvale *et al.* 2014). Respondenterna fick ge sitt godkännande till det transkriberade materialet och en möjlighet till att komplettera eller ändra svar som inte ansågs överensstämma med det som framkom under intervjun.

3.10 Avgränsningar

I detta delkapitel redovisas avgränsningar som gjorts avseende metod, teori och empiri i förhållande till syftet med studien.

3.10.2 Metodavgränsning

Vid fallstudier måste hänsyn tas till den bristande generaliserbarheten (Bryman & Bell 2011; Yin 2009). Problematiken togs i beaktning av forskaren, men motiverades av att generaliserbarhet inte skulle uppnås då studien endast undersöker ett fåtal intressenter som genomfört generationsskifte av skogsfastigheter med hjälp av Handelsbanken som bank. Forskaren försökte endast få en djupare förståelse av fenomenet i dess verkliga kontext.

Forskningen bygger på kvalitativa intervjuer. Valet av att genomföra telefonintervjuer har sina begränsningar i den minskade interaktionen mellan intervjupersonen och respondenten, men valet av intervjumetod motiverades av den stora spridningen geografiskt som gjorde det komplicerat både tidsmässigt och kostnadsmissigt att genomföra intervjuer på plats hos

respondenterna. För att underlätta intervjuerna för respondenterna valdes även intervjuer via videokanaler bort. Detta ansågs underlätta för respondenterna då de kunde genomföra intervju vart som helst utan att behöva ha tillgång till en dator.

3.10.3 Teoriavgränsning

Teorin för studien har baserats på tillämpad teori för tidigare studier inom det berörda ämnet för denna studie. Detta ger en garanti på att studien går i linje med andra forskares förståelse av fenomenet (Robson & McCartan 2016). Genom att studera tidigare litteratur gavs en större förståelse för ämnet för studien. Bankens arbete vid generationsskiftet handlar om skapandet av en relation mellan sig och kunden och erbjudandet av rådgivning, en tjänst. Utifrån den studerade litteraturen utvecklades ett teoretiskt ramverk bestående av relationsmarknadsföring, samskapande av värde, kommunikation, kundnöjdhet, kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet. Dess teorier och begrepp presenteras mer ingående i kapitel två. Dessa teorier anses relevanta då studiens syfte är att förklara intressenternas tjänstebehov och upplevelser av bankens tjänster vid generationsskiftet av skogsfastigheter. Konflikter inom familjen, juridiska, skattemässiga och finansiella aspekter har inte studerats. Därav valdes sådana modeller och teorier bort.

3.10.4 Empiriavgränsning

De empiriska vägvalen speglas i valet av analysenheter och geografisk marknad. I och med syftet med studien och det faktum att studien är ett samarbete med Handelsbanken så var analysenheterna för studien Handelsbanken och intressenter som genomgått ett generationsskifte av en skogsfastighet med hjälp av Handelsbanken som bank. Studien undersökte endast övertagare och motkompenserade som genomfört ett generationsskifte med Handelsbanken som bank och deras syn på bankens arbete under generationsskiftet. Studien speglar således inte övertagares eller motkompenserades syn på andra bankers tjänsteerbjudande eller tjänsteleverens vid generationsskiftet. Syftet med studien var inte att urskilja skillnader som kan uppstå i avseende av respondenternas kön och ålder eller fastighetens storlek och hur innehavet fördelats mellan överlåtare, övertagare och syskon eller andra släktingar. Därav har dessa aspekter inte beaktats i denna studie.

Respondenterna i denna studie har inte avgränsats geografiskt inom Sverige. Detta på grund av att tillgången på personer som genomfört generationsskiftet av skogsfastigheter med Handelsbanken som bank kan anses begränsad. Detta har lett till en stor geografisk spridning av respondenter inom Sverige. Denna studie tar inte hänsyn till konflikter inom familjen, på vilket sätt generationsskiftet genomförts, gåva, köp eller en blandning utav dessa eller rådgivningen från en eventuell generationsskiftesrådgivare som inte jobbar på banken. Studien fokuserar enbart på tjänsteerbjudandet och tjänsteleveransen från Handelsbanken under generationsskiftesprocessen.

4 Empirisk bakgrund

Detta kapitel ger en bakgrund till Handelsbanken som företag, deras skog- och lantbruksavdelning samt hur de ser på sitt arbete vid generationsskiften. Detta ligger till grund för studiens analys- och diskussionskapitel.

För att få en holistisk bild av Handelsbankens arbete med generationsskiften och ett underlag som kan stödja studiens analys- och diskussionskapitel så har Handelsbankens verksamhet studerats och presenteras nedan. Först presenteras företaget i helhet och dess skog- och lantbruksavdelning, därefter presenteras deras interna riktlinjer för hur de ser på sig själva och vilka uppgifter de har vid generationsskiften av skog- och lantbruksfastigheter.

4.5 Handelsbanken

Handelsbanken är en av Nordens största banker med närvaro i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Nederländerna och Storbritannien (Handelsbanken 2023b). De erbjuder ett brett utbud av finansiella tjänster för både företag och privatpersoner. Handelsbanken grundades 1871 och sedan början på 1970-talet har organisationen utgått från en strakt decentraliserad strategi och har ett rikstäckande kontorsnät. Handelsbanken som verksamhet utgår alltid från kundens behov, vilket innebär att alla affärsbeslut som rör den enskilda kundens relation till banken tas nära kunden och är en viktig faktor för hög kundnöjdhet och långsiktiga kundrelationer. Närheten till dess kunder bidrar till förmågan att ge kvalificerad och relevant rådgivning. Idag är de en av världens mest stabila banker med stark lokal förankring. Genom dess fokus på låg risk och hög lönsamhet anser Handelsbanken själva att de kommer finnas där för sina kunder även i framtiden (*Ibid.*).

I december 2011 blev Skog- och lantbruk en egen division inom Handelsbanken (Pers. kom. Dahlerus & Åttingsberg 2013 se Dickson & Magnusson 2013). Denna division var tidigare en del av Stadshypotek AB, dotterbolag till Handelsbanken. Skog- och lantbruksbruksföretag behandlas på samma sätt som allmänna företag inom banken. Samma decentraliserade strategi med starkt kundfokus används inom denna division som övrigt i banken. Genom stor kundkännedom skapar Handelsbanken erbjudanden som är skraddarsydda efter den individuella kundens behov, önskan och förmåga. Banken arbetar aktivt med att erbjuda kompetens inom skog- och lantbrukssektorn. Detta sker genom interna program, support, gårdsbesök och samarbeten med lokala partners inom området. Handelsbanken betonar vikten av kunskap som skapas via intern utbildning för att möta de förväntningar som ställs av lokala skog- och lantbruksföretag. De vill även förbättra sin kundnöjdhet genom ett proaktivt förhållningssätt med tätare kontakter med dess kunder. Handelsbankens starkaste konkurrenskraft inom skog- och lantbrukssektorn anses vara deras lokala närvaro, prissäkring på deras skog- och lantbruksprodukter och att de är en universalbank med hög servicenivå (*Ibid.*).

4.6 Handelsbankens roll vid generationsskiften

Handelsbanken har fyra punkter som de kommunicerar utåt till sina kunder när det gäller deras utbud vid generationsskiften (Pers. kom. Mattsson 2023). (1) Samordning och rådgivning under generationsskiftet, (2) finansiering av ny ägare, (3) motkompensation av syskon, (4) överlåtarens nya situation. För att beskriva bankens roll vid generationsskiftet har Handelsbanken utvecklat en illustration (Figur 4).



Figur 4. Handelsbankens illustration av kundens resa och bankens roll under en generationsskiftesprocess, egen bearbetning av forskaren.

Figuren ovan beskriver först kundens resa från första samtalet inom familjen till verkställandet av generationsskiftet (Figur 4). Därefter beskrivs bankens roll under denna resa. Denna figur ligger till grund för hur banken internt ska arbeta med generationsskiften, samt vad samordning och rådgivning innebär. Oftast är det kunden själv som initierar ett generationsskifte, men i sällsynta fall tar Handelsbanken initiativet till ett generationsskifte. Handelsbankens är dock enbart initiativtagare till generationsskiften för redan befintliga kunder, de letar inte upp prospekt och hör av sig till utomstående (Pers. kom. Åttingsberg 2023).

Under generationsskiftesprocessen ser Handelsbanken sig själva som spindeln i nätet. Det första steget i Handelsbankens roll handlar om samordning. I detta steg tar banken den första kontakten med någon utav dess samarbetspartners som rådgiver i själva generationsskiftet. Handelsbanken har inga egna jurister som arbetar inom detta område med juridiska och skattemässiga frågor, därav samarbetar Handelsbanken med företag som Ludvig & Co och Areal som erbjuder juridiska och skattemässig rådgivning och utformning av överlåtelsen. När kunden förmedlas vidare till någon utav dessa samarbetspartners är bankens mål att inte tappa bort kunden. Detta eftersom banken åter tar vid när rådgivningen från dess samarbetspartners är slutförd. När banken tar vid igen, det andra steget i bankens roll, handlar om bedömning av övertagaren. I detta steg sker en värdering och kassaflödesanalys av fastigheten som överläts, därefter görs en kreditprövning eftersom övertagaren oftast behöver finansiering för att möjliggöra övertagandet. Att få vara med och finansiera den nya ägaren är även en del av Handelsbankens affärsplan. Det tredje steget handlar om rådgivning, dels rådgivning till parter som kompenserats, dels rådgivning till överlåtarna. Rådgivningen från banken handlar främst om placering av kapital. Rådgivning till överlåtarna kan även handla om överlåtarna nya situation där banken kan hjälpa till med en finansiering av ett nytt boende samt se över deras pension (Pers. kom. Mattsson 2023).

Det tredje steget i Handelsbankens roll handlar om rådgivning till övertagaren och dess nya affärsbehov som innefattar lösningar för verksamheten både idag och i framtiden. Slutligen presenteras verkställandet av generationsskiftet där Handelsbankens mål med att hantera generationsskiften är att samtliga familjemedlemmar som var involverade i generationsskiftet ska bli kund i banken. Handelsbanken har idag ingen uppföljning av deras arbete med generationsskiften och har därav ingen vetskap om hur kunderna uppfattar deras tjänsteerbjudande (Pers. kom. Mattsson 2023).

5 Resultat och Analys

I detta kapitel presenteras studiens empiriska resultat och analys av empirin. Kapitlet inleds med en beskrivning av respondenterna, följt av valet av bank, iblandade aktörer och förväntad hjälp från banken. Därefter presenteras kvalitetsdimensioner som respondenterna anser är avgörande vid bankens tjänsteerbjudande, följt av respondenternas upplevda tjänstekvalitet. Slutligen presenteras en sammanfattning av analysen som utgår ifrån det konceptuella ramverket för studien.

5.1 Beskrivning av respondenterna

Totalt medverkade nio respondenter i studien, varav sex var övertagare och tre motkompenserade parter. Respondenterna var i åldrarna 29 till 60 år. Samtliga respondenter har medverkat i ett generationsskifte som anlitat Handelsbanken som bank under generationsskiftet. Hädanefter benämns övertagarna som Ö följt av dess respondentnummer (1-6) och motkompenserade som M följt av dess respondentnummer (7-9).

Fem av nio respondenter var kund i banken innan generationsskiftet och åtta av nio respondenter var kund i banken efter genomfört generationsskifte (Tabell 7).

Tabell 7. Vilka kunder som var kund i Handelsbanken innan och efter genomfört generationsskifte

Respondent		Kund i banken innan	Kund i banken efter
1	Övertagare	Ja	Ja
2	Övertagare	Ja	Ja
3	Övertagare	Nej	Ja
4	Övertagare	Ja	Ja
5	Övertagare	Nej	Ja
6	Övertagare	Ja	Ja
7	Motkompenserad	Nej	Nej
8	Motkompenserad	Ja	Ja
9	Motkompenserad	Nej	Ja

Tre av fyra respondenterna som inte var kund i Handelsbanken innan generationsskiftet blev kund i banken under generationsskiftet. Ö3 menade att ”Jag hade nog blivit kund hos Handelsbanken även om jag inte hade varit med i generationsskiftet, eftersom jag tyckte att banken jag var kund i tidigare hade blivit sämre”. Ö5 har kvar sin gamla bank privat, men har de kommande lånet och all ekonomi kopplat till skogsfastigheten hos Handelsbanken. M9 menade att ”Jag la till Handelsbanken som bank tack vare att de hanterade vårt generationsskifte”. M7 som är den enda av respondenterna som inte är kund i banken efter generationsskiftet menade att ”Jag har ju så lite att göra med banken idag, det rullar ju bara på i väntan på pension. Så jag har inget behov av att byta bank”.

5.2 Val av bank för generationsskiftet

Respondenternas val att genomföra generationsskiftet med hjälp av Handelsbanken berodde främst på att de hade en relation till banken sedan innan. Ö1 menade att de redan hade en kontaktperson på Handelsbanken som de hade ett högt förtroende för, vilket gjorde valet naturligt. Ö2 berättade att generationsskiftesrådgivaren på Areal hade rekommenderat hela familjen att vända sig till Handelsbanken för att rådgöra vid generationsskiftet. Ö2 uppgav att hen även jämfört Handelsbankens erbjudande med andra bankers erbjudande. Ö2 förklarade ”Det var någon konkurrent till Handelsbanken som kunde erbjuda en något lägre ränta, men då skulle vi behöva flytta över allt annat också. Så då kände vi att det inte riktigt var värt det.

Det har alltid fungerat bra så länge jag har haft Handelsbanken så man värderar ju in sådant också". Liknande svar erhöles av Ö4 och Ö6 som berättade att det inte var så många andra banker som kunde matcha Handelsbankens ränta på lånet.

Ö3 och Ö5 hade båda syskon som var kunder i banken innan generationsskiftet inleddes, vilket gjorde att valet att ta hjälp från Handelsbanken kändes naturligt. En respondent (Ö5) menade även att närheten till Handelsbankens kontor och enkelheten att göra personliga besök hos banken var avgörande i valet. Ö6 förklarade att Handelsbanken hörde av sig och erbjöd sin hjälp, vilket uppskattades då Ö6 ansåg sig sakna kunskap om både generationsskifte och skogsägande. Ö6 menade samtidigt att hela familjen varit kund i Handelsbanken hela livet och att det känns lite *"Meckigt"* att byta bank.

M7 förklarade att både överlåtaren och övertagaren hade en god kontakt med Handelsbanken innan generationsskiftet, vilket var avgörande för valet av bank vid genomförandet av generationsskiftet. Ett liknande svar erhöles av M9 som berättade att *"Mina föräldrar har varit kund i Handelsbanken sedan länge och de har fått bra hjälp där innan"*. Även M8 menade att hela familjen alltid haft Handelsbanken som bank, vilket gjorde det naturligt att anlita Handelsbanken även vid generationsskiftet.

5.3 Inblandade aktörer i generationsskiftet

Ö6, M7 och M9 tog endast hjälp från Handelsbanken vid generationsskiftet medan övriga sex respondenter även tog hjälp av antingen Areal eller Ludvig & Co under generationsskiftet. Ö2, Ö3, Ö4 och Ö5 har angivit att de i första hand varit i kontakt med Areal eller Ludvig & Co för att lägga upp en möjlig plan inför genomförandet av generationsskiftet. Därefter har kontakten med banken tagits. Gemensamt för dessa fyra respondenter är att banken kopplades in relativt sent i processen, vid tidpunkten då övertagarna behövde ansöka om lån från banken. Ö1 och M8 förklarade att de i första hand hade varit i kontakt med Handelsbanken som sedan lotsade dem vidare till Ludvig & Co respektive Areal som hjälpte till under processen och framtagandet av en plan för fördelningen vid generationsskiftet. Efter att det fanns en färdig plan för genomförandet av generationsskiftet tog banken vid igen.

Vid frågan om respondenterna upplevde en dialog och ett samarbete mellan Areal/Ludvig & Co och Handelsbanken så uppgav samtliga sex respondenter att det inte var något de hade lagt märke till. Ö1 menade att *"Jag förutsätter dock att det fanns en tät dialog mellan Handelsbanken och Ludvig & Co, kan inte tänka mig att det skulle gått annars"*. Ö2 uppgav att *"Jag vet inte om de har ett samarbete så, men Handelsbanken var ju den bank som vi blev rekommenderade av Areal att ta kontakt med"*. Ö2 menade vidare att Handelsbanken och Areal hade kontakt under generationsskiftet. Det var då Handelsbanken som kontaktade Areal när vissa uppgifter om generationsskiftet behövdes för bankens räkning. Ö5 upplevde inget samarbete, men nämnde *"Jag vet ju att Handelsbanken och Areal vet om varandra och att de brukar anordna informationskvällar tillsammans"*. Ingen av respondenterna har haft rådgivning från Areal eller Ludvig & Co på någon utav Handelsbankens kontor, vilket Handelsbanken uppger att de gärna erbjuder.

5.4 Förväntningar på bankens tjänsteerbjudande

Respondenternas förväntningar på bankens tjänsteerbjudande och den hjälp som de förväntade sig att få av banken presenteras nedan. Först presenteras övertagarnas förväntningar, därefter presenteras de motkompenserades förväntningar.

Den främsta hjälpen som övertagarna förväntade sig från banken var en finansiering av övertagandet för motprestation till syskon och andra släktingar. Majoriteten av respondenterna nämnde även att det är en ny situation att vara med i ett generationsskifte, vilket leder till att man inte riktigt vet vad man ska förvänta sig. Ö5 tog även upp att man kanske kan förvänta sig hjälp av banken efter genomfört generationsskiftet när det gäller ägandet av skog och som motkompenserad vad man kan göra med beloppet som man blir kompenserad med. Liknande svar erhöles från Ö4 som menade att det kan behövas annan hjälp i framtiden och då får man ta ställning till vilken bank man vänder sig till då, ”*Det finns många banker att välja bland*”. Ö6 förväntade sig förutom en finansiering även att banken skulle agera vägledande genom hela processen då hen var relativt ung vid övertagandet. Sammanfattningsvis så var det främst en specifik tjänst, finansiering, som överlåtarna förväntade sig av banken.

Tillskillnad från övertagarna hade de motkompenserade respondenterna inga specifika förväntningar på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiftet. M8 kände däremot att banken hade förväntningar på att hen skulle förstå processen och allt som ett generationsskifte innebär. M8 hade därmed, så här i efterhand, önskat att banken var mer vägledande och förklarande i processen. M9 förväntade sig ”*Att banken skulle vara klar, tydlig och redig med hur det såg ut, vad man kunde förvänta sig, hur man skulle tänka och vad man skulle tänka på*”.

5.5 Avgörande tjänstekvalitetsdimensioner vid generationsskiften

De tjänstekvalitetsdimensioner som respondenterna förväntade sig och som ansågs vara avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiften redovisas nedan. Dessa kvalitetsdimensioner framkom genom tematisering av det transkriberade intervjuerna. I vilken ordning de ansågs viktiga för övertagare respektive motkompenserade presenteras i sammanfattningen av analysen.

5.5.1 Tjänstvillighet

Tjänstvillighet handlar enligt Parasuraman *et al.* (1988) om bankens vilja att hjälpa kunden och ge snabb service. Detta var något som framkom som viktigt under intervjuerna. En sammanfattning av övertagarnas respektive motkompenserades svar gällande tjänstvillighet presenteras nedan (Tabell 8).

Tabell 8. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande tjänstvillighet. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt

	Övertagare	Motkompenserade
Tjänstvillighet	Tjänstvillighet skapar kundlojalitet	Tillgänglighet
	Tjänstvillighet skapar förtroende	Engagemang
	Snabb service	Gott bemötande när kunden kontaktar banken
	Proaktiv rådgivning	Snabb service
	Banken kontaktar kunden	Proaktiv rådgivning

Flertalet övertagare nämnde bankens vilja att hjälpa kunden som avgörande för banken för att bibehålla sina kunder. Ö6 menade att bankens jobb handlar om att hjälpa deras kunder, ”*Banken kommer att tappa alla sina kunder om de inte har den inställningen*”. Vidare menade Ö6 att det bidrar till ett förtroende för banken om de visar ett intresse att hjälpa kunden. Ö2 erhöles ett liknande svar då hen menade att ”*Hjälper man inte sina kunder så är det nog lätt att man tappar dem, det finns många banker*”. Ö2 förklarade vidare ”*Det ligger väl lite i bankens intresse också att försöka hjälpa till, det är ju ändå mig de tjänar pengar på*”. Ö1 menade att ”*Banken*

förvaltar ett högt förtroendekapital, det kan ju vara leva eller dö för kunderna beroende på vilken hjälp man får från banken”.

De motkompenserade menade att det handlar om en servicebransch och då förutsätter de att banken finns där för att hjälpa sina kunder. M7 förklarade att *”Oavsett vilken bransch man befinner sig i så förväntar man sig att den man anlitar är engagerad och vill hjälpa till”*. Angående hur banken kan visa att de är villiga att hjälpa kunden nämnde de motkompenserade tillgängligheten, att det är enkelt att få kontakt med banken, ett gott kundbemötande och att banken visar ett engagemang och intresse för kunden. M8 menade att det inte finns någon förväntan att banken hör av sig och erbjuder sin hjälp, däremot finns det en förväntan att de visar ett engagemang att hjälpa om kunden bitt om det. Liknande svar erhöles från hälften av övertagarna som menade att det inte är upp till banken att höra av sig utan att det är upp till kunden själv att kontakta banken vid behov av hjälp. Ö3 menade att *”Det ligger lite i sitt eget intresse, men om jag kontaktar banken för hjälp så förväntar jag mig att de visar ett intresse och engagemang att hjälpa mig”*. Övriga tre övertagare menade däremot att de uppskattar att banken hör av sig till kunden och erbjuder sin hjälp och rådgivning. Ö1 förklarade att *”Det visar att de är intresserade och villiga att hjälpa till”*. Helst blir dessa övertagare kontaktade via telefon. Ö5 menade dock att ett mejl är att föredra, *”Då kan jag avgöra om jag vill ha det de erbjuder eller inte. Jag hinner fundera själv i lugn och ro”*.

Samtliga respondenter förväntade sig snabb service och snabba svar från banken under generationsskiftesprocessen. Den motkompenserade M9 förklarade att generationsskiftet är en ny situation för många, vilket leder till att det kan uppstå många frågor. M9 menade vidare att det då är viktigt att man får snabba svar på sina frågor så att man som kund har tid att fundera och sätta sig in i processen och de olika valmöjligheter som kan uppstå. Övertagaren Ö2 menade att *”Då ett generationsskifte är en lång process så undviker man gärna att processen blir mer utdragen på grund av att bankens kreditgivning tar tid när man väl kommit överens om att genomföra generationsskiftet”*. Samtliga respondenter visade dock en förståelse för att vissa saker kan ta tid att få hjälp med. Ö6 menade att *”Jag vet att de har hundratals kunder, så jag förstår dem och att de har mycket att göra”*. Ö1 menade att *”Jag förväntar mig snabb service men om det tar en dag extra är inte hela världen. Om inte man uttryckligen säger att nu brinner det i knutarna och att något måste bli utfört på studs”*. Återkommande svar är att respondenterna förväntar sig snabba svar men sedan gör det inget om det tar lite längre tid att få den hjälp man behöver. Det som är viktigt för respondenterna är att man får ett svar och att banken ser och hör kunden. Ö3 menade att generationsskiftet är en lång process som måste få ta tid och att huvudsaken är att allt blir bra i slutändan och att alla inblandade är nöjda.

Något som även uppkom under intervjuerna var proaktiv rådgivning. Majoriteten av övertagarna ansåg att det skulle vara önskvärt att banken hör av sig efter genomfört generationsskifte, dels för att fråga om kunden har några funderingar, dels för att informera hur man kan nyttja banken i framtiden som ny företagskund i och med övertagandet av en skogsfastighet. Två övertagare menade dock att de hellre kontaktar banken själv om hjälp skulle behövas i framtiden. Ö3 ansåg att *”Det är upp till mig att kontakta banken om jag har några frågor”*. Endast en av de motkompenserade (M9) menade att det är uppskattat om banken hör av sig efter genomfört generationsskifte och erbjuder hjälp och rådgivning. M9 förklarade att det visar att banken bryr sig om sina kunder och underlättar för kunder som inte är så aktiva i sin ekonomi och sitt sparande.

5.5.2 Bemötande

Bemötande handlar enligt Parasuraman *et al.* (1985) om uppvisande av artighet, respekt, hänsyn och vänlighet av medarbetarna gentemot kunden. En sammanfattning av övertagarnas respektive motkompenserades svar gällande bemötande presenteras nedan (Tabell 9).

Tabell 9. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande bemötande. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt

	Övertagare	Motkompenserade
Bemötande	Personlig kontakt	Bemötande bygger förtroende
	Bemötande bygger förtroende	Visa empati
	Inte vara för på och säljande	Visa engagemang
	Visa empati	Serviceinriktad
	Tillgänglighet	

Bemötande och den personliga kontakten var något som samtliga övertagare tog upp som en viktig parameter. Ö3 menade att det är bankens anställda som gör banken och får man ett bra bemötande så känner man sig trygg och får ett förtroende för banken. Ö5 förklarade *"Jag tänker att kunderna är väl allt i någon mån, så bra kundkontakter och att man hjälper till är jätteviktigt"*. Ett bra bemötande från banken kan enligt övertagarnas svar sammanfattas enligt följande: vara positiv, trevlig och god mot kunden, visa intresse och se kunden, uppvisa professionalitet och inte vara dömande. Ö2 och Ö5 menade vidare att det är fördelaktigt om banken inte är för på och försöker sälja på kunden olika tjänster och produkter. Banken får enligt respondenterna gärna informera om vad de kan erbjuda, men att man som kund får tid att fundera och själv bestämma vad man vill ha och inte. När det gäller uppvisande av professionalitet förklarade Ö1 *"Jag är av den åsikten att man inte slänger sig in på banken i mysbyxor och personalen ska inte heller stå där i mysbyxor. Personalen bör ha skjorta och slips. Jag tycker att det ska vara ordning och reda på banken för att de ska inge förtroende. Det är ju en förtroende bransch"*. Detta tyder på att personalens yttre även spelar en roll i kundens upplevda kvalitet på tjänsten och förtroendet för banken.

Resultatet tyder även på att den personliga kontakten påverkar övertagarnas förtroende för banken. För att uppnå en personlig kontakt uppskattar övertagarna att kontakten sker med en och samma kontaktperson, vilket leder till att man vet vem man pratar med och att även den anställda har en kännedom om kunden. Det framkom även att övertagarna tycker att det är synd att Handelsbanken stänger ner mindre kontor. Ö1 menade att *"Man har väl gått samma väg som övriga banker att man tar bort kontor. Så den nära, enkla kontakten och närhet till kontor är som bortblåst. Jag hade gärna sett att man hade var kontoren på fler ställen. Men ja, det är väl en del av förändringen i samhället idag, men jag tycker det är tråkigt att även Handelsbanken hakar på detta"*. Respondent ansåg att detta ställer till det för den personliga kontakten som respondenten värdesätter i en bankrelation.

Bemötande var en kvalitetsdimension som de motkompenserade nämnde flertalet gånger under intervjuerna. De motkompenserade var enade om att bemötandet är grunden till att som kund få ett förtroende för banken. Att känna ett förtroende till banken ansåg de motkompenserade är viktigt. Speciellt när det gäller en generationsskiftesprocess då respondenterna ansåg sig ha bristande kunskaper om generationsskiften och då det är banken som hanterar respondenternas pengar. Ett bra bemötande från banken kan enligt de motkompenserade sammanfattas genom att bankens anställda är trevliga och ser kunden, förstående och inte dömer kunden, saklig och intresserad av kunden, pålästa och kunniga, lätta att kontakta och informativa. Denna förklaring av ett bra bemötande liknar de svar som överlåtarna gav. Ett bra bemötande från banken hänger

enligt de motkompenserade ihop med tillgänglighet, tjänstvillighet, kommunikation och kompetens. M8 sammanfattar ett gott bemötande som att vara ”*Service minded*”.

5.5.3 Kompetens

Kompetens var en annan tjänstekvalitetsdimension som framkom som viktig enligt respondenterna. Kompetens enligt Parasuraman *et al.* (1985) handlar om huruvida medarbetarna innehar den kunskap och kompetens som krävs för utförandet av tjänsten och tillgodose kundens behov. En sammanfattning av övertagarnas respektive motkompenserades svar gällande kompetens redovisas nedan (Tabell 10).

Tabell 10. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande kompetens. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt

	Övertagare	Motkompenserade
Kompetens	Underlättar processen	Kompetens bygger förtroende
	Kompetens bygger förtroende	Ge kunden tydlig information
	Samarbete med andra aktörer	

Övertagarna ansåg att det underlättar om banken har kunskap och kompetens gällande generationsskiften. Ö1 menade att ”*Det är viktigt att banken vet vad de håller på med och klarar av att hjälpa mig i mina frågor och problem*”. Vidare förklarade Ö1 ”*Jag förväntar mig att banken kan mycket mer än vad jag kan och om de inte klarar av att lösa mina eventuella problem så förväntar jag mig att de tar hjälp i sin tur inom organisationen för att lösa mina problem*”. Ett liknande svar erhöles från den motkompenserade M8 som menade att om banken anlitas vid ett generationsskifte och de ger intentionen av att de klarar av det så förväntas att de kan svara på frågorna som kan uppstå. M8 förklarade vidare att ”*Om personen i fråga inte kan svara på mina frågor så förväntar man sig att man blir förd till rätt person som kan hjälpa till i frågan. Bra service liksom*”. Detta tyder återigen på att tjänstvilligheten och att lösa kundens eventuella problem är en viktig dimension av tjänstekvalitet. Ö3 menade att det är viktigt att banken besitter kunskap om generationsskiften eftersom det är hos dem man har sina pengar. Ö6 menade att ”*Det är ju bäst om de är pålästa, men sen vet jag ju själv att det är så mycket med generationsskiftet så det är svårt eller går inte att kunna exakt allt. Jag kan inte kräva att banken ska kunna allt till punkt och pricka*”. Ö6 förklarade vidare att det därav är bra att företag som Areal och Ludvig & Co finns som har en större kunskap om just generationsskiften.

Det framkom även att kunskapsnivån hos de anställda på banken påverkar övertagarnas förtroende för banken. Ö5 menade att kunskapsnivån hos den bankanställda är av extra stor vikt om det skulle handla om ett generationsskifte där man är väldigt oense inom familjen. Ö5 förklarade vidare att har den anställda på banken den kunskap som krävs så är chansen större att samtliga inblandade i generationsskiftet känner ett förtroende för denne. De motkompenserade ansåg att det är viktigt att banken har kunskap om generationsskiften. Främst på grund av att de ansåg att det kan uppstå många frågor i ett generationsskifte och då är det viktigt att banken förstår processen och ger tydliga svar. M9 nämnde även vikten av att banken ger rätt information så att kunden har rätt input att ta ställning till. Att banken besitter kunskap och kompetens om generationsskiften menade även de motkompenserade inger ett förtroende.

5.5.4 Kommunikation

Kommunikation enligt Parasuraman *et al.* (1985) handlar om en tydlig och lättförståelig kommunikationen mot kunden. En sammanfattning av övertagarnas respektive motkompenserades svar gällande kommunikation redovisas nedan (Tabell 11).

Tabell 11. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande kommunikation. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt

	Övertagare	Motkompenserade
Kommunikation	En och samma kontaktperson	En och samma kontaktperson
	Inger förtroende	Tydlig och informativ
	Trygghet	Inger förtroende
	Tydlighet	tvåvägskommunikation
	Enkel och snabb	

När det gäller kommunikationen så var samtliga respondenter överens om vikten av att kommunikationen med banken sker med samma person. Dels så inger det ett förtroende, dels så bidrar det till en enklare process i och med att man undviker att behöva förklara sitt ärende flera gånger om för olika personer. Det minimerar enligt respondenterna risken för att information missas. Ö6 menade att *"Det är faktiskt något utav det viktigaste, att personen är insatt i mitt ärende och man slipper förklara samma sak 20 gånger om. Det underlättar mycket"*. M8 förklarade *"Då kan personen mitt ärende och man lär känna personen. Man vågar väl kanske öppna upp sig mer och ställa frågor på ett annat sätt. Det handlar om tillit och det är skönt att veta vem man ska kontakta"*. Att ha samma kontaktperson på banken under hela processen bygger respondenternas förtroende för den anställda. Övertagarna menade att då vet man vem man pratar med, man vet hur personen ser ut och vad personen i fråga heter, vilket bidrar till att kunden känner sig trygg. Trygghet nämnde flertalet övertagare som viktigt i en generationsskiftesprocess. Ö4 menade att detta även är viktigt för ett framtida samarbete. Ö4 nämnde även att om det ska vara flera personer från banken inblandade i processen så gäller det att de är oerhört samspelade.

I kommunikationen bör banken vara tydlig, vilket majoriteten av respondenterna nämnde som viktigt när det gäller kommunikationen. Övertagaren Ö2 menade att banken bör vara rak och tydlig med vilken information de behöver från kunden för att kunna utföra sitt arbete och hur saker och ting kan lösas på bästa sätt. Flertalet övertagare tog även upp vikten av att banken tar upp för- och nackdelar med olika tillvägagångssätt. Ö2 förklarade vidare att tydlighet i kommunikationen inger ett förtroende för banken. De motkompenserade belyste vikten av att banken kommunicerat på ett lättförståeligt sätt, att kommunikationen från banken är tydlig och informativ. M9 ansåg att detta är viktigt då det är flera individer inblandade och alla har olika förutsättningar och kunskapslägen. M9 förklarade vidare att det är viktigt att alla får samma information och att varje individ förstår informationen och vad man har att ta ställning till. Detta ökar förutsättningarna för att generationsskiftet ska bli så bra som möjligt och att samtliga inblandade ska bli nöjda. Två av överlåtarna nämnde även att kommunikationen bör vara enkel och snabb, vilket respondenterna ansåg underlättade om kontakten sker med en och samma person. Då vet man vem man ska kontakta, man har en kännedom om varandra och kommunikationen blir därav enklare.

De motkompenserade belyste även vikten av en tvåvägskommunikation, en dialog mellan banken och kunden. Respondenterna förklarade att finns det inte en dialog mellan banken och kunden så blir det svårt för banken att förstå kundens situation och behov. M7 och M9 menade att det är viktigt att kunden ges en möjlighet att framföra sina behov. Detta ansågs avgörande för att bankens ska kunna ge en anpassad och bra hjälp till kunden och att ingen blir överkörd eller utelämnad. När det gäller hur kommunikationen bör ske med banken under en generationsskiftesprocess så tyder intervjuerna på att en blandning av kommunikationskanaler är att föredra. Mejl, telefon och personliga möten på bankens kontor anses som de bästa sätten att kommunicera. Möte på bankens kontor ansågs viktigt enligt de motkompenserade för att få en bild av personen man har kontakt med.

5.5.5 Pålitlighet

En annan kvalitetsdimension som framkom under intervjuerna var pålitlighet. Pålitlighet enligt Parasuraman *et al.* (1988) handlar om förmågan att utföra den utlovade tjänsten pålitligt och exakt. En sammanfattning av övertagarnas respektive motkompenserades svar gällande kommunikation presenteras nedan (Tabell 12).

Tabell 12. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande pålitlighet. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt

	Övertagare	Motkompenserade
Pålitlighet	Minimerar problem för kunden	Inger förtroende
	Sekretess	Visar på ett engagemang
	Kommunikation	Visar på en tjänstvillighet
	Bygger trovärdighet	

Att banken utför det de lovar på utsatt tid anser övertagarna är av stor vikt för att minimera eventuella problem som kan uppstå för kunden om saker inte blir gjort på utsatt tid. Ö1 menade att *”Det är viktigt att uppgifterna som är utanför min kontroll sköts och utförs på utsatt tid för att minimera risken att jag inte kan utföra mina uppgifter på utsatt tid, som att skicka vidare pengarna”*. Ö5 tog även upp vikten av detta när det gäller lån och räntor. Ö5 menade att *”Räntan skiljer sig från dag till dag”*. Vidare förklarade Ö5 att i denna situation är det viktigt att lånet färdigställs på utsatt tid för att få den ränta man kommit överens om. Ö4 menade att *”Ja men man håller ju det man lovar, det gäller även mig som kund. Det är viktigt för trovärdigheten”*. Pålitlighet ansåg även de motkompenserade är viktigt i en generationsskiftesprocess. M8 menade att *”De erbjuder ju ändå en tjänst till mig och jag anförtror mig till min bank då de hanterar mina pengar. Jag har ett förtroende för dem att har de sagt att de ska göra en sak så förväntar jag mig att det blir gjort på utsatt tid”*. M7 förklarade att har man sagt en tid så ska den hållas om det inte finns giltiga skäl för något annat. M7 menade att *”Det visar att de är engagerade”*. Att banken visar att de är engagerade menade respondenterna tyder på att de är villiga att hjälpa till, tjänstvilligheten. M9 menade att förtroende förbrukas om pålitligheten inte fungerar.

Övertagarna visade likt M7 samtidigt en förståelse för att hinder kan uppstå. Ö3 förklarade att *”Även om man har en deadline så kan det ju hända saker på vägen, man kan bli sjuk och man kan ha sjuka barn. Det är ju inte livsviktig att saker sker direkt”*. Respondenten menade vidare att händer något så förväntar man sig dock att banken hör av sig och förklarar vad som hänt och varför. Kommunikationen är därav viktig i detta sammanhang. När det gäller pålitligheten så framkom det även från två av överlåtarna att sekretessen är en viktig faktor, att det man säger på banken stannar där. Säkerhet är även något som parasuraman *et al.* (1985) tar upp som en av sina tio kvalitetsdimensioner. Säkerhet inkluderar säkerhet för kundens personliga besittningar och information (*Ibid.*).

5.5.6 Förståelse

Förståelse var en annan kvalitetsdimension som uppkom som viktigt under en generationsskiftesprocess, främst utifrån övertagarnas intervjuer. En förståelse för kundens situation och behov. Visar banken en förståelse för kunden och en vilja att förstå kundens behov så visar det även på ett engagemang och en tjänstvillighet som respondenterna ansåg var viktigt. Liket respondenternas förklaring av förståelse så menar Parasuraman *et al.* (1985) att förståelse handlar om att förstå kunden och dennes behov. En sammanfattning av övertagarnas respektive motkompenserades svar gällande kommunikation presenteras nedan (Tabell 13).

Tabell 13. Återkommande nyckelord som framkom under intervjuerna gällande förståelse. Presenterade från det mest frekvent använda ordet i topp och nedåt

	Övertagare	Motkompenserade
Förståelse	Förstå varje individs specifika behov	Förstå varje individs specifika behov
	Tvåvägskommunikation	Kundbemötande
	Individuell uppmärksamhet	Individuell uppmärksamhet
	Rättvisa över tid	

Att banken strävar mot att förstå varje individs specifika behov ansåg övertagarna var viktigt under en generationsskiftesprocess eftersom behoven skiljer sig åt då det är både givare och gåvomottagare inblandade och inget generationsskifte är det andra likt. Övertagarna menade även att alla har olika intressen och kunskapsnivåer. Ö4 menade att *"Allas behov ser ju inte likadana ut. Framför allt om det gäller människor som inte är så pålästa så förväntar man sig att man får hjälp av banken och att de sätter sig in i varje individs situation"*. Ö6 förklarade att *"Har man inte varit med om ett generationsskifte själv så är det väldigt svårt att sätta sig in i behoven som kan uppstå"*. Ö1 höll med i detta resonemang och menade vidare att kommunikationen mellan banken och kunden är av stor vikt för att banken ska kunna förstå och sätta sig in i kundens behov. Samspelet mellan banken och kunden är därav centralt i att skapa en förståelse de emellan. Ö5 menade att *"Ska man vara kund så måste banken sätta sig in i kundens problemområden"*. Endast en av de motkompenserade M9 menade att det är viktigt att bankens strävar efter att förstå varje kunds specifika behov. M8 förklarade att detta inte är något som hen förväntar sig av banken. M8 nämnde samtidigt att *"Men det låter som att det är viktigt att de har bra kundbemötande och bemöter individen. För varje individs oro, frågor och hur man kan göra saker och ting på bästa sätt"*.

För att banken ska kunna få en förståelse och visa en förståelse för kunden ansåg överlåtarna att individuell uppmärksamhet var en viktig faktor. Ö5 angående individuell uppmärksamhet *"Det är ett måste tänker jag. Man har olika roller och det blir olika utfall för alla. Någon ska kanske skänka något och behöver göra ett sista bokslut och kanske avveckla firman. Alla behöver olika stöd"*. Ett liknande svar erhöles från den motkompenserade M9 som belyste vikten av individuell uppmärksamhet i och med att varje individ har olika ingångslägen även om man är en familj. M9 förklarade vidare att *"Alla har inte samma förståelse, så därför är det jätteviktigt att man får känna att man kan ställa vilka frågor man vill utifrån sitt eget perspektiv och få det förklarat utifrån sin egen förståelse"*. Ö6 nämnde även att rättvisan kan påverkas om banken ger individuell uppmärksamhet *"Ett generationsskifte blir ju aldrig riktigt rättvist, så är det ju bara. Men det kan bli bättre om man ser till varje individ och vad de vill"*. Ö2 menade att det är av större vikt att banken visar individuell uppmärksamhet om det skulle handla om ett generationsskifte där man är väldigt oense. Ö5 nämnde att bankens arbete med generationsskiften handlar lika mycket om psykologi som vägledning då det är oftast är många som ska vara överens i rummet.

5.6 Intressenternas upplevda tjänstekvalitet

Tjänstekvalitet handlar om kundernas attityd relaterat till förväntningar och upplevelser av en tjänst (Parasuraman *et al.* 1985). Det handlar om kundens helhetsintryck av organisationen och dess tjänster (Jamal & Naser 2002). Kunder har olika preferenser, vilket leder till att tjänstekvalitet i grund och botten är individuellt styrd (Edvardsson & Echeverri 2002).

Samtliga respondenter kände sig över lag nöjd med bankens arbete vid generationsskiftet och skulle därav kunna rekommendera andra att vända sig till Handelsbanken vid genomförande av

ett generationsskifte. Övertagaren Ö5 nämnde att banken bör anlitas i kombination med företag som Areal eller Ludvig & Co för en mer specialiserad rådgivning i generationsskiftet. De motkompenserade M8 och M9 menade att de inte hade någon tidigare erfarenhet av generationsskiften att jämföra med, men att de kände sig nöjda med utfallet. Överlåtarnas respektive motkompenserades sammanfattande svar angående den upplevd tjänstekvalitet presenteras nedan (Tabell 14).

Tabell 14. Sammanfattning av respondenternas upplevda tjänstekvalitet kopplat till kvalitetsdimensionerna som uppkom

Tjänstekvalitetsdimension	Övertagare	Motkompenserade
Tjänstvillighet	Respondenterna ansåg att banken var engagerad och villig att hjälpa, gav snabb service och snabba svar. Det var inget som drog ut på tiden.	Bankens var intresserad av att hjälpa kunden och gav snabb service och snabba svar.
Bemötande	Bankens uppvisade ett gott bemötande och professionalism. Respondenterna fick tid på sig att fundera och banken upplevdes inte för på och säljande, vilket uppskattades.	Bankens uppvisade ett gott bemötande, de var trevliga, informativa, intresserade, förstående och lättillgängliga.
Kompetens	Det var ingen särskild kunskap som respondenterna ansåg att banken saknade.	Respondenterna ansåg inte att det var någon särskilt kunskap som banken saknade.
Kommunikation	Den personliga kontaktpersonen underlättade i kommunikationen. Banken kommunicerade på ett lättförståeligt och tydligt sätt. Kommunikationskanalerna som användes, personliga möten, telefon och mejl, var en bra kombination och fungerade som respondenterna hade förväntat sig.	Banken var tydlig och informativ i sin kommunikation, det var lätt att hänga med och förstå.
Pålitlighet	Samtliga respondenter ansåg att banken utförde det de lovade på utsatt tid.	Bankens uppgifter utfördes pålitligt och exakt.
Förståelse	Banken visade en förståelse för respondenternas situation och behov och gav individuell uppmärksamhet.	En förståelse för respondenternas behov och individuell uppmärksamhet gavs till viss del.

Majoriteten av respondenterna nämnde under intervjuerna att de innan generationsskiftet inte hade några större förväntningar på bankens tjänstekvalitet. Detta berodde främst på att generationsskiften är en ny situation som ingen utav respondenterna hade varit med om tidigare. Det framkom även oklarheter gällande vad banken kan tillhandahålla under ett generationsskifte. Detta ställer till det i bedömningen av bankens tjänstekvalitet då bedömningen bygger på en jämförelse mellan kundens förväntningar och upplevelser av en tjänst, men av intervjuerna att döma var respondenternas upplevda tjänstekvalitet god. Det var dock enstaka saker som respondenterna hade att anmärka på, vilket presenteras nedan.

5.6.1 Förbättringsområden i bankens tjänstekvalitet

Övertagarnas respektive motkompenserades sammanfattande svar gällande potentiella förbättringsområden i bankens tjänstekvalitet presenteras nedan (Tabell 15).

Tabell 15. Potentiella förbättringsområden som framkom under intervjuerna gällande bankens tjänstekvalitet

Övertagare	Motkompenserade
Proaktiv rådgivning efter genomfört generationsskifte.	Informera hur banken kan hjälpa till i framtiden.
Informera hur banken kan hjälpa till i framtiden.	Involvera samtliga individer i ett generationsskifte.
Bidra till en affärsmässig relation till kunden oavsett om det är ett kontor på ett mindre kontor där alla känner alla.	Bättre kommunikation kontoren mellan då de inblandade individerna är kunder på olika kontor.
Ha minst en på varje kontor som är insatt i generationsskiften.	Informativ och förklarande.
Ge individuell uppmärksamhet till alla inblandade individer i generationsskiftet.	

När det gäller tjänstvilligheten uppkom proaktiv rådgivning, att banken hör av sig efter genomfört generationsskifte för att erbjuda hjälp och rådgivning i situationer som kan uppstå i framtiden. Detta var något som flertalet övertagare hade uppskattat och ansåg att de inte hade fått från banken. Respondenterna ansåg det som viktigt inför ett fortsatt samarbete med banken. Ö5 angav att det är mycket som är nytt i att äga skog för första gången och man vet inte riktigt hur banken kan hjälpa kunden i det. Ett informativt möte där banken förklarar vad de kan hjälpa till med i framtiden hade därav varit uppskattat. Detta skulle kunna bidra till en lönsamhet för både kunden och banken (Eklöf *et al.* 2016). Ö1 menade att det förmodligen skulle underlätta för många om banken hörde av sig efter genomfört generationsskifte. Ö1 förklarade *”Det skulle i alla fall kännas väldigt bra för mig om min kontaktperson på banken som jag redan känner skulle ringa mig och erbjuda ett besök och gå igenom ekonomin, mitt sparande och andra tankar och funderingar. Jag försöker vara lite intresserad själv, men jag har full förståelse för att alla inte är så intresserade”*. Vidare menade Ö1 att hen gärna sköter saker och ting själv på sitt eget sätt, men hade uppskattat feedback och vägledning från banken i sina tankar. Ö1 nämnde även att det sannolikt borde vara intressant för Handelsbanken att kontakta kunden efter genomfört generationsskifte för att utvärdera deras arbete och ta lärdom från det, *”Vad jag kan förstå så finns det ett stort behov av kunskapen och göra det rätt och riktigt från allra första start”*. Ö6 var den enda som uppgav att bankens hade hört av sig efter generationsskiftet.

Av de motkompenserade var M9 den enda som blivit erbjuden och fått rådgivning efter generationsskiftet. Respondenten uppskattade det och menade att det visar att banken bryr sig om sina kunder. M7 och M8 uppgav att de inte blivit kontaktad av banken efter genomfört generationsskifte och erbjuden hjälp och rådgivning av det motkompenserade beloppet. Detta var däremot inget som de förväntade sig att banken skulle göra och har därför inte saknat. M8 menade dock att det hade varit uppskattat om banken hade förmedlat att de kan hjälpa till även efter generationsskiftet.

Respondenterna uppskattar den personliga kontakten med banken och att man vet vem man pratar med. Övertagaren Ö5 menade däremot att på ett bankkontor på en mindre ort där alla känner alla så kan relationen till banken ibland upplevas som en kompisrelation, vilket respondenten kan uppleva som negativt. Ö5 förklarade *”På något sätt gillar jag nog att banken är lite utav en halvmyndighet. Att det är så här korrekt på något sätt. Ett bankärende tycker jag nog inte ska vara något annat än att man avhandlar, alltså det är ju en affär i någon mån. Jag föredrar nog helt enkelt att man är lite okänd och det är svårt. Jag är inte okänd och jag kommer inte vara det. Så jag får det jag får tänker jag”*.

Under intervjuerna framkom det oklarheter kring vilken kunskap som banken bör ha om generationsskiften då företag som Areal och Ludvig & Co är inblandade. Respondenterna som

anlitat ett externt företag som Areal eller Ludvig & Co menade att de fått all hjälp kring fördelningen vid generationsskiftet av dem. Dessa respondenter menade att banken enbart behöver en översiktlig kunskap om generationsskiftet för att förstå helheten och möjliggöra en finansiering av övertagandet. Ö5 förklarade *"Jag ser ju inte Handelsbanken som en aktör som i dagsläget är bäst på generationsskiftet. De kan ju slå sig in på den marknaden, men då måste man ju kanske nischas någon på varje kontor för man vill ju prata med någon direkt som kan det här"*. Ö4 menade att *"Det är ju enklare att enbart ta hjälp från banken än att koppla in en till organisation som vi fick lov att göra. De kanske skulle haft lite bättre kunskap, men det är väl så här de jobbar"*. Ö4 menade att banken jobbar på det sättet att de skickar kunden vidare till externa företag som har en större kunskap om generationsskiftet som kan råd giva i det. Ö2 och Ö5 nämnde att kontaktpersonen på banken gärna hade fått haft en större inblick i generationsskiftet. Respondenterna menade att kompetensen finns inom Handelsbanken då kontaktpersonen hörde av sig till någon expert på området inom banken. Respondenterna menade att kontaktpersonen blev som en mellanhand mellan respondenten och experten. Respondenterna förklarade vidare att man gärna pratar direkt med den kunnige.

Ö6 upplevde att det ibland gick lite fort i bankens arbete och att man som kund inte riktigt hängde med. Ö6 menade att det ändå krävs att man själv är ganska insatt i processen så att allt går rätt till. När det gäller individuell uppmärksamhet så ansåg respondenten att banken gav den största uppmärksamheten till den individ som visade störst intresse i processen. Av empirin att döma så var de motkompenserade inte så involverade i kontakten med banken under generationsskiftet. Att involvera alla inblandade skulle kunna leda till att alla får en bättre förståelse och känner sig mer nöjd i slutändan. M8 var kund på ett annat kontor än det kontor som hanterade generationsskiftet, vilket hen upplevde som negativt. M8 menade att övriga familjemedlemmar hade en kontaktperson som de litade på och som var insatt i ärendet, medan respondenten hade en annan kontaktperson på sitt kontor som inte var lika insatt i ärendet. Detta ledde till att M8 ansåg att större uppmärksamhet gavs till de övriga och respondenten hade därav önskat en bättre kommunikation kontoren mellan. M8 ansåg även att banken hade högre förväntningar på respondenten än de förväntningar som hen hade på banken. M8 menade att bankens ställde förväntningar på att kunden skulle ha en kunskap om generationsskiftet, skogsägande och allt vad det innebär. Respondenten hade önskat att banken var mer informativ och förklarade mer för att respondenten skulle förstå och hänga med. M9 upplevde dock att bankens anställda var mycket informativ och förklarade saker på ett lättförståeligt sätt så att alla hängde med.

5.7 Sammanfattning av analysen

Nedan presenteras en sammanfattning av analysen av resultatet som utgår ifrån studiens konceptuella ramverk. Först presenteras vikten av relationsmarknadsföring, samskapande av värde och kommunikation. Därefter följer tjänstekvaliteten av bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiftet av skogsfastigheter. Slutligen analyseras respondenternas eventuella kundtillfredsställelse och kundlojalitet.

5.7.1 Relationsmarknadsföring och samskapande av värde

Vid valet av bank för genomförande av ett generationsskifte är en befintlig relation till banken av stor vikt enligt respondenterna. Detta belyser vikten av relationsmarknadsföring som handlar om marknadsföringsaktiviteter som är inriktade på att etablera, utveckla och upprätthålla lönsamma relationsutbyten (Berry 2002; Morgan & Hunt 1994), där målet är att skapa en långsiktig relation med kunden (Grönroos 1999; Baker *et al.* 1998). Om banken bygger långsiktiga relationer med dess skogsägande kunder så ökar chansen för att de får vara med i

hanteringen av eventuella framtida generationsskiften. Det framkom även under intervjuerna att flertalet respondenter kände ett förtroende för deras kontaktperson på Handelsbanken innan generationsskiften vilket lett till att de valt att anlita denna person även vid generationsskiftet. Detta tyder på att Handelsbanken idag bygger goda relationer till deras kunder. Långsiktiga relationer kan leda till fördelar för både banken och kunden (Grönroos 2008). Utifrån kundens perspektiv kan långsiktiga relationer ge särskilda förmåner och sociala fördelar och en säkerhet, genom tilltro till producenten (Grönroos 2008). Trots att själva transaktionen fortfarande kan ses som grunden i marknadsföringsprocessen, kräver de flesta kunder ett mer personligt bemötande av producenten (Grönroos 1999). Det framkom tydligt under intervjuerna att respondenterna värdesätter den personliga kontakten och bemötandet från banken under ett generationsskifte.

Relationsmarknadsföring har sitt ursprung i den föränderliga dynamiken på den globala marknaden och de förändrade kraven för konkurrensframgång (Morgan & Hunt 1994). Att vara en effektiv konkurrent på dagens globala marknad kräver att man har ett effektivt samarbete med sina kunder (*Ibid.*). Samtliga respondenter uppgav att det fanns tid och resurser från banken att förmedla deras tankar och behov under generationsskiftet, vilket är av stor vikt för samskapande av värde som inkluderar både konsumenten och kunden (Morgan & Hunt 1994). Respondenterna menade att kommunikationen mellan banken och kunden var viktig för att skapa en förståelse mellan banken och kunden. Speciellt för att banken ska kunna skapa en förståelse för kundens specifika behov under ett generationsskifte då behoven skiljer sig åt mellan olika generationsskiften och mellan de inblandade individerna i ett och samma generationsskifte. Detta styrks av Duncan och Moriarty (1998) som även belyser kommunikationens centrala roll i att skapa långsiktiga relationer och samskapande av värde. Genom detta samskapande av värde kan företaget lättare skapa differentierade, relevanta och anpassade tjänsteerbjudanden som bättre uppfyller kundernas behov (Payne *et al.* 2008). Ö5 upplever Handelsbanken som en bank som verkligen försöker ta marknadsandelar inom skog- och lantbrukssegmentet, vilket enligt respondenten anses förtroendeingivande då de kan tänkas ha en större kunskap inom detta område jämfört med andra banker.

5.7.2 Tjänstekvalitet

När det gäller tjänstekvalitet så har denna studie utgått från Parasuraman *et al.* (1988) fem dimensioner av tjänstekvalitet för att specifikt för bankens arbete med generationsskiften utforma avgörande kvalitetsdimensioner för denna situation. Utifrån tematiseringen av det transkriberade intervjuerna framkom följande tjänstekvalitetsdimensioner som avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiften: *Tjänstvillighet, bemötande, kompetens, kommunikation, pålitlighet* och *förståelse*. I vilken ordning som överlåtarna respektive motkompenserade ansåg tjänstekvalitetsdimensionerna som viktig presenteras nedan (Tabell 16).

Tabell 16. Kvalitetsdimension som övertagarna respektive de motkompenserade ansåg viktigast i topp och nedåt

Övertagare	Motkompenserade
Tjänstvillighet	Bemötande
Bemötande	Tjänstvillighet
Kompetens	Kommunikation
Kommunikation	Kompetens
Förståelse	Förståelse

Dessa dimensioner kan alla kopplas till de kvalitetsdimensioner som Parasuraman *et al.* (1985; 1988) har kommit fram till. Gemensamt för de kvalitetsdimensioner som framkom var att om

dessa dimensioner uppfylls så skapas en tillit och ett förtroende för banken som samtliga respondenter ansåg var viktigt under ett generationsskifte.

Parasuraman *et al.* (1988) tar även upp påtaglighet som en tjänstekvalitetsdimension. Påtaglighet handlar om fysiska anläggningar, utrustning och personalens fysiska uppenbarelse (*Ibid.*). Detta var något som respondenterna inte ansåg som lika viktigt. Övertagaren Ö1 nämnde dock att bankens anställda bör ha proper klädsel för att inge ett förtroende. Den motkompenserade M8 förklarade att bankens lokaler bör spegla sin samtid så att man känner sig bekväm i den miljö man befinner sig. Sammanfattningsvis upplevdes bankens tjänstekvalitet över lag som god under generationsskiftet. Det respondenterna hade att anmärka på presenteras under delkapitel 5.6.1.

5.7.3 Kundtillfredsställelse och kundlojalitet

Samtliga respondenter kände sig över lag nöjda med bankens arbete vid generationsskiftet, vilket visar på en kundtillfredsställelse. Kundtillfredsställelsen handlar om kundens uppfattning om tjänstekvalitet (Ngo & Nguyen 2016; Jamal & Naser 2002) och kan beskrivas som en jämförelse mellan kundens förväntningar och efterföljande upplevelse av tjänstekvalitén (Kotler & Armstrong 2012; Yee *et al.* 2011; Herington & Weaven 2009). Av empirin att döma så ansåg respondenterna att det var svårt att ha några särskilda förväntningar på bankens tjänstekvalitet då det ansågs oklart vilken roll banken ska ha under ett generationsskifte och vad de kan tillhandahålla för tjänster i denna situation. De flesta respondenterna ansåg att de blev nöjda utifrån att det inte blev några konflikter inom familjen och att fördelningen vid generationsskiftet blev så rättvis som möjligt för alla inblandade. Respondenterna antydde alltså att det blev nöjda med bankens arbete mer på grund av att utfallet av generationsskiftet blev tillfredsställande än att banken hade presterat bra under generationsskiftet. Grönroos (1984) menar samtidigt att företagets profil, hur kunden ser på företaget och dess relation, kan ha en påverkan på den upplevda tjänstekvaliteten och således även kundtillfredsställelsen. De flesta respondenter som medverkade ansåg att de hade ett förtroende och en god relation till banken innan generationsskiftet. Detta kan således påverkat respondenternas upplevda tjänstekvalitet i en positiv riktning enligt Grönroos-modellen (1984).

Kundlojalitet handlar om en kunds vilja att återupprepade gånger konsumera ett företags produkter och tjänster och är en attityd som kunden uppvisar (Auka *et al.* 2013; Oliver 1999). Majoriteten av respondenterna uppgav att de varit kund i Handelsbanken större delen av deras liv och att relationen till banken alltid fungerat bra, vilket lett till att man inte bytt bank. Samtliga respondenter angav att de skulle kunna rekommendera andra som går i tankarna att genomföra ett generationsskifte att vända sig till Handelsbanken. Detta tyder på en sann lojalitet som Reinartz och Kumar (2002) menar uppstår när kunden rekommenderar banken till andra konsumenter.

6 Diskussion

I detta kapitel sätts studiens forskningsfrågor och resultat i relation till tidigare studier om generationsskiftet och bankens tjänsteerbjudande. Avslutningsvis presenteras en reflektion av studiens etiska aspekter och den valda metoden.

6.5 Valet av bank

Valet av bank vid genomförandet av ett generationsskifte påverkades till stor del av att respondenterna hade en relation till banken sedan innan. Flera respondenter nämnde att de hade en kontaktperson på banken innan generationsskiftet som de hade en god relation till och kände ett högt förtroende för. Detta styrks av Tawseef och Bhat (2020) studie som visar att olika strategier av relationsmarknadsföring och skapande av långsiktiga relationer ökar kundlojaliteten inom banksektorn. Författarna menade att strategierna inkluderar ett fokus på kundens behov och preferenser, erbjuda personlig service, tvåvägskommunikation mellan banken och kunden, erbjuda mervärde och hantera klagomål på ett effektivt sätt (*Ibid.*). Det framkom även under intervjuerna att banken visade ett intresse i respondenternas behov och kommunikationen med kunden var god. Två av respondenterna nämnde även räntan på lånet som en avgörande aspekt vid valet av bank för genomförande av ett generationsskifte. I övrigt var det inga andra ekonomiska aspekter som ansågs viktiga vare sig när det gäller förväntningar på bankens tjänsteerbjudande eller tjänstekvaliteten. Chavan och Ahmad (2013) presenterade i sin studie att pris och avgifter på bankers tjänsteerbjudande kan ha en negativ inverkan på tjänstekvaliteten och kundnöjdheten.

Enligt Fernández-Aguirre *et al.* (2003) är det dyrare för banker att attrahera nya kunder än att behålla de befintliga. I bankens utveckling av marknadsstrategier för att behålla befintliga skog- och lantbrukare är det viktigt att förstå kundernas beteende och behov och agera konkurrenskraftigt för att upprätthålla och skapa långsiktiga kundrelationer (Alexander *et al.* 2010). Samtliga respondenter som var kund i banken innan generationsskiftet var fortsatt kund i banken efter generationsskiftet, vilket tyder på att Handelsbanken är konkurrenskraftiga på marknaden. Ö5 upplever Handelsbanken som en bank som försöker ta marknadsandelar inom skog- och lantbruk. De anses ha större kunskap inom området jämfört med övriga banker, vilket ansågs förtroendeingivande.

6.6 Förväntningar på bankens tjänsteerbjudande

När det gäller vilka förväntningar respondenterna hade på bankens tjänsteerbjudande inför generationsskiftet så var det mest frekventa svaret från övertagarna att man förväntade sig hjälp med en finansiering av övertagandet då det handlar om stora värden. En av respondenterna nämnde vägledning genom processen. En annan respondent nämnde hjälp även i framtiden efter generationsskiftet. I övrigt hade respondenterna inga andra förväntningar, främst på grund av att det är en ny situation som man aldrig varit med om förr. Samtliga motkompenserade svarade att de inte hade några förväntningar på bankens tjänsteerbjudande av samma anledning som överlåtarna uppgav. På grund av att respondenterna hade låg kunskap om generationsskiftet i allmänhet och på vilket sätt banken kan hjälpa till under processen var det svårt att skapa förväntningar på banken.

Handelsbanken visar dock på en tydlig bild av bankens roll och kundens resa under ett generationsskifte (Figur 4). Banken kan därav behöva vara tydligare och marknadsföra ut till kunden hur de kan bistå i ett generationsskifte. Handelsbanken ser sig själva som spindeln i

nätet när det gäller generationsskiftet (Pers. kom. Mattsson 2023). Målet är att inte tappa bort kunden i processen och ha ett gott samarbete med eventuella andra aktörer i generationsskiftet, som generationsskiftesrådgivare anställda hos exempelvis Areal eller Ludvig & Co. Samtliga respondenter menade att de inte upplevt något samarbete mellan Handelsbanken och Areal/Ludvig & Co. I vissa fall kan Handelsbanken hjälpa till i hela processen utan att blanda in andra aktörer, men vanligen så ges rådgivning angående familjejuridik och skatter från aktörer som banken samarbetar med, företag som Areal och Ludvig & Co (Pers. kom. Mattsson 2023). Tre respondenter uppgav att de endast fått hjälp från Handelsbanken under generationsskiftet.

6.7 Avgörande kvalitetsdimensioner vid bankens tjänsteerbjudande

Först och främst lyftes tjänstvilligheten som en av de viktigaste tjänstekvalitetsdimensionerna vid bankens arbete med generationsskiftet. Respondenterna menade att banken kan uppvisa sin tjänstvillighet genom att se kunden och vara villig att hjälpa samt att ge snabb service och snabba svar. Respondenterna nämnde även att om banken erbjuder proaktiv rådgivning inför kommande situationer efter generationsskiftet så visar det på en tjänstvillighet. Detta styrks av Singh och Kaur (2011) studie som visade att bankens tjänstvillighet påverkar kundnöjdheten. Deras studien visade även att bankens pålitlighet har en påverkan på kundnöjdheten. Detta visar även denna studie. Respondenterna menade att om banken har lovat att göra något vid en viss tidpunkt så är det av stor vikt att det blir gjort på den utsatta tiden för att inte ställa till eventuella problem för kunden i fråga. Respondenterna menade även att det har med tillit att göra, att saker som är utanför kundens kontroll blir utfört exakt och precist.

När det gäller tilliten och förtroendet för banken belyste Migliavacca (2020) vikten av en god relation mellan rådgivaren och kunden vid finansiell rådgivning. Detta var även något som framkom under intervjuerna, vikten av en god relation till kontaktpersonen på banken. Respondenterna menade även att en långsiktig relation till banken är önskvärd då förtroende och tillit är något som byggs upp över tid. Enligt Rashid *et al.* (2020) kan även starka kundrelationer leda till en positiv kundupplevelse. För att skapa en god relation till banken menade respondenterna att bemötandet från bankens anställda är avgörande. När det gäller bemötandet så ansåg respondenterna att en personlig kontakt och personlig kontaktperson är att föredra. Att erbjuda personlig service belyste även Tawseef och Bhat (2020) som en viktig strategi av relationsmarknadsföring för att öka kundnöjdheten och kundlojaliteten inom banksektorn.

Att ha en personlig kontaktperson leder till att personen är insatt i kundens ärende, vilket kan skapa en bättre förståelse för kundens situation och behov. Tidigare studier har även visat att bankens förståelse för kundens preferenser och behov påverkar kundnöjdheten (Alexander *et al.* 2010; Dibb & Meadows 2010; Singh & Kaur 2011; Tawseef & Bhat 2020). Överlåtarna och de motkompenserade var relativt överens om vilka tjänstekvalitetsdimensioner som var avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande, men just förståelse var något som samtliga motkompenserade inte pratade om så mycket under intervjuerna. För att banken ska kunna skapa sig en förståelse för kunden ansåg övertagarna att kommunikation mellan banken och kunden är viktig. Vikten av en tvåvägskommunikation belyste även Tawseef och Bhat (2020) i sin studie.

Kommunikationen från banken menade respondenterna behöver vara tydlig då det handlar om en komplicerad process som kan vara svår att hänga med i. Det förväntas att banken har en större kunskap om generationsskiften än vad kunden har, vilket även ställer krav på kommunikationen från banken och deras förmåga att förmedla sin kunskap vidare till kunden. Liu *et al.* (2019) bekräftade i sin studie att rådgivare kan ha en påverkan på kundens finansiella medvetenhet och således ha en effekt på individens finansiella situation genom rådgivning och förmedling av sin kunskap. Detta kan även indikera att rättvisan över tid i ett generationsskifte skulle kunna uppnås med hjälp av rätt rådgivning och kompetens hos de anställda på banken.

Bankens fysiska anläggningar, utrustning och personalens fysiska uppenbarelse visade sig, enligt respondenterna i denna studie, inte ha så stor betydelse för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande. Denna aspekt kan därav anses ha en låg påverkan på respondenternas eventuella kundnöjdhet, vilket även Singh och Kaur (2011) bekräftar i sin studie.

6.8 Intressenternas upplevda tjänstekvalitet

Respondenternas upplevda tjänstekvalitet var över lag god. Likt tidigare studier (Zineldin 2005; Rashid *et al.* 2020) visar denna studie att kundernas upplevda tjänstekvalitet och en god relationen till banken har en påverkan på kundnöjdhet och kundlojalitet. Samtliga respondenter var nöjda med bankens arbete med generationsskiften och skulle därav kunna rekommendera andra som går i tankarna att genomföra ett generationsskifte att anlita Handelsbanken som bank. Resultatet tyder på att respondenterna var nöjda mer på grund av att utfallet av generationsskiftet blev tillfredsställande än att deras upplevelser av tjänstekvalitet överträffade dess förväntningar på tjänstekvaliteten.

Trots att respondenterna över lag kände sig nöjda med bankens arbete med generationsskiften framkom det ett fåtal potentiella förbättringsområden. Förbättringsområdena som framkom gällde främst tiden efter generationsskiftet, att banken bör informera om hur man kan nyttja dem efter generationsskiftet och proaktiv rådgivning. En studie av Ramachandran och Chidambaram (2012) visade att drivkrafter för kundlojalitet bland annat är proaktiv rådgivning. Detta framkom även i denna studie då två av övertagarna menade att proaktiv rådgivning från banken är ett viktigt steg för ett fortsatt samarbete med banken. Med proaktiv rådgivning skulle även banken kunna skapa sig en bättre förståelse för sina kunder inom skog- och lantbrukssegmentet, vilket en studie av Fernández-Aguirre *et al.* (2003) visar möjliggör en utveckling av marknadsstrategier för att attrahera nya kunder och behålla befintliga kunder inom segmentet.

Att banken ger individuell uppmärksamhet till varje inblandad individ i ett generationsskifte var även en sak som framkom som ett förbättringsområde. En övertagare och en motkompenserad menade att den största uppmärksamheten från banken gavs till den som visade störst intresse i processen. Respondenterna upplevde detta som negativt då alla har olika ingångslägen och kunskapslägen. Därav menade respondenterna att uppmärksamhet bör ges till alla för att alla ska få sina behov framförda. Sheth och Parvatiyar (2000) förklarade även att kunskapsnivån hos bankens kunder leder till varierande behov av råd. Några respondenter nämnde även att de inte varit så insatta i processen och att det mestadels var överlåtaren som hade kontakt med banken. Intervjuerna tyder dock på att respondenterna anser att det är lika mycket upp till respondenten själv som banken att bli involverad i processen och få den hjälp och rådgivning man är i behov. Detta resonemang stöds av Sheth och Parvatiyar (2000).

6.9 Metod- och etikreflektion

I detta delkapitel presenteras en kritisk granskning av den valda metoden för att belysa dess svagheter och hur dessa hanterats under arbetets gång. I detta delkapitel sker även en reflektion över studiens etiska aspekter.

Studien utformades via en kvalitativ fallstudie av intressenter som genomgått ett generationsskifte av en skogsfastighet med hjälp av Handelsbanken som bank. Att genomföra en kvalitativ fallstudie begränsar studiens generaliserbarhet. Å andra sidan var inte målet med studien att kunna generalisera resultatet till den stora massan, utan att få en djupare förståelse för fenomenet som studerats. Urvalet av respondenter gjordes i första hand av anställda på Handelsbanken. Detta berodde på banksekretessen, vilket ledde till att de anställda var tvungna att kontakta eventuella respondenter för deras godkännande innan kontaktuppgifterna kunde skickas vidare till författaren. Detta medför en risk att endast kunder som innehar en positiv upplevelse av bankens arbete med generationsskiften förmedlades och att kunder som ansågs missnöjda utelämnades. Detta togs i beaktning vid utformande av intervjufrågorna. Målet var att ställa mer generella frågor som inte var direkt kopplade till ett kontor eller en anställd. Av resultatet att döma var de flesta respondenter mycket nöjda med bankens arbete och hade inget specifikt negativt att säga om bankens arbete. Flertalet respondenter nämnde även att de var särskilt nöjda med just den kontaktperson de hade på banken, vilket kan tyda på att endast nöjda kunder valts ut. Det som talar emot att banken enbart skulle valt ut nöjda kunder är samtidigt att de borde vara intresserade av även få med missnöjda kunder. Detta för att få fram eventuella förbättringsområden för att kunna utveckla sitt arbete med generationsskiften.

Respondenturvalet som skickades till författaren var så pass litet att inget ytterligare urval kunde göras av författaren. Det lilla urvalet av respondenter berodde på att det inte sker så många generationsskiften per år (Pers. kom. Mattsson 2023). Författaren hade även begränsat urvalet till att generationsskiften måste ha skett inom de fem senaste åren, vilket även det minimerade urvalet. För att öka urvalet och få ett mer randomiserat urval hade ett alternativ (som uppkommit i efterhand) varit att banken hade skickat ut en förfrågan till exempelvis de 30 senaste kunderna som genomgått ett generationsskifte. Huruvida detta hade varit möjligt eller ej är fortsatt en obesvarad fråga.

Den första tanken med studien var att även intervjua överlåtare, alltså att få med alla de tre intressentkategorier som oftast uppstår vid ett generationsskifte. På grund av olika omständigheter gick det inte att genomföra. Den främsta orsaken var överlåtarnas ålder som lett till att dem antingen gått bort efter generationsskiftet eller blivit sjuka. Detta kan, tillsammans med det faktum att medelåldern för skogsägare i Sverige ökar (Skogsstyrelsen 2022), peka på att skogsägare äger sin skog väldigt länge innan tanken på ett generationsskifte väcks. Boehlje *et. al.* (1979) nämnde i sin studie att en skogsfastighet kan ses som en inkomst- och kapitaltrygghet för skogsägare vid pensionsåldern, vilket kan leda till att skogsägare vill ha kvar sin fastighet så länge som möjligt.

Primärempirin samlades in via semistrukturerade telefonintervjuer. Telefonintervjuer valdes för att underlätta för respondenterna att genomföra intervjun vart som helst utan tillgång till en dator. Face-to face intervjuer valdes bort främst på grund av respondenternas stora spridning i Sverige. I vissa intervjuer märktes en begränsning i respondenternas svar, vilket skulle kunna ha undvikits om intervjuerna hade skett face-to face. Insamlat data var ändå tillräckligt för att genomföra denna studie, men i framtiden bör närvarande intervjuer övervägas för att bidra till mer djupgående svar från respondenterna. Begränsningen i vissa svar under intervjuerna skulle

även kunna härledas till den kunskapsbrist som framkom. Svaren anses däremot inte ha begränsats på grund av respondenternas rädsla att bli identifierad av Handelsbanken eller övriga som medverkat i generationsskiftet. Detta då frågorna var utformade för att studera bankens tjänsteerbjudande och inget fokus lades på detaljerade frågor kring själva generationsskiftet, så som fastighetens storlek, fördelningen vid generationsskiftet eller eventuella konflikter inom familjen. Då endast personer som redan genomfört ett generationsskifte intervjuades finns även en risk att respondenterna eftertionaliserar processen, vilket författaren var medveten om från start.

I en kvalitativ intervjustudie bygger intervjuaren en relation med och visar medkänsla för respondenten, med syfte att samla information för eget intresse (Kvale *et al.* 2014). Det finns en tydlig hierarkisk ordning där intervjuaren har makten att styra samtalet och har även tolkningsföreträde av intervjun (*Ibid.*). Dessa aspekter var viktiga att beakta under hela studiens gång. För att minimera risken för missförstånd transkriberades intervjuerna i sin helhet och skickades till respondenterna för godkännande.

7 Slutsatser

I detta avslutande kapitel kopplas studiens syfte och forskningsfrågor till resultatet. Därefter presenteras rekommendationer till fallföretaget. Avslutningsvis redogörs förslag för vidare forskning.

Syftet med studien var att förklara intressenternas, övertagare och motkompenserade, förväntningar och erfarenheter av bankens arbete vid generationsskiften av skogsfastigheter. Vad ansåg intressenterna att de hade för behov av hjälp från bankens sida och på vilket sätt ansåg man att banken uppfyllde dessa? Slutligen, hur upplevde intressenterna generationsskiftesprocessen utifrån bankens arbete? Det underliggande syftet var att möjliggöra en analys och utveckling av en banks arbete, tjänsteerbjudande och generationsskiftesprocessen i helhet utifrån intressenternas uppfattning och förväningar.

Resultatet visar främst att intressenterna inte har så stor kunskap om generationsskiften. Flertalet respondenter nämnde att detta är något de aldrig varit med om tidigare och kanske aldrig kommer vara med om igen, vilket gör det svårt att ha några förväntningar mer än att det ska bli så bra som möjligt för alla inblandade. När det gäller förväntningar på banken innan generationsskiftet så var den främsta förväntningen från övertagarna att banken skulle hjälpa till med finansiering av övertagandet och motprestationer, medan de motkompenserade inte hade några större förväntningar. Detta berodde främst på att respondenterna inte riktigt visste på vilket sätt banken kunde hjälpa till under generationsskiftesprocessen, vilket indikerar att banken inte lyckas med att på ett tydligt sätt framföra till sina kunder hur de kan hjälpa till vid ett generationsskifte. Majoriteten av respondenterna förklarade att kontakten först togs med andra aktörer som Areal och Ludvig & Co innan kontakten togs med banken, vilket leder till att banken inte är med under hela processen som de gärna är enligt deras interna riktlinjer.

De tjänstekvalitetsdimensioner som respondenterna ansåg som avgörande för kvaliteten på bankens tjänsteerbjudande vid generationsskiften var *tjänstvillighet, bemötande, kompetens, kommunikation, pålitlighet samt förståelse*. Sammanfattningsvis belyste övertagarna främst vikten av den personliga kontakten, medan de motkompenserade främst belyste vikten av kundbemötandet under ett generationsskifte. Vikten av en tvåvägskommunikation mellan banken och kunden är påtaglig i samtliga tjänstekvalitetsdimensioner som uppkom. Resultatet tyder även på att om dessa kvalitetsdimensioner uppfylls så skapas ett förtroende för banken.

Bankens tjänstekvalitet upplevdes enligt respondenterna som god. Av resultatet att döma berodde detta främst på att respondenterna ansåg att utfallet av generationsskiftet blev tillfredsställande mer än att upplevelsen av tjänsten överträffades av förväntningarna på tjänsten. Samtliga respondenter kände sig över lag nöjda med bankens arbete med generationsskiftet. Förbättringspotential som uppkom under intervjuerna gällde främst framtiden och proaktiv rådgivning.

Studiens ursprungliga syfte var att även få med överlåtares behov och erfarenheter av bankens tjänsteerbjudande, men inga respondenter lyckades hittas för detta. Främsta orsaken till detta var att överlåtare på grund av ålder gått bort eller blivit sjuk. Detta skulle kunna innebära att banken med fördel kan väcka frågan om ett generationsskifte till deras skogsägande kunder tidigare för att undvika processen som uppstår vid ett eventuellt dödsfall och bildandet av ett dödsbo.

7.1 Rekommendationer till fallföretaget

Rekommendationer till fallföretaget (Handelsbanken) och deras bankrådgivare vid hantering av generationsskiften. Presenterade utan inbördes ordning.

- Tydligt förmedla till dess kunder vad banken kan erbjuda alla tre intressentkategorier vid ett generationsskifte.
- Våga väcka frågan om ett generationsskifte till dess skogsägandekunder.
- Anordna fler informationskvällar där även eventuella övertagare och motkompenserade parter medverkar för att få en större inblick i vad ett generationsskifte och ett övertagande av en skogsfastighet innebär.
- Tydligt informera hur man som ny skogsägare kan nyttja banken.
- Helst ha en på varje kontor som är insatt i generationsskiften och skogsägande då kunden gärna pratar direkt med den som är insatt i ämnet.
- Fortsätt arbeta för att skapa långsiktiga relationer med kunderna.

7.2 Studiens relevans och implikationer

I studiens inledande kapitel förklarades att generationsskiften av skogsfastigheter sker kontinuerligt och att bankers medverkan i ett generationsskifte kan vara avgörande för att möjliggöra ett övertagande av fastigheten, vilket belyser ämnet för denna studies relevans. Fokuset för denna studie har primärt varit på Handelsbanken och intressenter som genomgått ett generationsskifte med hjälp av Handelsbanken som bank. Handelsbanken har idag ingen uppföljning på deras arbete med generationsskiften och hur kunderna uppfattar deras tjänsteerbjudande vid generationsskiften. Detta belyser även studiens relevans för Handelsbanken som företag och utvecklingen av deras arbete med generationsskiften.

Resultatet för denna studie skulle likaså kunna appliceras på andra finansiella institut som arbetar med generationsskiften av skog- och lantbruksfastigheter. Resultatet kan dock inte generaliseras till den grad att resultatet överensstämmer på samtliga finansiella institut som arbetar med generationsskiften av skog- och lantbruksfastigheter och samtliga kunder. Resultatet kan däremot ge en vägledning i vad som kan vara viktigt att tänka på vid tjänsteerbjudandet i en generationsskiftesprocess. Den konceptuella ramen som använts i denna studie bestående av relationsmarknadsföring, samskapande av värde, tjänstekvalitet, kundnöjdhet samt kundlojalitet skulle även kunna appliceras på andra branscher som erbjuder tjänster.

7.3 Förslag på fortsatt forskning

Först och främst är ett förslag att upprepa samma studie fast med ett större antal respondenter för att öka generaliserbarheten och tillförlitligheten i studien. Det hade även varit önskvärt att få med överlåtares perspektiv som denna studie inte lyckades uppfylla. Då det finns en risk att respondenterna i denna studie eftertionaliserat processen så hade ett annat intressant perspektiv varit att studera personer som står inför ett generationsskifte för att se deras

förväntningar på banken inför ett generationsskifte. Andra perspektiv som denna studie inte tagit hänsyn till, som exempelvis konflikter inom familjen hade även varit intressant att inkludera. I generationsskiften uppstår det oftast mycket känslor och genom att inkludera denna aspekt i en studie kan banker och andra aktörer som jobbar med generationsskiften få en djupare förståelse för kunden. På så sätt skulle kundnöjdheten vid generationsskiften kunna öka.

Ett annat förslag är att jämföra bankers tjänsteerbjudande vid generationsskiften mellan olika banker. Hur jobbar olika banker internt med generationsskiften? Det hade även varit intressant att lägga ett större fokus på samarbetet mellan banken och generationsskiftesrådgivarna som jobbar på Areal, Ludvig & Co eller andra liknande aktörer.

Denna studie indikerar även att generationsskiften av skogsfastigheter sker sent, när överlåtarna är mycket gamla. Detta hade varit intressant att studera på något sätt för att se om det eventuellt stämmer och varför det i sådant fall är så. Sker generationsskiften av lantbruksfastigheter tidigare? Det är ett annat alternativ som hade varit intressant att utforska, om överlåtarnas ålder skiljer sig mellan generationsskiften av skogsfastigheter och generationsskiften av lantbruksfastigheter. Vad påverkar att det eventuellt är en skillnad?

Referenser

- Akhtar, M.N., Hunjra, A.I., Akbar, S.W., Rehman, K.-U.- & Niazi, G.S.K. (2011). Relationship between customer satisfaction and service quality of islamic banks. *World Applied Science Journal*, 13(3).
- Alexander, C., Gray, A., Roucan-Kane, M., Boehlje, M. & Downey, W. (2010). Agricultural financial market segments. *Agricultural Finance Review*, 70, 231–244. <https://doi.org/10.1108/00021461011065265>
- Apornak, A. (2017). Customer satisfaction measurement using SERVQUAL model, integration Kano and QFD approach in an educational institution. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21 (1), 129–141.
- Auka, D., Bosire, J. & Matern, V. (2013). Perceived Service Quality and Customer Loyalty in Retail Banking in Kenya. *British Journal of Marketing Studies*, 1, 32–61.
- Baker, M.J., Buttery, E.A. & Richter-Buttery, E.M. (1998). Relationship marketing in three dimensions. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (4), 47–62. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199823\)12:4<47::AID-DIR5>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199823)12:4<47::AID-DIR5>3.0.CO;2-B)
- Beckhard, R. & Gibb Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5–12. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Belas, J. & Gabčová, L. (2016). The relationship among customer satisfaction, loyalty and financial performance of commercial banks. *E+M Ekonomie a Management*, 19, 132–147. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-010>
- Belas, J., Kostikov, E. & Demjan, V. (2014). Current trends in area of satisfaction of bank clients in the Czech Republic and Slovakia. *Transformations in Business and Economics*, 13, 219–234
- Boehlje, M., Good, W., Harl, N.E. & Achterhof, J. (1979). Intergenerational Transfers And Estate Planning: The Iowa Experience. <https://www.semanticscholar.org/paper/Intergenerational-Transfers-And-Estate-Planning%3A-Boehlje-Good/4c54d77f99ea2669054cb250a5a0675910827ebb> [2023-02-23]
- Brady, M., Cronin, Jr, J. & Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17–31. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00171-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00171-5)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3rd ed. Cambridge: Oxford University press.
- Cameran, M., Moizer, P. & Pettinicchio, A. (2010). Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services. *The Service Industries Journal*, 30 (3), 421–435. <https://doi.org/10.1080/02642060802236111>
- Carr, J.C., Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Steier, L.P. (2016). Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (6), 1197–1208. <https://doi.org/10.1111/etap.12240>
- Chavan, J. & Ahmad, F. (2013). Factors Affecting On Customer Satisfaction in Retail Banking: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 55–62
- Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. & Rentz, J.O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 3–16. <https://doi.org/10.1007/BF02893933>
- Dibb, S. & Meadows, M. (2010). The Application of a Relationship Marketing Perspective in Retail Banking. *The Service Industries Journal*, 21 (1), 169–194. <https://doi.org/10.1080/714005011>
- Dickson, C. & Magnusson, S. (2013). *Agricultural and forestry business owners' perceptions of banks*. [Avancerad nivå, A2E]. <https://stud.epsilon.slu.se/5867/> [2023-06-01]
- Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62 (2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>

- Edvardsson, B. & Echeverri, P. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Eklöf, J., Hellström, K., Malova, A., Parmler, J. & Podkorytova, O. (2016). Customer perception measures driving financial performance - theoretical and empirical work for a large decentralized banking group. *SSE Working Paper Series in Business Administration*, https://ideas.repec.org/p/hhb/hastma/2016_001.html [2023-02-12]
- Fernández-Aguirre, K., Gallastegui-Zulaica, I., Modroño-Herrán, J.I. & Núñez-Antón, V. (2003). Clients' characteristics and marketing of products: some evidence from a financial institution. *International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 243–254. <https://doi.org/10.1108/02652320310488420>
- Ford, D. (2002). *The business marketing course: Managing in complex networks*. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Grönroos, C. (1990). *Service management: ledning, strategi, marknadsföring i servicekonkurrens*. Göteborg: ISL Förlag.
- Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 46 (3), 327–335. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00030-7)
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber.
- Handelsbanken (2023a). *Dags att lämna över skogen eller lantbruket*. <https://www.handelsbanken.se/sv/skog-och-lantbruk/dags-att-lamna-over> [2023-02-22]
- Handelsbanken (2023b). *Om oss*. <https://www.handelsbanken.se/sv/om-oss> [2023-03-22]
- Herington, C. & Weaven, S. (2009). E-retailing by banks: E-service quality and its importance to customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 43, 1220–1231. <https://doi.org/10.1108/03090560910976456>
- Jamal, A. & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (4), 146–160. <https://doi.org/10.1108/02652320210432936>
- Johanesová, V. & Vaňová, J. (2020). What is Relationship Marketing and How to Use it to Connect with Your Customers. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 28 (46), 29–35. <https://doi.org/10.2478/rput-2020-0004>
- Kayaser Fatima, J. & Abdur Razzaque, M. (2014). Service quality and satisfaction in the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31 (4), 367–379. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2013-0031>
- Kimhi, A. (1994). Optimal Timing of Farm Transferal From Parent to Child. *American Journal of Agricultural Economics*, 76 (2), 228–236
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. 14th Edition. New Jersey, USA: Pearson Education Inc.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Torhell, S.-E. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Leiß, G. & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>
- Liu, F., Yilmazer, T., Loibl, C. & Montalto, C. (2019). Professional financial advice, self-control and saving behavior. *International Journal of Consumer Studies*, 43 (1), 23–34. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12480>
- Lovelock, C. & Patterson, P. (2015). *Services Marketing*. Pearson Australia.
- Ludvig & Co (2019). *Köp eller gåva vid generationsskifte?* <https://blogg.ludvig.se/kop-eller-gava-vid-generationsskifte> [2023-02-15]
- Ludvig & Co, Sparbankernas Riksförbund & Swedbank (2017). *Skogsbarometern 2017*. <https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDO C-PRODE23267819> [2023-01-23]

- Ludvig & Co, Sparbankernas Riksförbund & Swedbank (2018). *Skogsbarometern 2018*. <https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE24256801> [2023-01-23]
- Ludvig & Co, Sparbankernas Riksförbund & Swedbank (2019). *Skogsbarometern 2019*. <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE46025244> [2023-01-23]
- Ludvig & Co, Sparbankernas Riksförbund & Swedbank (2020). *Skogsbarometern 2020*. <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE70664028> [2023-01-23]
- Ludvig & Co, Sparbankernas Riksförbund & Swedbank (2021). *Skogsbarometern 2021*. <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE99262323> [2023-01-23]
- Ludvig & Co, Sparbankernas Riksförbund & Swedbank (2022). *Skogsbarometern 2022*. <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE130476703> [2023-01-23]
- Mainardes, E.W., Teixeira, A. & Romano, P.C. da S. (2017). Determinants of co-creation in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 35 (2), 187–204. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0165>
- Migliavacca, M. (2020). Keep your customer knowledgeable: financial advisors as educators. *The European Journal of Finance*, 26 (4–5), 402–419. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2019.1700148>
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mujinga, M. (2019). Retail banking service quality measurement: SERVQUAL gap analysis. *Proceedings of 2019 Conference on Information Communications Technology and Society (ICTAS)*, mars 2019. 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICTAS.2019.8703635>
- Naik, C., Bhargavi, S., Assistant, G. & Gantasala, V. (2010). SERVQUAL, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions in Retailing. *European Journal of Social Sciences*, 17
- Newman, K. (2001). Interrogating SERVQUAL: A critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 19, 126–139. <https://doi.org/10.1108/02652320110388559>
- Ngo, V. & Nguyen, H. (2016). The Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector. *Journal of Competitiveness*, 8, 103–116. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.02.08>
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A.P., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*,
- Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pope, C., Ziebland, S. & Mays, N. (2000). Qualitative research in health care. Analysing qualitative data. *BMJ (Clinical research ed.)*, 320 (7227), 114–116. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7227.114>
- Ramachandran, A. & Chidambaram, V. (2012). A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 20 (2), 71–79. <https://doi.org/10.3311/pp.so.2012-2.02>
- Rashid, Md.H.U., Nurunnabi, M., Rahman, M. & Masud, Md.A.K. (2020). Exploring the Relationship between Customer Loyalty and Financial Performance of Banks: Customer Open Innovation Perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (4), 108. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040108>
- Reinartz, W.J. & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86-94.

- Riege, A. (2003). Validity and reliability tests in case study research: A literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6, 75–86. <https://doi.org/10.1108/13522750310470055>
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real World Research*. 4th ed. UK: Wiley.
- Roig, J., Sánchez-García, J., Moliner, M. & Monzonís, J. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24, 266–283. <https://doi.org/10.1108/02652320610681729>
- Rubenson, G.C. & Gupta, A.K. (1997). The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (2), 21–36
- Rust, R. & Oliver, R. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. *SAGE Publications, Inc.* 1–20. <https://doi.org/10.4135/9781452229102>
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18 (2), 112–126. <https://doi.org/10.1108/09604520810859184>
- Sangeetha, J. & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4 (1), 83–103. <https://doi.org/10.1108/17538391111122221>
- SFS 1979:230. *Jordförvärvslagen. Landsbygds- och infrastrukturdepartementet RSL*
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, California. <https://doi.org/10.4135/9781452231310>
- Skatteverket (2023). *Olika former av överlåtelse*. <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2023.3/2724.html> [2023-02-15]
- Skogsindustrierna (2022). *Skog, klimat och råvaruförsörjning - Skogsindustrierna*. <https://www.skogsindustrierna.se/om-skogsindustrin/branschstatistik/skog-klimat-och-ravaruforsorjning/> [2023-01-24]
- Skogsstyrelsen (2022). *Fastighets- och ägarstruktur*. http://pxweb.skogsstyrelsen.se/pxweb/sv/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas_Fastighets-%20och%20agarstruktur/PX03.px/table/tableViewLayout2/?rxid=03eb67a3-87d7-486d-acce-92fc8082735d [2023-02-13]
- Smith, M. & Kawasaki, G. (2011). *The New Relationship Marketing: How to Build a Large, Loyal, Profitable Network Using the Social Web : How to Build a Large, Loyal, Profitable Network Using the Social Web*. New York, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/slub-ebooks/detail.action?docID=697738> [2021-03-10]
- Svenska Bankföreningen (2020). *Säkerställda obligationer*. <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/saekerstaellda-obligationer/> [2023-03-02]
- Sörqvist, L. (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Tawseef, G. & Bhat, M.A. (2020). Relationship Marketing Practices and Customer Loyalty: A Review with Reference to Banking Industry. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10, 118–125. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.4.18>
- Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15 (3), 398–405
- Victor, R.-L., Mercedes, M.-V. & Nicole, S. (2020). Which variables influence the succession process in family farms? A literature review. *Cahiers Agricultures*, 29, 39. <https://doi.org/10.1051/cagri/2020040>
- Wanninayake, W.M.C. & Dissanayake, R. (2012). A comparative study of service quality and customer service in public sector and private sector commercial banks. *International Conference on Business Management*, 268-274.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L. & Cheng, T.C.E. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*, 130 (2), 236–245. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.01.001>
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. 4 ed. USA: SAGE Publications, Inc.

Zeithaml, V., Parasuraman, A.P. & Berry, L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations.

Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazine*, 17 (4), 329–344.
<https://doi.org/10.1108/09544780310487749>

Personlig kommunikation

Mattsson, Stefan: Produktansvarig Skog och lantbruk, Handelsbanken. 2023. Samtal via skype, 31/1.

Åttingsberg, Rolf: Chef produkt och erbjudande Skog och lantbruk, Handelsbanken. 2023. Samtal via skype, 31/1.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjun började med att forskaren introducerade sig själv och syftet med studien. Därefter presenterades hur intervjun skulle gå till och respondentens rättigheter. Intervjuerna spelades in med godkännande från respondenterna.

Inledande frågor:

- Skulle du lite kort kunna förklara generationsskiftesprocessen du var med i?
 - Hur många var inblandade? (Föräldrar, syskon, andra släktingar)
 - Hur lång tid tog hela generationsskiftesprocessen, från första samtal inom familjen till genomfört generationsskifte?
 - När kopplades du in i processen?
 - När kopplades banken in i processen?
 - Togs hjälp från någon generationsskiftesrådgivare som inte jobbar på Handelsbanken?
- Var du kund i Handelsbanken innan generationsskiftet?
- Är du kund i Handelsbanken idag?

Innan generationsskiftet:

1. Varför valde ni att genomföra generationsskiftet med hjälp av Handelsbanken?
2. På vilket sätt förväntade du dig att banken skulle hjälpa till i generationsskiftesprocessen? Specifika tjänster? Vilka tjänster var viktigast/rangordna dem?
 - Vilka förväntningar hade du på dessa tjänster?

Påståenden utifrån SERVQUAL-frågeformulär samt följdfrågor:

Påtaglighet (tangibles)

1. Jag förväntar mig att en bra bank har moderna lokaler och utrustningar för att hantera generationsskiften.
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt
 - Varför är det viktigt eller ej?
 - Ansåg du att dina förväntningar uppnåddes? Varför/varför inte?
2. Jag förväntar mig att personalen hos en bra bank alltid uppträder korrekt.
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt
 - Vad är ett korrekt uppförande för dig? Varför är det viktigt eller ej?
 - På vilket sätt uppnåddes dina förväntningar på bankens uppträdande under generationsskiftet? På vilket sätt uppnåddes de inte?

Pålitlighet (Reliability)

3. När en bra bank lovar att göra något på utsatt tid förväntar jag mig att de gör det.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Ansåg du att banken levde upp till detta under generationsskiftesprocessen?
- Vad hände när banken inte utförde det de hade lovat på utsatt tid?

4. Jag förväntar mig att en bra bank visar intresse att lösa mina problem under en generationsskiftesprocess.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Ansåg du att banken visade ett intresse att lösa dina problem under generationsskiftet? Hur visade dem det? Vad ansåg du saknades?

Tjänstvillighet (Responsiveness)

5. Jag förväntar mig att en bra bank ger snabb service och snabba svar till deras kunder.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Var det något som tog lång tid att få hjälp med under generationsskiftet?
- Vad är det som är viktigt att det går snabbt?

6. Jag förväntar mig att anställda hos en bra bank alltid är villiga att hjälpa deras kunder.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Hur vill du att banken ska visa att de är villiga att hjälpa?
- Visade banken att de var villiga att hjälpa till under generationsskiftet, Hur?
- Kan du beskriva de viktigaste dragen i det bemötande du fick av banken?
- Hur fungerade kommunikationen med banken?
- Kommunicerade banken på ett lättförståeligt sätt?
- Var det viktigt för dig att kommunikationen med banken alltid skedde med samma person? Varför/varför inte?

7. Jag förväntar mig att en bra bank ska hjälpa deras kunder att växa och nå sina mål.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Vad hade du önskat att banken hade gjort?
- På vilket sätt ansåg du att banken gjorde detta under generationsskiftesprocessen?
 - **Till de motkompenserade:** Du som blivit kompenserad anser du att banken var villiga att ge dig rådgivning för placering av det kompenserade beloppet? Har du investerat ditt kompenserade belopp med hjälp av Handelsbanken och dess rådgivning?

Försäkran (Security)

8. Jag förväntar mig att beteendet hos anställda på en bra bank inger förtroende hos deras kunder.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Vad inger förtroende för dig?
- På vilket sätt gjorde banken detta under generationsskiftet?
- Tog banken upp några eventuella ekonomiska risker som kunde uppstå i samband med generationsväxlingen? Tog de upp något om hur de skulle hanteras på bästa sätt?

9. Jag förväntar mig att anställda hos en bra bank besitter kunskap och kompetens inom generationsskiftet.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Ansåg du att banken hade den kunskap som behövdes under generationsskiftesprocessen?
- Var det någon kunskap som du ansåg att banken saknade kunskap om?

Empati (Empathy)

10. Jag förväntar mig att en bra bank tar först och främst vara på deras kunders intressen.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- På vilket sätt ansåg du att banken gjorde detta under generationsskiftet?

11. Jag förväntar mig att en bra bank ger varje inblandad individ i ett generationsskifte individuell uppmärksamhet.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Hur gjorde banken för att få dig att känna individuell uppmärksamhet under generationsskiftet?

12. Jag förväntar mig att anställda hos en bra bank förstår varje inblandad individs specifika behov under ett generationsskifte.

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt

- Varför anser du att detta är viktigt eller ej?
- Ansåg du att det fanns tid och resurser från banken för att du skulle kunna framföra dina behov under processen? Hur hanterades dina behov?
- Ansåg du att banken hade en förståelse för dina specifika behov?
- Hur gjorde de för att få denna förståelse alt. Hur hade de kunnat gjort för att få denna förståelse?
- Hur har det påverkat dig?

Efter generationsskiftet:

1. Har du blivit kontaktad av Handelsbanken efter genomfört generationsskifte för en uppföljning?
 - Om **JA**: Vad erbjöd banken då?
 - Om **NEJ**: hade det varit önskvärt att banken hade hört av sig?
2. Under processen, från första kontakten med banken till genomfört generationsskifte, vilka delar i bankens arbete:
 - Var väl utförda?
 - Var sämre utförda?
 - Var det någon hjälp från banken som saknades?
3. Ansåg du att det fanns ett samarbete mellan generationsskiftesrådgivaren och Handelsbanken under processen? Fanns det en dialog de emellan?
4. Känner du dig över lag nöjd med bankens arbete vid generationsskiftet?
 - Skulle du kunna rekommendera att genomföra generationsskifte med hjälp av Handelsbanken som bank?
5. Vad anser du är det tre viktigaste egenskaperna en bank bör ha för att säkerställa ett framgångsrikt genomförande av ett generationsskifte?
6. Finns det något du vill tillägga?

Bilaga 2. SERVQUAL-frågeformulär

	Expectation Survey	Perception Survey	E	P	Gap
Tangibility	Excellent _____ will have modern looking equipment	"XYZ company" has modern looking equipment			
	The physical facilities at Excellent _____ will be visually appealing	"XYZ company"'s physical facilities are visually appealing			
	Employees at Excellent _____ will be neat appearing	ABC hotle's reception desk employees are neat appearing			
	Materials associated with the service (such as welcome, no smoking statements) will be visually appealing at an Excellent _____	Materials associated with the service (such as welcome, no smoking statements) are visually appealing at "XYZ company"			
Reliability	When Excellent _____ promise to do something by a certain time, they do	When "XYZ company" promises to do something by a certain time, it does so			
	When a customer has a problem, excellent _____ hotels will show a sincere interest in solving it	When you have a problem, "XYZ company" shows a sincere interest in solving it			
	Excellent _____ will perform the service right the first time	"XYZ company" performs the service right the first time			
	Excellent _____ will provide the service at the time they promise to do so	"XYZ company" provides its service at the time it promises to do so			
Responsiveness	Excellent _____ will insist on error free records	"XYZ company" insists on error free records			
	Employees of Excellent _____ will tell customers exactly when services will be performed	Employees in "XYZ company" tell you exactly when services will be performed			
	Employees of Excellent _____ will give prompt service to customers	Employees in "XYZ company" give you prompt service			
	Employees of Excellent _____ will always be willing to help customers	Employees in "XYZ company" are always willing to help you			
Assurance	Employees of Excellent _____ will never be too busy to respond to customers' requests	Employees in "XYZ company" are never too busy to respond to your request			
	The behavior of employees in Excellent _____ will instill confidence in customers	The behavior of employees in "XYZ company" instills confidence in you			
	Customers of Excellent _____ will feel safe in transactions	You feel safe in your transactions with "XYZ company"			
	Employees of Excellent _____ will be consistently courteous with customers	Employees in "XYZ company" area consistently courteous with you			
Empathy	Employees of Excellent _____ will have the knowledge to answer customers' questions	Employees in "XYZ company" have the knowledge to answer your questions			
	Excellent _____ will give customers individual attention	"XYZ company" gives you individual attention			
	Excellent _____ will have operating hours convenient to all their customers	"XYZ company" has operating hours convenient to all its customers			
	Excellent _____ have employees who give customers personal attention	"XYZ company" has employees who give you personal attention			
Total	Excellent _____ will have their customer's best interests at heart	"XYZ company" has your best interest at heart			
	The employees of excellent _____ will understand the specific needs of their customers	The employees of "XYZ company" understand your specific needs			

Denna bild på SERVQUAL-frågeformulär är hämtad från Managementweekly.org <https://managementweekly.org/servqual-questionnaire/> (2023-03-10) och har framställts 2020. Frågeformuläret är antagen från Parasuraman *et al.* (1988).

Bilaga 3. Fallstudieprotokoll

Ett fallstudieprotokoll bör innehålla en översikt av studiens tillvägagångssätt och instrument som använts för insamling av data om fallet (Yin 2009). Fallstudieprotokoll är önskvärt för alla fallstudier och är ett effektivt medel för att öka studiens reliabilitet (*Ibid.*).

Fallstudien

Syftet med studien är att förklara intressenternas, övertagare och motkompenserade, förväntningar och erfarenheter av bankens arbete vid generationsskiften av skogsfastigheter.

Fallstudiens bakgrund

Presenteras närmare i delkapitel 1.5 och kapitel 4.

Fallstudiens forskningsfrågor

Presenteras i kapitel 1.

Metod och källor för datainsamling

Förklaras närmare i kapitel 3. Primärdata samlades in via semistrukturerade telefonintervjuer. Sekundärdata samlades in genom litteratursökning av tidigare studier, forskningsartiklar och böcker.

Datainsamlingsprocess

Förklaras närmare i kapitel 3. Inledningsvis kontaktades 14 respondenterna via telefon där information om författaren, studien och en eventuell intervju presenterades. Nio respondenter valde att delta i studien och ett datum och en tid för genomförande av intervju bestämdes i det inledande samtalet med respondenterna.

	Respondent	Genomförd intervju	Skickad för validering	Skickad påminnelse	Svar mottaget
1	Övertagare	2023-04-04	2023-04-06	2023-04-17	2023-04-22
2	Övertagare	2023-04-04	2023-04-12	-	2023-04-12
3	Övertagare	2023-04-11	2023-04-12	-	2023-04-14
4	Övertagare	2023-04-11	2023-04-18	2023-05-02	2023-05-22
5	Övertagare	2023-04-11	2023-04-18	-	2023-04-22
6	Övertagare	2023-04-19	2023-04-20	-	2023-04-20
7	Motkompenserad	2023-04-20	-	-	2023-04-20
8	Motkompenserad	2023-04-24	2023-04-25	-	2023-05-05
9	Motkompenserad	2023-04-25	2023-04-25	-	2023-04-25

Etiska aspekter

Förklaras närmare i kapitel 3 och diskuteras i kapitel 6.

- Respondenterna kontaktades via telefon inför studien där studiens syfte och respondentens rättigheter presenterades. Detta upprepades även vid intervjutillfället.
- Vid intervjuerna fick respondenterna ge sitt medgivande till att bli inspelade.
- Respondenterna är anonyma i studien.
- Transkribering av intervjun skickades till respondenten för att få dess godkännande att använda materialet i studien. Respondenten gavs möjlighet att komma med synpunkter på transkriberingen för att säkerställa att informationen tolkats rätt av författaren.

Intervjuguide

Presenteras i Bilaga 1.

Förberedelser

- En pilotintervju genomfördes för att säkerställa intervjuguidens kvalitet.
- Datorns ljudinspelningsprogram testades för att säkerställa dess användbarhet för att spela in intervjuerna.
- Papper och penna för att anteckna observationer under intervjuerna.
- Säkerställa intervjuernas genomförande och boka intervjuer.

Respondenter

Presenteras i kapitel 3.

Previous reports in this series

1. Lindström, H. 2019. Local Food Markets - consumer perspectives and values
2. Wessmark, N. 2019. Bortsättning av skotningsavstånd på ett svenskt skogsbolag - en granskning av hur väl metodstandarden för bortsättningsarbetet följts
3. Wictorin, P. 2019. Skogsvårdsstöd - växande eller igenväxande skogar?
4. Sjölund, J. 2019. Leveransservice från sågverk till bygghandel
5. Grafström, E. 2019. CSR för delade värderingar - En fallstudie av kundperspektiv hos skogs- och lantbrukskunder inom banksektorn
6. Skärberg, E. 2019. Outsourcing spare part inventory management in the paper industry - A case study on Edet paper mill
7. Bwimba, E. 2019. Multi-stakeholder collaboration in wind power planning. Intressentsamråd vid vindkraftsetablering
8. Andersson, S. 2019. Kalkylmodell för produkter inom korslimmat trä - Fallstudie inom ett träindustriellt företag. Calculation model for products within cross-laminated timber - A case study within a wood industrial company
9. Berg Rustas, C. & Nagy, E. 2019. Forest-based bioeconomy - to be or not to be? - a socio-technical transition. Skogsbaserad bioekonomi - att vara eller inte vara? - En socio-teknisk övergång
10. Eimannsberger, M. 2019. Transition to a circular economy - the intersection of business and user enablement. Producenters och konsumenters samverkan för cirkulär ekonomi
11. Bernö, H. 2019. Educating for a sustainable future? - Perceptions of bioeconomy among forestry students in Sweden. Utbildning för en hållbar framtid? - Svenska skogsstudenters uppfattningar av bioekonomi
12. Aronsson, A. & Kjellander, P. 2019. Futureshandel av rundvirke - Möjligheter och hinder för en futureshandel av rundvirke. A futures contract on roundwood - Opportunities and barriers for a futures trade on roundwood
13. Winter, S. 2019. Customers' perceptions of self-service quality - A qualitative case study in the Swedish banking sector. Kundernas uppfattning om självbetjäningens kvalitet
14. Magnusson, K. 2020. Riskanalys av hybridlärk (*Larix X marschlinsii*) - Möjligheter och problem. Risk analysis of hybrid larch (*Larix X marschlinsii*) - Opportunities and problems
15. Gyllengahm, K. 2020. Omsättningslager för förädlade träprodukter - en avvägning mellan lagerföring - och orderkostnad. Levels of cycle inventory for processed wood products - a trade-off between inventory - and order cost

16. Olovsson, K. 2020. Ledtider i sågverksindustrin – en analys av flöden och processer. Lead times in the sawmill industry – an analysis of flows and processes
17. Holfve, V. 2020. Hållbart byggande – Kommuners arbete för flerbostadshus i trä. Building in a sustainable way – Municipalities' work for wooden multistory constructions
18. Essebro, L. 2020. Ensuring legitimacy through CSR communications in the biobased sector. Att säkerställa legitimitet genom CSR kommunikation i den biobaserade sektorn
19. Gyllengahm, K. 2020. Making material management more efficient – reduction of non-value-adding activities at a wood products company. Effektivisering av materialflödet – reducering av icke värdeadderande aktiviteter på ett trävaruföretag
20. Berg, E. 2020. Customer perceptions of equipment rental – Services for a circular economy. Kundens uppfattning av maskinuthyrning – Serviceutbud och cirkulär ekonomi
21. Emerson, O. 2020. Impacts of environmental regulations on firm performance – the development of a new perspective. Påverkan av miljökrav på företags prestanda – utvecklingen av ett nytt perspektiv
22. Essebro, L. 2020. Communicating a climate friendly business model. Att kommunicera en klimatvänlig företagsmodell
23. Halldén, A. 2020. Skogens roll i klimatfrågan – En medieanalys av Dagens Nyheter 2010–2019. The role of forests in the climate discourse – a media analysis of Dagens Nyheter 2010–2019
24. Gebre-Medhin, A. 2020. Swedish FES-related policy: Integration of national objectives and factors affecting local actors' policy responses
25. Tanse, K. 2020. The Swedish policy framework for Forest Ecosystem Service. A study of integration of objectives, policy instruments and local actor's knowledge about policies and policy objectives
26. Braunstein, G. 2020. Promoting sustainable market development – A case study of wooden multi-story buildings. Att främja en hållbar marknadsutveckling – En fallstudie om flervåningsbyggande i trä
27. Saati, N. 2021. Corporate social responsibility communication in apparel retail industry. Företagens sociala ansvars kommunikation i textila detaljhandeln
28. Fakhro, I. 2021. Leadership Contribution to Organizations During Pandemic Disruption – A case Study of Private Swedish Organizations. Ledarskapsbidrag till organisationer under pandemisk störning - en fallstudie av privata svenska organisationer
29. von Heideken, F. 2021. Municipal Construction Strategies – The promotion of wooden multi-storey construction. Kommunala byggstrategier – Främjandet av flervåningshus i trä

30. Tiwari, V. 2021. The Challenges in Public Private Partnerships and Sustainable Development. Utmaningar i hållbara utvecklingsprojekt mellan privata och publika aktörer – ej publicerad
31. Söderlund, M. 2021. Att skapa mervärde i en produktlinjeutvidgning. To create added value in a product line extension
32. Eriksson, P. 2021. Wood procurement using harvest measurement. For improved management of forest operations. Virkesanskaffning med hjälp av skördarmätning – För en förbättrad verksamhetsstyrning
33. Olsson, M. & Sparrevik, G. 2021. Commercial forestland investments. A comparative analysis of ownership objectives. Kommersiella skogsmarksinvesteringar -En jämförande studie av ägarmål
34. Dahl, P. 2021. Improving sawmill scheduling through Industry 4.0 A CASE study at VIDA AB. Förbättring av sågverksplanering genom Industry 4.0 – En fallstudie på VIDA AB
35. Leijonhufvud, E. 2022. Råvaruförsörjning av grot - Försörjningskedjan vid Södra Skog Raw material supply of logging residues -The Supply Chain at Södra Skog
36. Nyttell, A. 2022. Young Consumer perceptions of Wooden Multistorey Construction Unga konsumenters uppfattningar om flervåningshus i trä
37. Ljudén, A. & Nyström, A. 2022. Digitaliserings potential Kartläggning och analys av arbetsprocesser. The potential of digitalization – Mapping and analysis of business processes
38. Rubensson, N. 2022. Processeffektivisering vid hyvling - En analys av operatörernas förutsättningar. Process streaming in planning- An analysis of the operations conditions
39. Eriksson, P. 2022. The Forest Sector's Adaptation. Taxonomy and Emerging Carbon Markets. Skogssektorns hållbarhetsanpassning – Taxonomin och kolmarknader
40. Olander, C. 2022. I'll have what he's having - Can a bank increase financial equality? Jag tar det han får – Kan en bank öka finansiell jämställdhet?
41. Färnström, I. 2022. Market development for multi-story wood construction – Views of architects and structural engineers. Marknadsutveckling för träbygge i flervåningshus. Arkitekter och byggnadsingenjörers perspektiv
42. Andersson, S. 2023. Hållbarhetscertifiering – Effekter på värdekedjan av byggmaterial. Green certificate – A case study on effects in the value chain of building materials
43. Sköld, C. 2023. Lönsamhet i skogsmarksgödsling för privata markägare i norra Sverige. En jämförelse av lönsamheten i två olika gödslingsstrategier. Profitability in forest fertilization for forest owners in Sweden. A comparison of two different forest fertilization regimes