

The Fuzzy Front End of Innovation

Hearing the Voice Of Customer on Credit Cards

Steffen Ryengen

Supervisor: Herbjørn Nysveen

Department of Strategy and Management

NORGES HANDELSHØYSKOLE

This thesis was written as a part of the “Siviløkonom”-degree at the Norwegian School of Economics and Business Administration. Neither the institution, nor the advisor is responsible for the theories and methods used, or the results and conclusions drawn, through the approval of this thesis.

Preface

There have been some years since the author finished his last exam on his way to the Siviløkonom degree and thus left the facilities and protection of a university environment. Some important contributions to the cultural scene at campus during the student days, an exotic student exchange program, difficulties finding an interested supervisor, betrayal, love, and perhaps hurry with starting a career could be some – but not a complete list – of the perfectly good explanations for the delay. Although delaying the completion of a final thesis, dear reader, you must not be led to believe that I've been idle all this time. I can count no less than 7 instigated dissertations alone or in collaboration with a fellow student. All the commenced projects were to solve quite different problems and were titled individually on that basis, but they also had one common denominator: they spun around the applications of new technologies and innovations. Telephony through the power network, 3rd generation mobile networks, WLAN, Mobile IP, eMarketing, Data warehousing and a new business concept combining financial services and idealistic organisations have been some of the very interesting innovations, technologies and business models that have been explored in the process.

This very final result makes a lot more practical approach to innovation than some of my earlier attempts. Stepping into the actual challenges of an already successful player in the financial retail industry, this thesis attempts to narrow in on the branch of product development from the tree of innovation possibilities. Carrying the interest for entrepreneurship and innovative processes, I have been driven by the urge to answering questions like “how could a dissertation even help spurring innovation and create new business models?”

At this moment, feeling the knife on the throat from never again being allowed the opportunity to finish the degree, I find no sufficient excuses for prolonging any longer. Expecting a first child very soon also motivates a conclusion to the thesis. Finishing the last paragraph, I can only hope that the evaluation will conclude that pressure does motivate results. A big bonus would be to provide at least some new insight in the mission of helping innovation. Enjoy your reading!

Abstract

The title “Behind the Fuzzy Front End” points to the traditionally messy getting-started period of product development, when the new product idea is still very “fuzzy”. Preceding a more formal product development process, it generally consists of three tasks: strategic planning, concept generation and pre-technical evaluation. The main aim with this thesis is to answer the research problem “**What say the Voice Of Customer for a future credit card product in the Norwegian market?**”, to potentially be used as input for a concept generation phase for new credit card products. This is done with the use of an explorative research design, conducted through qualitative one-to-one interviews with customers and sales personnel.

The empirical study gives a theoretical and practical guide to how Voice Of Customer could be extracted. This particular research results in 194 unique customer needs related to the buyers’ experience cycle of credit cards.

In addition to finding the Voice Of Customer, two accompanying important questions are explored theoretically:

- (1) How could innovation influence profit growth?, and
- (2) How could innovative opportunities be found?

The theoretical part explores central innovation and strategy related literature. Firstly, the interrelationship between innovation and competitive advantage is discussed in order to see whether, why and potentially how innovation could spur profit growth. The second question uses theories in constructing a “how-to-guide” for reaping potential innovative opportunities.

Two key conclusions are derived from the literature study. Firstly, a strong relationship between innovation and competitive advantage does exist, thus profit growth is influenced by innovation. On this basis, innovation should be added as an important parameter for business strategising. Secondly, several types of innovative opportunities could be reached through conscious and systematic focus on the use of innovation as a strategic parameter. By tuning the company’s innovation strategy and innovative processes, in addition to building a strong innovative business culture, creating a competitive edge is within reach.

Contents

PREFACE	2
ABSTRACT	3
CONTENTS	4
1. INTRODUCTIONS	6
1.1 Background	6
1.2 The thesis	6
1.3 Purpose	8
1.4 Limitations	9
1.5 Target audience	10
1.6 Outline of the report	10
2. METHODOLOGY	11
2.1 Research design	11
2.2 Data collection	11
2.2.1 Primary data	13
2.2.2 Selection of respondents	13
2.2.3 Interview method	14
2.2.4 Organising the data	15
2.3 Research quality	15
2.4 Use of theory	16
3. THEORETICAL FRAMEWORK AND LITERATURE REVIEW	17
3.1 Why Innovation?	17
3.1.1 What is innovation – some definitions	17
3.1.2 Theories on competitive advantage	18

3.1.3	Theories using innovation as <i>the</i> strategic parameter	23
3.1.4	Innovative opportunities	27
3.2	How to innovate?	28
3.2.1	Types of Innovation	28
3.2.2	The innovation process	34
3.2.3	Voice Of Customer	45
3.2.4	Determining what products to develop	49
4.	ANALYSIS	53
4.1	How could innovation influence profit growth?	53
4.2	How could innovative opportunities be found?	55
4.2.1	Innovation strategy	55
4.2.2	Innovation processes	57
4.2.3	Innovative business culture	58
4.3	What says the Voice Of Customer on Credit Cards?	58
4.3.1	About the collection of customer needs	59
4.3.2	The Purchasing Stage of the Experience Cycle	60
4.3.3	The Delivery Stage of the Experience Cycle	61
4.3.4	The Usage Stage of the Experience Cycle	62
4.3.5	The Supplements Stage of the Experience Cycle	63
4.3.6	The Maintenance Stage of the Experience Cycle	65
4.3.7	The Disposal Stage of the Experience Cycle	66
4.3.8	Voice Of Customer concluding observations	66
5.	CONCLUSIONS AND FURTHER WORK	72
5.1	Main findings	72
5.2	Weaknesses of analysis	73
5.3	Further work	74
6.	REFERENCES	76
7.	APPENDIX	81

1. Introductions

This first chapter starts with a brief introduction to my thesis, followed by an overview over the purpose and content of the thesis and the problems that will be addressed. Subsequently, I will point to the limitations and target group of the study.

1.1 Background

The Nordic HQ of Santander Consumer Bank – Cards division is situated in Oslo. Being a niche bank in the Nordic region, a focused product portfolio is presented to the market. Their main products being car and leisure financing, direct loans and credit cards. As a result of the acquisitions of ELCON in 2001, Bankia Bank 2004, and continuously organic growth, the bank currently holds market shares of 30% in Car Financing and 5% Credit Cards in Norway. Direct Loans has through their first year of operating gained a 5% market share.

This thesis focuses on the Card division of the Nordic Santander Consumer Finance operations. Building on the physical and intangible assets of the entrepreneur driven Bankia Bank, which through the years 2001 to 2008 grew from 0 to more than 200.000 customers with a disruptive product idea of a non-fee Visa credit card in the Norwegian market, Santander currently considers several strategic paths to pursue a continuous minimum 20% yearly growth in profits.

Facing a range of different threats and challenges, from which a tremendous increase in number of competitors is one of the most important, one of the pursued strategies is broadening the credit card product portfolio and their add-on service offerings. Having the organisational experience from being an entrepreneur in the market place, the company sees a clear opportunity of remaining an innovative player and such also supporting the company-wide core value of being innovative.

1.2 The thesis

Ever since the beginning of the 1980s, scholars on business strategy have been highly influenced by the pioneering work of Michael Porter's "competitive strategy"¹. The ultimate goal for strategists building on these theories is to gain competitive advantage, or - better yet

- sustainable competitive advantage. According to Porter, a firm possesses a sustainable competitive advantage when it has value-creating processes and positions that cannot be duplicated or imitated by other firms that lead to the production of above normal rents².

In recent years, an increasing interest for researching how innovation can lead to competitive strength has arisen. Some modernised views on the competitive battleground and how to gain profits above the normal rents have been produced. As an example, Kim and Mauborgne argue in their book "Blue Ocean Strategy"³ that the competition is fierce in a saturated market. Instead of competing in markets providing the same type of services or producing the same kind of goods, they want the strategist to make the competition irrelevant. Their recipe for success is to do something different from everyone else, and thereby creating a "blue ocean".

Innovation literature provides insight to a range of different types of innovation. Joseph Schumpeter was early, by his 1934 publication, distinguishing between five types⁴:

- New products
- New methods of production (*processes*)
- New sources of supply
- The exploration of new market
- New ways to organise business

In addition to giving a brief overview of other theoretical approaches to finding innovative (and thereby profit) potential, this thesis will drill down in the area of product innovation following Santander's product development strategy. The title "Behind the Fuzzy Front End" points to the traditionally messy getting-started period of product development, when the new product idea is still very "fuzzy". Preceding a more formal product development process, it generally consists of three tasks: strategic planning, concept generation and pre-technical evaluation⁵. As a way of structuring the task of concept generation and giving ideas to the process, this thesis gathers the Voice Of Customer by use of best practice qualitative research methodology outlined by Gerald Katz⁶.

Historically, new product development (NPD) has generally been viewed as the domain of the research and development (R&D) departments within an organisation. By the 1980s, Japan emerged as a major industrial force on the global arena, often explained by their

considerable focus on quality. As a part of ensuring quality, they developed a technique called Quality Function Deployment (QFD) to include the customer voice into the new product development process⁷. Since then, an entire science has grown in the discipline of listening to and observing customers for processing usable Voice Of Customer in product and service design.

1.3 Purpose

The objective of my thesis is three-fold:

- (1) Explaining how innovation could influence competitive advantage and thus contribute to reaching increased profits
- (2) Giving guidance to the different innovative opportunities that exist and how best practise innovation processes may help finding these opportunities
- (3) Providing insight to the potential needs and requirements consumers will aspire from future credit card products

Like Santander, an increasing number of companies are stressing innovation as an important approach to achieve growth and are even displaying being innovative as a company value. Through reviewing literature on both competitive advantage and innovation, I aim at providing theoretical contributions to answer the first two of my above stated research problems. Exploring the potential interrelationship between innovation and competitive advantage could explain whether, how and potentially why innovation is important in order to grow the business. Important contributions by conducting this analysis will be to give innovation its rightful position as a parameter in business strategising, as well as to point to possible business opportunities if applying innovation as one of the strategic parameters.

Given that positive expectations from innovation are plausible, the second problem deals with the practical side of what activities the company should pursue, and how the company should be organised in order to reap innovative opportunities. By knowledge derived from best practice studies and theoretical research, I want to provide practical advice to companies by giving a high-level description of the most important organisational areas to develop.

My main objective with this thesis is to answer the research problem “**What say the Voice Of Customer for a future credit card product in the Norwegian market?**” By conducting an empirical study based on literature and techniques from the subject of new product development, customer aspirations for future credit card products and add-on services will be presented. In addition to providing data for innovation purposes, this research serves as a practical how-to-guide to collecting the Voice Of Customer. Data collected by the study is sought to be used as decision-making support for Santander Consumer Bank’s potential launch of a credit card product called Flexi Visa.

1.4 Limitations

The theoretical part of this thesis will elaborate on different types of innovation. To find a complete set of innovation opportunities exploring all these types would be too extensive. Instead, focus is on the product innovation type or new product development as specialists tend to call it.

A natural follow-up on the qualitative survey performed in this thesis would be to conduct a quantitative analysis. In order to measure the statistical significance of the customer needs and requirements extracted and hypotheses drawn, a more classic market survey would be required. However, this phase has been defined out of scope and is left to the company itself to complete.

To truly derive value from the Voice Of Customer, which this thesis aims at depicting, the needs and requirements described by the customer must be translated into product features and changes in the business propositions. These potential features are better drawn by the industry experts and company representatives themselves, being able to taking into account technological possibilities and limitations as well as the economic potential (costs of production and revenues) of including each feature in order to uncover an innovative opportunity.

The industry being analysed in this thesis is increasingly being internationalised. Among several contributing factors to this, the Single European Payment Area (SEPA) plays an important role in the European market by now allowing cross border issuing of credit cards. Despite the fact that this regulatory opening of the market represents opportunities for card issuers with international ambitions, only some very few players have taken advantage of

this as of yet. Although Santander operates in this international environment with their credit card products, the population for the analysis is solely Norwegian. This limitation is considered reasonable, taking into account that this very market is the focus when setting growth targets.

1.5 Target audience

First and foremost, this thesis is intended for the faculty and students of Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH) and the staff of Santander Consumer Bank Norway. This thesis could hopefully also help product developers from different industries through their idea generation processes. The reader is presumed to have basic knowledge of the credit card industry.

Selecting from a range of potential tools and methods for product innovation, a qualitative approach to getting the customer voice in idea generation is described and pursued. Hopefully, this will even stand out as an applicable approach for including the customer voice in innovation, gaining common interest.

1.6 Outline of the report

Chapter 2 presents the research methodology on which the thesis is based. More specifically, section 2.1 through 2.3 illustrate how the empirical study for analysing the Voice Of Customer is constructed, whilst 2.4 gives an overview of the use of literature for elaborating all the thesis' three objectives.

The theoretical framework of the thesis will be presented in chapter 3. The two main sections bring light to two consecutive questions "Why innovation?", and "How to innovate?".

In chapter 4, Analysis, I use the first two sections for discussing the potential application of the theories presented in my literature review in terms of answering my research questions 1 and 2. The last section presents the Voice Of Customer as organised customer statements from the conducted interviews, in addition to some concluding observations.

Finally, conclusions and recommendations for further work are given in chapter 5.

2. Methodology

The research methodology to be presented throughout this chapter mainly deals with how the empirical part is to be conducted. However, the overview on use of literature also comprises the theoretical review to be carried out.

2.1 Research design

The research design describes how to best perform a study to provide the correct type of data, and how these data should be gathered and analysed in order to bring insight to the given research problem⁸. A distinction is made between explorative-, descriptive- and causal design.

When, as in my case, to investigate something new of which little is known, guided by a general interest, to prepare a further study, or to develop methods, explorative design should be chosen⁹. My aim is to gather information about customer needs. That is, the problems that a product or service solves and the functions it performs. The customer needs describe what products let you do, not how they do it.

Many techniques exist for analysing market characteristics and customer requirements. Both qualitative and quantitative methods are available. The qualitative techniques typically draw insights from an in-depth understanding of a small set of customers. Generally, qualitative techniques are used to build new hypotheses and gain understanding in new areas. Quantitative methods are more often used to test hypotheses and forecast the “size” of demand for different products under various conditions¹⁰. Qualitative and quantitative strategies are not necessarily excluding each other, rather they could (and sometimes should) be combined through method triangulation¹¹.

2.2 Data collection

An exploratory design often requires qualitative methods of data collection. These methods should facilitate the possibility of understanding the purpose of an observed behaviour. Grenness (2001) gives the following characterisation of the qualitative methods:

- They provide data from and about people

- Questions are not firmly pre-defined
- Response is given orally
- The number of respondents is relatively small
- Data is to be analysed qualitatively, meaning that they should remain consistent to its original form

Boike et al. (2005) cluster qualitative techniques into the three research categories of Industry analogies, Focus Groups and Ethnography. Their clustering comes with recommendations in terms of what to use when. Industry analogies could be used to discover emerging market needs that have already been faced with effective solutions in another industry than the one being studied. Focus groups, including in-depth interviews, are often used as the first step technique in a systematic exploration of market needs and characteristics. Ethnography involves careful monitoring and observations of actual product and/or service users in live-use settings. The goal of the latter is to explore the behaviour of users.

I will use what has been identified as “best practice” for gathering the Voice Of the Customer, or VOC. Katz (2004) defines VOC by being:

- A complete set of customer wants and needs
- Expressed in the customer’s own language
- Organised the way the customer thinks about, uses, and interacts with the product or service
- Prioritised by the customer in terms of both importance and performance – in other words, current satisfaction with existing alternatives

An initial question in gathering VOC is whether to interview people individually or in groups. Griffin and Hauser (1993) looked at this question empirically and came down in favour of individual interviews¹². Their argument was partly financial, but if the goal is to elicit as broad and detailed list of needs as possible, this requires that the interviewers have the ability to go off tangents. This could easier be achieved through one-to-one interviews.

2.2.1 Primary data

This thesis, and thereby the interpreted Voice Of Customer, will be based on primary data collected through 14 in-depth interviews. The interviews are to be recorded to better capture customer needs. Full transcripts will be made to more carefully analyse the interviews afterward. Anything that suggests some kind of a need shall be highlighted and paraphrased into the form of a need statement, preserving the customer's language as much as possible.

Katz (2004) recommends that two or more readers should read and highlight the need. To handle the presumably large number of needs that will be retrieved, consolidated both for the use of two readers and for all those needs mentioned by several respondents, an additional level of aggregation will be created. This is to be done by using an affinity diagram; another name for bucketing of the needs. Although Katz (2004) recommends using several persons for doing this task, preferably by a customer focus group, this thesis will present the results organised only by the author.

2.2.2 Selection of respondents

Again using an empirical approach to choose the necessary number of customers to interview, Griffin and Hauser (1993) asked the question: Of the total set of needs generated from a sufficiently large number of interviews, what percent of those needs would have been generated from n randomly chosen interviews? Their conclusion was that 30 one-on-one interviews, each lasting 45 minutes, produce nearly 100 percent of all of the needs, and 20 interviews produce nearly 90 percent. According to Katz (2004), experience show that new interviews start to become redundant at about 15 interviews.

In terms of which customers to interview, Katz (2004) claims that more could be learned by talking to your competitor's customers, your non-customers, and your ex-customers, as they would be able to tell more about needs that have not been addressed very well or that the competitors have addressed better. Moreover, those who actually come into functional contact with the product or service and who has any decision-making authority or influence are relevant. Consideration should also be given to the entire supply chain for the product; those who distribute or sell the product.

In addition to 12 consumers, two persons from Santander's outsourced sales team are selected for interviewing in this thesis. The respondents ought to have the following segmentation criteria:

1. Team leader credit card sales (Santander's sales partner)
2. Sales representative (Santander's sales partner)
3. Female, ~35 years of age, income > NOK 300k, only owns debit card
4. Male, ~35 years of age, income > NOK 300k, only owns debit card
5. Female, ~25 years of age, owns debit card + one credit card product
6. Male, ~25 years of age, owns debit card + one credit card product
7. Female, 30-40 years of age, income >NOK 300k owns debit card + one credit card
8. Male, 30-40 years of age, income >NOK 300k owns debit card + one credit card
9. Female, 30-40 years of age, income >NOK 300k owns debit card + min 2 credit cards
10. Male, ~30 years of age, income >NOK 300k owns debit card + min 2 credit cards
11. Male, ~40 years of age, income >NOK 300k owns debit card + min 2 credit cards
12. Male, ~50 years of age, income >NOK 300k owns debit card + min 2 credit cards
13. Random sex and age, income >NOK300k owns min one credit card
14. Random sex and age, income >NOK300k owns min one credit card

At least one of these should own a Gebyrfri Visa credit card, issued by Santander Consumer Bank.

2.2.3 Interview method

Dane (1990) defines three different categories of interview methods depending on the degree of structure: the structured, partially structured and non-directive interviews¹³. The partially structured interview will be used in this thesis. Using some predetermined questions and a thorough interview guide, a focus on experience and desired outcomes with the product should be assured. The interview guide should also help beginning the interview on a more unaided basis and gradually probe on a more aided basis. An unaided question would be in the form of "Describe what you try to accomplish by using this product", and might provoke any number of responses. The partially structured interview should at the same time ensure flexibility to go off tangent with follow-up questions. According to Dane, the interview type is most effective when the respondents consist of a specific group chosen for their familiarity

with the research topic and when the primary emphasis is gaining information about the subjective perceptions of respondents.

The interviews will be conducted in person with help from the professional interviewer Tor Erik Jørgensen at city central offices housing Norstat AS, where video recording equipment is available.

2.2.4 Organising the data

To organise the need statements highlighted from the interview transcripts into affinity groups as described above, a Microsoft Access database has been developed. The database application will be used for several purposes. Firstly, all relevant highlighted sentences from the interviews are to be translated from Norwegian to English. Duplicate needs will be eliminated by referring these to one unique need statement representing the same meaning. Thereafter, categorising the needs into affinity buckets is to be done. I have chosen to conduct a two dimensional categorisation, using the buyer utility map developed by Kim and Mauborgne (2000)¹⁴.

2.3 Research quality

Reliability describes the degree to which an analysis can be trusted. The reliability test implies that if the exact same study is repeated, the results should be the same. Validity concerns how well an explorative study measures what it is supposed to measure (Gripsrud and Olsson 2000). To ensure a valid investigation, reliability is required but not sufficient to guarantee the validity.

The concepts of reliability and validity are viewed differently by qualitative researchers who strongly consider these defined in quantitative terms as inadequate. In other words, these terms as defined in quantitative terms may not apply to the qualitative research paradigm. The question of replicability in the results does not concern them¹⁵, but precision¹⁶, credibility, and transferability¹⁷ provide the lenses of evaluating the findings of a qualitative research¹⁸. Video recording my interviews would hopefully satisfy these requirements.

2.4 Use of theory

The theoretical framework presented in the next chapter is divided into two main parts:

- (1) Why innovation?
- (2) How to innovate?

The first part is a literature review exploring my objective number 1 defined in chapter 1.3; how innovation affects profits and growth.

Several of the theories described from chapter 3.1.3 onwards through to the end should give inspiration to how a company could set up an innovation process and the types of opportunities to look for, giving insight to my objective number 2.

The second part also functions as a hierarchy of theories putting the idea of Voice Of Customer, and such my qualitative research, into the correct context of the innovation process. The chapter on Voice Of Customer guides the conducted research in terms of its explained significance in the innovation process and by suggested methodologies. My objective number 3 and the answers to my research question are dependant of the results provided from this qualitative research.

3. Theoretical framework and literature review

In this chapter the essence of the many theories on which the thesis is based are explained. The aim is to provide a solid base of established theories to give an overview of the business importance of innovation and different types of innovation. Keeping in mind the profit growth motive of Santander Consumer Bank, the theories are selected to demonstrate the interrelation between profit and innovation. The second section of presented theories elaborates on the practical side of how to innovate. Product development is explored more thoroughly, being one important branch of innovation and the type of innovation selected for conducting this particular analysis.

3.1 Why Innovation?

As mentioned in chapter 1, competitive advantage could be defined by being in a position where the company produces above normal rents (Porter). That definition should also imply that gaining competitive advantage would contribute to a company's profit. On this basis, I use the first section of this chapter to describe important perspectives on gaining and sustaining competitive advantage and the importance of innovation in these theoretical contributions. The second section takes the perspective of innovation evangelists and their predicaments for use of innovation as *the* imperative strategic parameter in conducting business. Firstly, some definitions will be presented.

3.1.1 What is innovation – some definitions

There are myriads of different definitions of innovation. I have no ambition of providing a complete list, rather I want to give a couple of examples that can guide the context in my use of the term in the following sections and chapters.

The Merriam-Webster Dictionary gives a quite open definition of innovation “1) the introduction of something new, or 2) a new idea, method, or device”¹⁹. The BusinessDictionary.com provides a lot more thorough explanation, putting the term into a business context: “Process by which an idea or invention is translated into a good or service for which people will pay. To be called an innovation, an idea must be replicable at an economical cost and must satisfy a specific need. Innovation involves deliberate application of information, imagination, and initiative in deriving greater or different value from

resources, and encompasses all processes by which new ideas are generated and converted into useful products...”. The latter definition also divides innovation into two broad categories: “(1) Evolutionary innovations are brought about by numerous incremental advances in technology or processes and are of two types (a) Continuous evolutionary innovations result in an alteration in product characteristics instead of in a new product, and do not require any user-learning or changes in his or her routine...”. “(b) Dynamic continuous evolutionary innovations require some user-learning but do not disrupt his or her routine...”. “(2) Revolutionary innovations (called also discontinuous innovations) require a good deal of user-learning, often disrupt his or her routine, and may even require new behaviour patterns.”²⁰

To moderate the Merriam-Webster definition’s demand of newness, I include a definition from Everett Rogers: “An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little whether the idea is "objectively" new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation”²¹.

Conclusively, I will also repeat my chapter 1 quotation of Schumpeter. To ensure a broader perspective than innovations limited to product advances, his distinction between the five innovation types of new products, improved processes, new sources of supply, exploration of new markets and new ways of organising business is very useful²².

3.1.2 Theories on competitive advantage

Barney adapts and includes Porter’s definition of a competitive advantage: “Firms that are earning above-normal economic profits enjoy some sort of competitive advantage in their market or industry”²³. However, Barney adds a strategic element to his definition: “A firm has competitive advantage when it is implementing a value-creating strategy not being implemented by numerous other firms in that market or industry”. The distinction of doing something different from the others clearly leaves innovation as a natural instrument for gaining the advantage. Hill and Jones describe superior innovation as one of the four potential sources to gaining competitive advantage. The other three are superior quality, superior customisation and superior efficiency²⁴. Jacobson even argues that competition can be viewed as a process driven by innovation in many industries²⁵. In addition to describing

some important theories on strategising for competitive advantage, I will more carefully explore the significance of innovation in these theories.

The IO-Framework

Porter (1980 and 1985) developed the IO-framework, functioning as strategic guidelines for attaining competitive advantage. According to Porter (1980) a firm must analyse the industry in which it operates. To a large extent, industry structure governs the strategies open to the firms. The potential profitability and attractiveness of an industry is dependent of the ability to defy the threats of 5 forces influencing the industry. The five forces consist of the threat from rivalry within the industry itself, as well as threats from new entrants, buyers, substitutes and suppliers. By coping with the five forces, there are three potentially successful generic strategic approaches to outperform other firms in an industry:

- Overall cost leadership: The firm commits to being the cheapest alternative. Cost reduction must be applied throughout the firm. The cost leader competes head on with all other firms in the industry.
- Differentiation: By making the product special or different in some way, the firm tries to avoid competing on price with other firms in the industry.
- Focus: The product is designed to target a specific segment of the customers. This allows the firm to meet the specific segment's needs in a way that the competitors cannot match, thus avoiding competition.

According to Porter a firm must apply one of these strategies to be successful (only in odd cases is more than one possible). An operator that does not follow any clear strategy is said to be stuck in the middle.

First-mover advantages occur when a company gains advantages by entering a market before the competitors. If so, the company should strive to build barriers of entry before the competitors enters. In other words, newness will be of value to building competitive advantage.

To Porter, innovation has the power of “unfreezing” and “reshaping” industry structure. The five forces can be applied when the structure of an industry once more settles down after a period triggered by innovation (also known as the punctuated equilibrium)²⁶.

The resource based view

The basic assumption behind the resource-based view (RBV) as described by Barney is that resources and capabilities underlying production are heterogeneously distributed among firms²⁷. Those sources and capabilities that differ are not possible to move from one firm to another and are thus characterised by immobility. The heterogeneity in combination with immobility implies that only firms possessing superior resources make a profit. Barney classifies types of resources in being physical, human or organisational. Physical resources include the technology held by a firm, plants and equipment, geographical location, and its access to raw materials. Organisational resources include the firm's formal reporting structure, its formal and informal planning, controlling, and coordinating systems, as well as informal relations among groups within a firm and between a firm and those in its environment. Human resources include the training, experience, judgment, intelligence, relationships, and insights of individual managers and workers in the firm.

Moreover, the RBV focuses on the individual firm with its strengths and weaknesses, rather than at the industry profitability²⁸. However, the environment in which the firm operates is not unimportant. The value of a resource being possessed is judged relative to the environment in which the company operates. For a resource to contribute to the result of a firm on a long-term basis, it must fulfil four requirements. Barney (1996) refers to the evaluation of the resources as the VRIO- test:

- *Value*: The resource must create value for the customers
- *Rareness*: The resource must be unique, or at least differentiate the firm
- *Imperfect Imitability*: The resource must be hard to copy for the competitors
- *Organisation*: The resource must be efficiently organised

Resources that fulfil the above requirements are potential sources to gaining sustained competitive advantage. According to Barney, a firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.

Entrepreneurial activity cannot operate by simply assembling resources and entering a market, but requires an understanding of organisational and managerial processes²⁹. Over

time, these processes produce unique sets of knowledge and capabilities, reflective of a firm's particular behaviour and learning as it evolves³⁰. A firm's advantage therefore arises from two sources: its ownership and access to knowledge and complementary resources, and its ability to create value by integrating and applying these resources³¹. In addition, according to Teece et al. (1997), such strategic resources enable the firm to produce more economically and/or better satisfy wants by creating greater value or net benefits.

Paladino (2007) identified organisational learning as a key driver of both market- and resource-oriented strategies employed by firms, both of which support innovativeness and product quality achievement³². Kleinschmidt et al. (2007) were relating organisational resources (global innovation culture, top management involvement, resource commitment, and NPD process formality) to global NPD programme performance (windows of opportunity, financial performance), this being mediated by global NPD process capabilities and routines (global knowledge integration, homework activities, launch preparation). They concluded that all the resources are significant (with positive attitude to resource commitment and NPD process formality being critical); strong global innovation culture is required to ensure effective global knowledge integration (the most important NPD process capability); and, top management input must be carefully focused³³.

Hypercompetition

The basic assumption in the theory of Hypercompetition³⁴ developed by d'Aveni (1994) is that there is no such thing as sustainable competitive advantages. The theory should particularly be applied to dynamic industries. The traditional sources of advantages no longer provide long-term security and it can even be dangerous for a firm to try to sustain its competitive advantage in a hypercompetitive environment.

The innovative and bold movements of the players create a condition of constant disequilibrium and change. Temporary competitive advantages are continuously created, destroyed and recreated and the competition is rapidly escalating in four aspects: price-quality positioning, competition to create new know-how and establish first-mover advantage, competition to protect or invade established product or geographic markets, and competition based on financial strength and alliances to create even stronger financial positions.

For the companies in a hypercompetitive industry it is essential to understand and take advantage of the dynamic motion and flux. It is not enough to merely adapt to the environment. In a hypercompetitive environment, companies must actively work for a disruption of their own advantages and the advantages of competitors. The companies must constantly find and build temporary advantages through disruption.

D'Aveni developed a framework that will enable companies to cope with the hypercompetitive reality, called “The 7-S's”:

- *Superior stakeholder satisfaction*: The customers are the most important stakeholders and successful companies must find a way to satisfy employees and investors even though their interests have lower priority than the customers.
- *Strategic soothsaying*: Identify or create future needs that they can serve better than any competitor does, even if only temporary. It is important to control the key technologies and other know-how and thus shape the future.
- *Positioning for speed*: Success depends on temporary advantages and therefore the ability to quickly move from one advantage to another is important.
- *Positioning for surprise*: Surprise extends the period in which the temporary advantage is unique.
- *Shifting the rules of the game*: Disrupt the status quo and shape competitive responses to an advantage.
- *Signalling strategic intent*: Signalling can delay or dampen the competitor's actions to create advantage, throw the competitor off balance, or create surprise.
- *Simultaneous and sequential strategic thrusts*: Misdirect the competitors by thrusts that disrupt the equilibrium of the industry.

The first two of the S's recommend striving for constant disruption of the competition. To deliver, the company needs two key capabilities: speed and surprise. The final three S's explain potential tactics that could be used in order to create the company's disruptions.

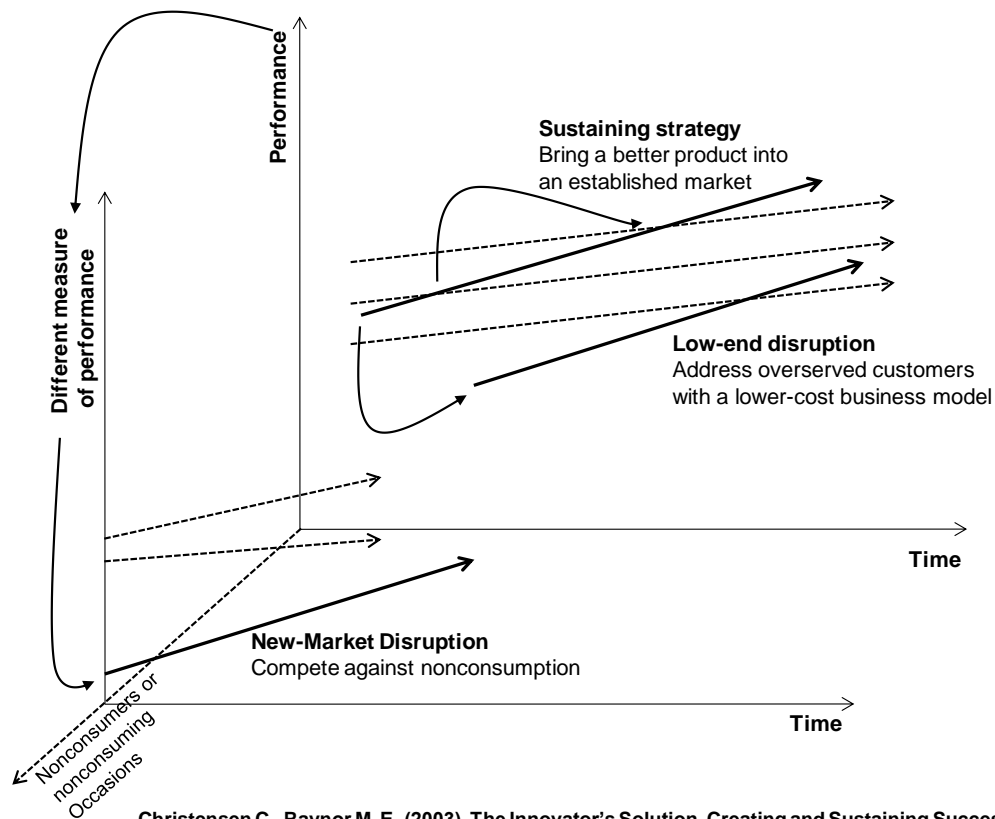
3.1.3 Theories using innovation as *the* strategic parameter

Disrupting the market

Through a series of books and articles, Clayton M. Christensen (in some instances together with co-authors) has explored how innovation can create disruptions in the market place. “The Innovator’s dilemma” (1997)³⁵ summarised a theory that explains how, under certain circumstances, the mechanism of profit-maximising resource allocation causes well-run companies to get out-competed by disruptors. “The Innovator’s Solution” (2003)³⁶, in contrast, summarises a set of theories that can guide managers who need to grow new business with predictable success to become the disruptors rather than the disruptees, and ultimately kill the well-run established competitors.

Christensen (1997) predicts two ways for how innovation could turn out disruptive. By innovating in the (product or process) technology or in the business model, customer perceived value could increase in at least one of the following ways:

- (1) By introducing a new performance dimension to the product and therefore creating a new market among non-consumers
- (2) By providing a less expensive solution – often in trade off for reduced performance – targeting customers who do not value the extra features/high performance of the existing product or simply cannot afford it



Christensen C., Raynor M. E. (2003), *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*, p. 44

The typical incumbent position would be to follow a sustaining strategy, according to Christensen and Raynor (2003). This would mean continuous improvements on an existing product platform, with a consistent business model to an established market³⁷.

If the product development along the technological trajectory of features offered is growing faster than the demanded performance by the customers, over-serving the customer could be the result. Low-end disrupting opportunities would thus be left open. New features provided by the incumbent would end up only attracting the high-end market and the mass-market would not want to pay more for the extra performance. The low-end disruptive innovation would combine a reduced performance product with a low-cost business model to enter the market, and from there improve the product performance. Sometimes, the established company is even happy with leaving the low-margin segments to the emerging company in order to focus on the upper-end of the market themselves. With a low-cost business model though, the margins in the low-end segment are attractive, and this is where disruptors enter.

Branding strategies could be seen in conjunction with the technology trajectory of the market argue Anthony and Christensen (2003), making the separation between performance brands, convenience brands and price brands³⁸. Overshooting the customer expectations would

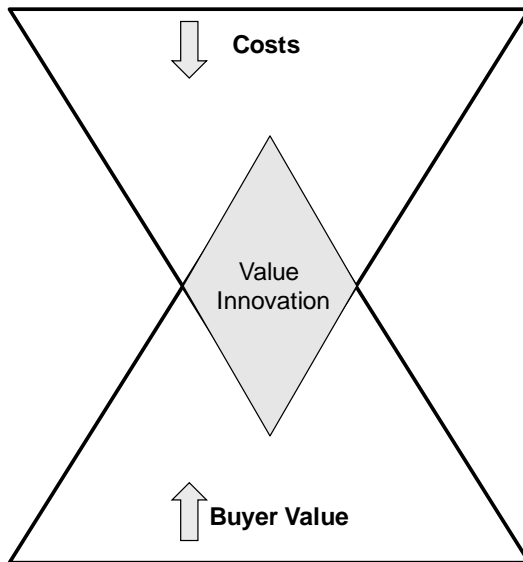
typically lead to a performance brand migrating from product producers to component providers, due to the particular competence in certain high-end technologies. Overshooting creates opportunities for retailers to create convenience brands and price brands.

The main difference between the low-end disruptive innovation and the new-market disruptive innovation is the locus of the innovation. The new-market disruptive innovation targets non-consumers, rather than overshot customers. Examples such as lack of wealth, lack of skills, an inconvenient product to use or a product not satisfying the need in the expected way are possible reasons for how new innovations could reach those who do not currently use an available product or service. In their initial introduction on the market, new-market disruptive innovations do not take current customers away from existing markets. This is why established companies often do not feel threatened by the newcomer. The new-market disruptive innovations are produced and sold within another value network of suppliers, buyers and end customers (Christensen and Raynor, 2003). New-market disruptive innovations are successful because they outperform the established products on a new performance dimension. They are typically simpler, more convenient or cheaper than the old products.

When customer perceived value of a disruptive innovation increases, the innovation gets the chance to gradually diffuse and grow into the market until it takes over and disrupts the mainstream market of the old product(s).

Creating Blue Ocean

In their best-selling book “Blue Ocean Strategy”, through looking at a number of cases of highly successful companies, Kim and Mauborgne (2005) learned that creating “Blue Ocean” is a strong strategic path to gaining above normal rents. Blue oceans, they say, denote all the industries not in existence today. This, as opposed to red (and bloody) ocean in which represents the known market space where companies compete by using conventional means of strategies. Creators of blue oceans do not use competition as benchmark. Instead they should follow a different strategic logic called value innovation and using this for making competition irrelevant. Value innovation occurs only when companies align innovation with utility, price and cost positions. By pursuing differentiation and low-cost strategies simultaneously, Blue Ocean could be created.

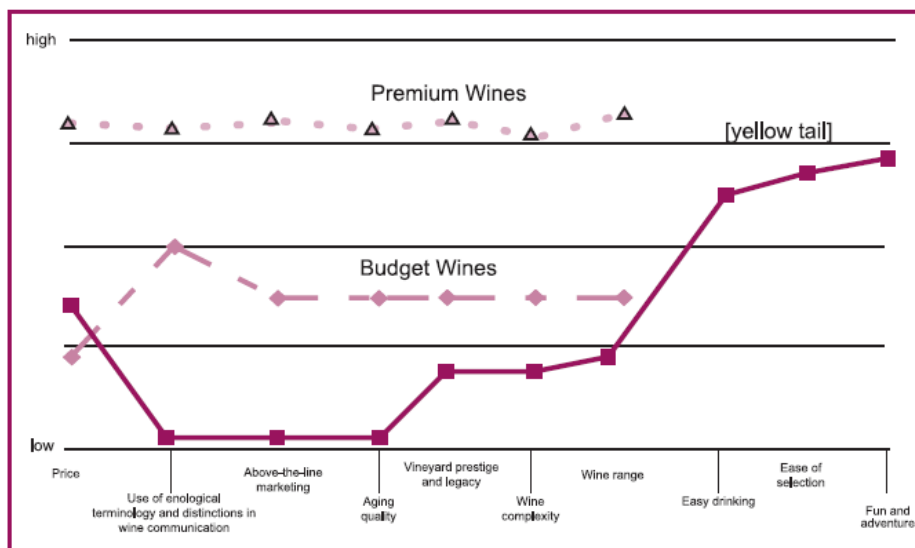


The simultaneous Pursuit of Differentiation and Low Cost

Kim, W. C. And Mauborgne, R (2005), "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", p. 16

Value innovation can occur anywhere in the entire range of a firm's activities according to Kim and Mauborgne (2005)³⁹; product, service, delivery, costs, pricing, and the business model.

The authors offer two main analytics to help in the practical development of blue ocean strategies, the Strategy Canvas and the Four Actions Framework. The strategy canvas is the central diagnostic and action framework in blue ocean strategy.

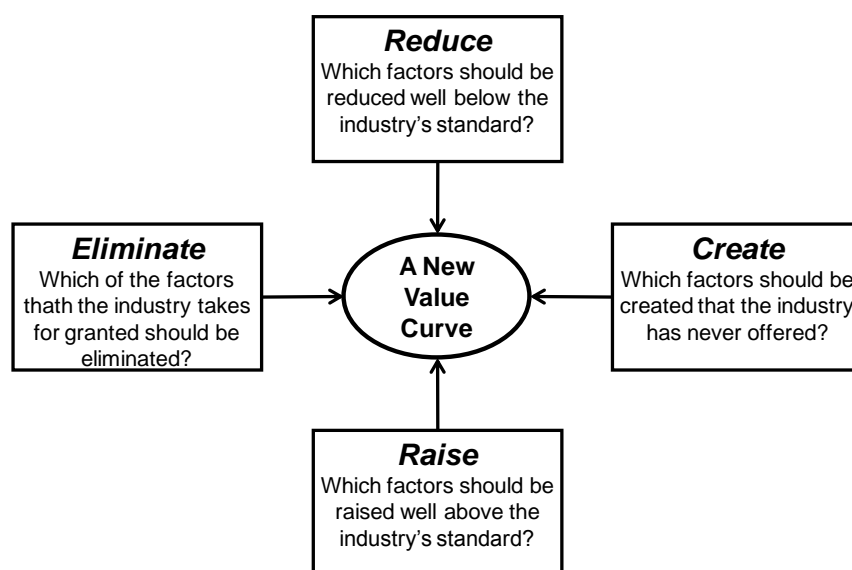


Kim, W. C. And Mauborgne, R (2005), "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", p. 32

The strategy canvas does three things in one picture. First, it shows the strategic profile of an industry by depicting very clearly the factors that affect competition among industry players, as well as those that might one day be key to the creation of new market space. Second, it shows the strategic profile of current and potential competitors, and identifies which factors they invest in strategically. Finally, it draws the company's strategic profile – or value curve – showing how it invests in the factors of competition and how it might invest in them in the future.

The four actions framework used in concert with the strategy canvas drives companies to pursue differentiation and low cost in redefining their strategy. It asks four questions:

- (1) Which of the factors that the industry takes for granted should be eliminated?
- (2) Which factors should be reduced well below the industry's standard?
- (3) Which factors should be raised well above the industry's standard?
- (4) Which factors should be created that the industry has never offered?



Kim, W. C. And Mauborgne, R (2005), "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant", p. 29

Collectively, asking these questions allow managers to systematically explore how to reconstruct buyer value elements across alternative industries to offer buyers an entirely new experience, while simultaneously keeping cost structure low.

3.1.4 Innovative opportunities

An innovative opportunity could be defined by the possibility to realise a potential economic value inherent in a new combination of resources and market needs, emerging from changes

in the scientific or technological knowledge base, customer preferences, or the interrelationships between economic actors⁴⁰. According to Holmén et al (2007), an innovative opportunity must consist of at least the following three conceptual elements in order for actors to have the possibility to identify, act upon and realise the potential inherent in an idea:

- (1) an economic value for someone
- (2) a possibility that the resources needed to realise the opportunity can be mobilised
- (3) a possibility that at least some part of the generated economic value can be appropriated by the actor pursuing the opportunity

The proposed concept of “innovative opportunities” thus consists of the three conceptual elements of economic value, mobilisation of resources and appropriability. The concept of “innovative opportunities” comprises both aspects related to a potential market as well as aspects related to the scientific and technological knowledge needed to serve this specific market. Holmén et al (2007) argue that this concept is useful to broadly grasp the type of actions and decision-making which diverse actors must engage in to identify and exploit such an opportunity, and thereby drive forward an innovation process.

3.2 How to innovate?

In addition to establishing the importance of innovation as strategic parameter, the previous chapter provided guidance to some of the opportunities companies should hunt for and also measure innovation results against whilst conducting their innovation processes. This chapter covers some of the methodologies that could be followed to identify these opportunities. Firstly, by giving an overview of the different types of innovation that could be pursued, and ultimately by narrowing in on the innovation type in which this thesis bases its research; namely product innovation, or new product development.

3.2.1 Types of Innovation

As mentioned in the introduction, Schumpeter (1934) was early distinguishing between different types of innovation, namely new products, new methods of production (processes), new sources of supply, the exploration of new market and new ways to organise the business. Based on my literature search, it seems to have taken some years before others

have taken notable interest in doing similar divisions in order to find innovative opportunities. In fact, innovation consultants seem to have shown the way in some senses.

The Ten Types of Innovation™

The Doblin consultancy, represented by the author Larry Keeley is expected to publish the book “The taming of the new: Mastering the discipline of innovations” sometime soon. There, the research behind their consulting method “The Ten Types of Innovation” is expected to be described⁴¹. While waiting for the book, the ten types of innovation are described and exemplified by Doblin in the following table taken from their web site:

Innovation Category	Innovation Type	Description of type	Business example
Finance	1 Business model	How you make money	Dell revolutionised the personal computer business model by collecting money before the consumer's PC was even assembled and shipped
	2 Networks and alliances	How you join forces with other companies for mutual benefit	Sara Lee realised that its core competencies were in consumer insight, brand management, marketing and distribution. Thus it divested itself of a majority of its mfg. operations and formed alliances with mfg. and supply chain partners
Process	3 Enabling process	How you support the company's core processes and workers	Starbucks can deliver its profitable store/coffee experience to customers because it offers better-than-market compensation and employment benefits to its store workers--usually part time, educated, professional, and responsive people
	4 Core processes	How you create and add value to your offerings	Wal-Mart continues to grow profitably through core process innovations such as real-time inventory management systems, aggressive volume/ pricing/delivery contracts with merchandise providers, and systems that give store managers the ability to identify changing buyer behaviors in and respond quickly with new pricing and merchandising configurations.
Offerings	5 Product performance	How you design your core offerings	The VW took the market by storm, combining multiple dimensions of product performance
	6 Product system	How you link and/or provide a platform for multiple products.	Microsoft Office "bundles a variety of specific products (Word, Excel, PowerPoint, etc.) into a system designed to deliver productivity in the workplace
	7 Service	How you provide value to customers and consumers beyond and around your products	An international flight on any airlines will get you to your intended destination. A flight on Singapore Airlines, however, nearly makes you forget that you are flying at all, with the most attentive, respectful, and pampering pre-flight, in-flight and post-services you can imagine
Delivery	8 Channel	How you get your offerings to market	Legal problems aside, Martha Stewart has developed such a deep understanding of her customers that she knows just where to be (stores, TV shows, magazines, online, etc.) to drive huge sales volumes from a relatively small set of "home living" educational and product offerings
	9 Brand	How you communicate your offerings	Absolut conquered the vodka category on the strength of a brilliant "theme and variations" advertising concept, strong bottle and packaging design, and a whiff of Nordic authenticity
	10 Customer experience	How your customers feel when they interact with your company and its offerings	Harley Davidson has created a worldwide community of millions of customers, many of whom would describe "being a Harley Davidson owner" as a part of how they fundamentally see, think, and feel about themselves

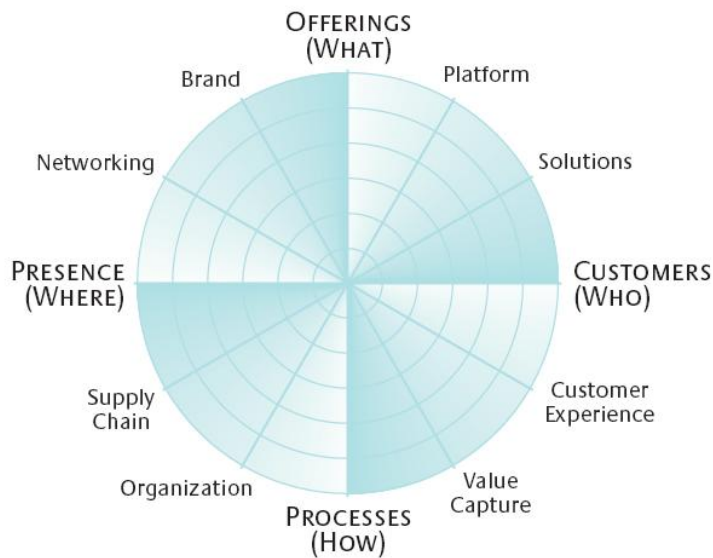
Doblin (2008), <http://www.doblin.com/IdeasIndexFlashFS.htm>

According to Doblin (2004), companies have historically focused innovative efforts mainly on product performance and product systems⁴². The same study shows that other sources of innovation tend to derive more value. As a result, this way of prioritising innovation efforts have resulted in less than 2% of the innovation projects producing more than 90% of the value.

12 different ways for companies to innovate

Sawhney, Wolcott and Arroniz define business innovation as the creation of substantial new value for customers and the firm by creatively changing one or more dimensions of the

business system⁴³. After studying the possible dimensions innovation for three years by interviewing a number of managers responsible for innovation-related activities at large companies, the Innovation Radar has been developed. A number of the dimensions presented seem to fit with the above-mentioned ways of innovation from Doblin (2004), although some additions and alterations are evident:



Sawhney M., Wolcott, R. and Arroniz, I. (2006), "The 12 Different Ways for Companies to Innovate"

The tool presents and relates all of the dimensions through which a firm can look for opportunities to innovate. It consists of four key dimensions that serve as business anchors: (1) the offerings a company creates, (2) the customers it serves, (3) the processes it employs and (4) the points of presence it uses to take its offerings to market. Between the anchors, eight other avenues of pursuit are embedded. The total of 12 dimensions are defined and exemplified in the following way:

Dimension	Definition	Examples
Dimension	Develop innovative new products or services	<ul style="list-style-type: none"> • Gillette Mach3Turbo razor • Apple iPod music player and iTunes music service
Platform	Use common components or building blocks to create derivative offerings	<ul style="list-style-type: none"> • General Motors OnStar telematics platform • Disney animated movies
Solutions	Create integrated and customised offerings that solve end-to-end customer problems	<ul style="list-style-type: none"> • UPS logistics services Supply Chain Solutions • DuPont Building Innovations for construction
Customers	Discover unmet need or identify underserved customers	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Rent-A-Car focus on replacement car renters • Green Mountain Energy focus on “green power”
Customer Experience	Redesign customer interactions across all touch points and all moments of contact	<ul style="list-style-type: none"> • Washington Mutual Occasio retail banking concept • Cabela’s “store as entertainment experience” concept
Value Capture	Redefine how company gets paid or create innovative new revenue streams	<ul style="list-style-type: none"> • Google paid search • Blockbuster revenue-sharing with movie distributors
Processes	Redesign core operating processes to improve efficiency and effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Toyota Production System for operations • General Electric Design for Six Sigma (DFSS)
Organisation	Change form, function or activity scope of the firm	<ul style="list-style-type: none"> • Cisco partner-centric networked virtual organization • Procter & Gamble front-back hybrid organization for customer focus
Supply Chain	Think differently about sourcing and fulfillment	<ul style="list-style-type: none"> • Moen ProjectNet for collaborative design with suppliers • General Motors Celta use of integrated supply and online sales
Presence	Create new distribution channels or innovative points of presence, including the places where offerings can be bought or used by customers	<ul style="list-style-type: none"> • Starbucks music CD sales in coffee stores • Diebold RemoteTeller System for banking
Networking	Create network-centric intelligent and integrated offerings	<ul style="list-style-type: none"> • Otis Remote Elevator Monitoring service • Department of Defense Network Centric Warfare
Brand	Leverage a brand into new domains	<ul style="list-style-type: none"> • Virgin Group “branded venture capital” • Yahoo! as a lifestyle brand

Sawhney M., Wolcott, R. and Arroniz, I. (2006), “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”

Innovation in service

Several studies have drawn the attention to exploring possible differences between characteristics of innovations in services as opposed to innovation in manufacturing industries. One definition of service seemingly being preferred by several researchers is the one from Gadrey et. al.⁴⁴: “..to organise a solution to a problem (a treatment, an operation) which does not principally involve supplying a good. It is to place a bundle of capabilities and competences (human, technological, organisational) at the disposal of a client to organise a solution, which may be given to varying degrees of precision.”

More commonly yet, is to describe services in terms of how they oppose to manufactured products. One way of doing this is shown in the following table⁴⁵:

Services tend to be	Products tend to be
Intangible	Tangible
Simultaneous production and consumption: customers participate in production	Separation of production and consumption: customers do not normally participate in production
Heterogeneous	Homogeneous
Perishable: cannot be kept in stock	Can be kept in stock

Vermeulen, P. (2001), “Organizing Product Innovation in Financial Services”

Combining characteristics from Vermeulen and adding some others, Kuczarski and Johnston provide a set consisting of “the four I’s” for describing services⁴⁶:

Individualised: One particular customer consumes any given service differently than the next. A provision of a unique, customised experience is critical.

Intangible: Instead of concrete products, a service consists of interactions or experiences. A long lasting positive impression and satisfying expectation will drive success.

Instantaneous: Their nature of evaluation is instantaneous and ongoing. At every point of contact, new opinions and expectations are formed.

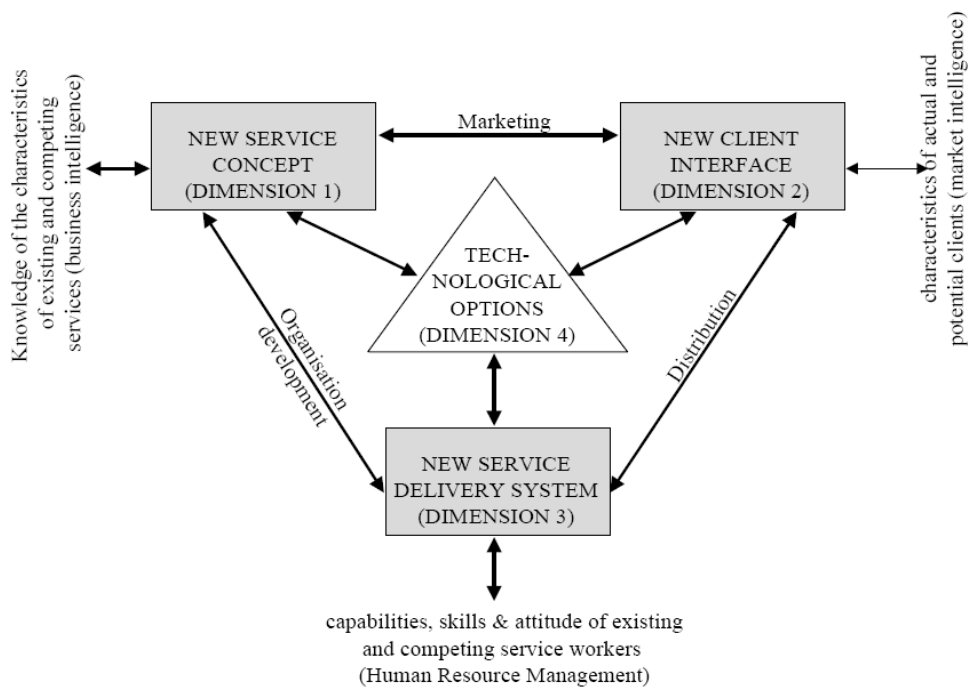
Inseparable: Services are a collective sum of their individual part, spanning every point of contact with the customer. When a service is performed, the event is evaluated holistically rather than at each separate stage in the service chain.

Other important characteristics yet, especially used for describing the service sector are given by Green et. al.⁴⁷:

Interactivity: A high level of interaction with clients and consumers is frequently entailed in services-based enterprise. Consumption and production are often coterminous in time and space, which can mean that both the service supplier and client need to be at the same location. Further, clients are often involved in elements of design and production of the service, even where these are separated from actual service delivery and consumption. Finally, the interaction can continue after the main product is delivered – aftersales and customer support services, for instance, frequently constitute a component in service packages.

Information-Intensity: A great deal of information processing is typical of most services. Information exchanges are naturally central to interactivity, and many intangible products are ‘informational’ in form.

The differentiating characteristics also call for a specialised model for service innovation. Den Hertog et. al. provide their four dimensional model to help describing and analysing service innovation⁴⁸. The dimensions can be used to map and characterise the nature of a new service, and are divided into the service concept, the client interface, the service delivery system and technological options.



Den Hertog, P. and Bilderbeek, R. (1999), "Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns"

The service concept relates to the content and characteristics of the new or renewed service. Service offerings are increasingly marketed and produced in a client-specific way, sometimes including client-specific pricing. A second element of service innovations is the design of the interface between the service provider and its clients. den Hertog et. al. (1999) see a general phenomenon across a wide span of services, where of product offerings are increasingly marketed and produced in a client-specific way. On this basis, they are also being priced in a client specific manner, and delivered electronically as far as the products have informational components. The service delivery system refers to the internal organisation arrangements that have to be managed to allow service workers to perform their job properly, as well as to develop and offer innovative services. Technology plays the role as a facilitating or enabling factor. In practice, de Jong et al⁴⁹ observe that new services are a mixture of the four types.

When it comes to initiating service innovation, Den Hertog (2000) presents a typology of five types⁵⁰.

- (1) Supplier-dominated innovations. Innovation is initiated and developed by manufacturing industries and implemented by service firm

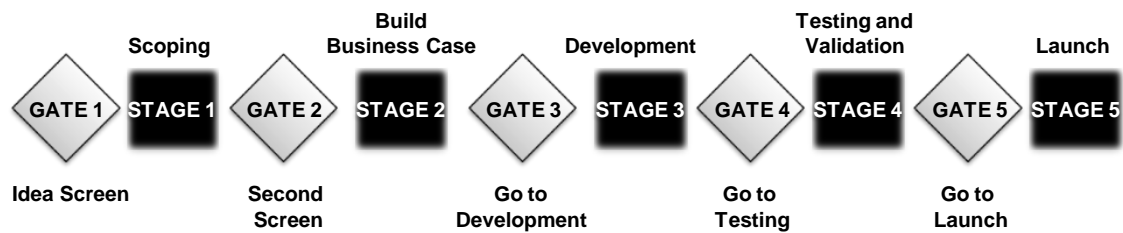
- (2) Innovation within services. Often induced by strategic considerations, and may be technological, non-technological or a combination
- (3) Client-led innovation. The service firm is responding to need clearly articulated by its clients
- (4) Innovation through services. Is mostly found within business-to-business service industries and is characterised by service firms influencing the innovation process taking place within the client firm
- (5) Paradigmatic innovation. This type affects all players in a value chain and could be driven by fundamentally new technologies, regulations, resource constraints and other dramatic changes that require innovation to take place across many elements of the value chain, implying new infrastructures, new types of knowledge and adaptation on the part of intermediate and final users

3.2.2 The innovation process

Moving on to the even more practical side of how to bring about innovations and turn this into growth and profit, I find an overwhelming mass of literature produced. Selecting from best-practice based studies; I start by explaining the typical innovation process and from there narrow in on the fields of most relevance to the study being conducted in this thesis. Although product innovation has been the dominating innovative domain historically and many theories are built on that premise, I recommend the reader to take on a somewhat broader perspective into the concept of “product development” keeping the different types of innovation in mind.

The Stage-Gate[®] model of innovation and new product development

The Stage-Gate[®] model is a multistage, disciplined new product idea-to-launch framework⁵¹. According to Cooper (2005), about 68 percent of U.S product developers have adopted the gate frameworks, and many of these have gained positive results. The objective is to increase the quality of innovation by focusing on the process rather than the product. The Stage-Gate[®] system breaks the innovation process down into a predetermined set of stages, each stage consisting of a set of prescribed, cross-functional, and parallel activities. The entrance to each stage is a gate: These gates control the process and serve as the quality control based on pre-defined quantitative and qualitative criteria and are such Go/Kill checkpoints⁵².



Cooper, R. G. and Edgett, S. J. (2006), "Stage-gate and the Critical Success Factors for New Product Development", BP Trends July

The stages should consist of performing the following tasks:

Stage 1: Scoping: A quick investigation and scoping of the project. This includes the first-cut homework, such as preliminary market assessment, preliminary technical assessment, and preliminary business assessment.

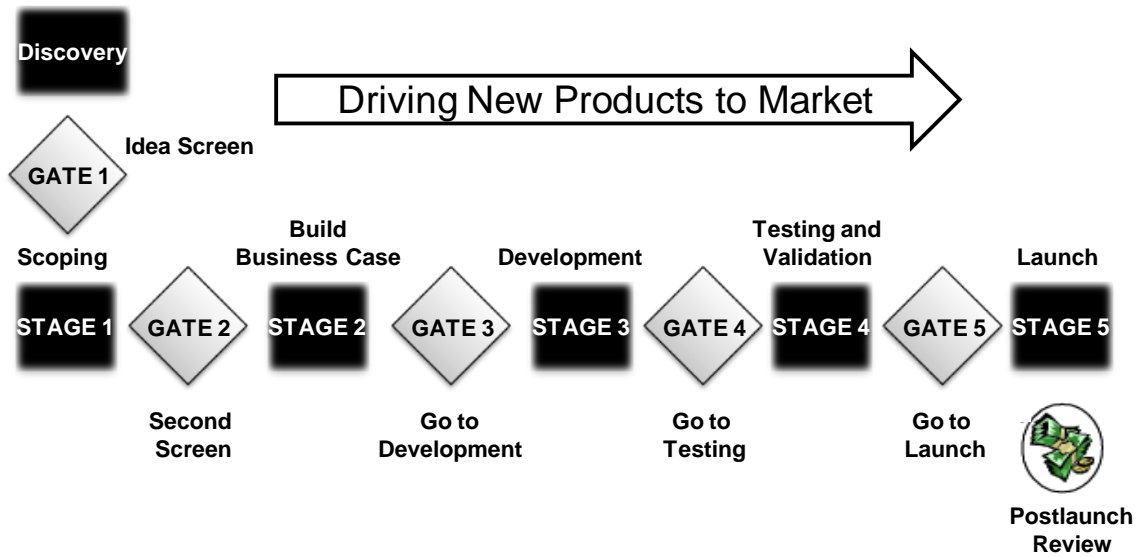
Stage 2: Build the Business Case: This stage requires a much more detailed investigation by primary marketing and technical research, which is leading to a business case. The business case must include a product definition, a product justification and a project plan.

Stage 3: Development: This is the actual design and development of the new product, along with some simple product tests. Also a production plan and a market launch plan are developed.

Stage 4: Testing and Validation: In this stage, the new product undergoes extensive tests. This includes the product, its marketing, and its production. The deliverable is a fully tested product and production process, ready for commercialisation.

Stage 5: Launch: Stage 5 marks the beginning of full production and commercial selling: Market launch, production/operations, distribution, quality assurance. Post-Launch Reviews are performed.

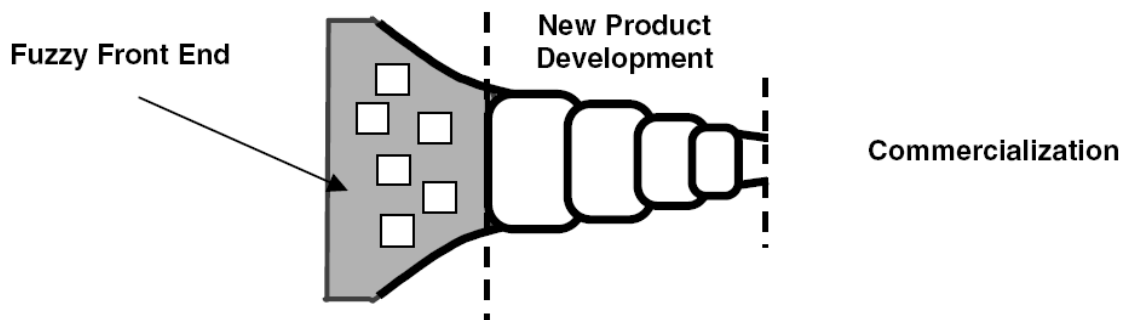
A typical Stage-Gate[®] model is preceded by a discovery phase, which contains the discovery of opportunities and generation of ideas and a post-launch review where the performance of the idea versus expectations is assessed⁵³.



Cooper, R. G, Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (2001), "Portfolio Management for New Products 2nd edition", Basic Books, p 272

The Fuzzy Front End

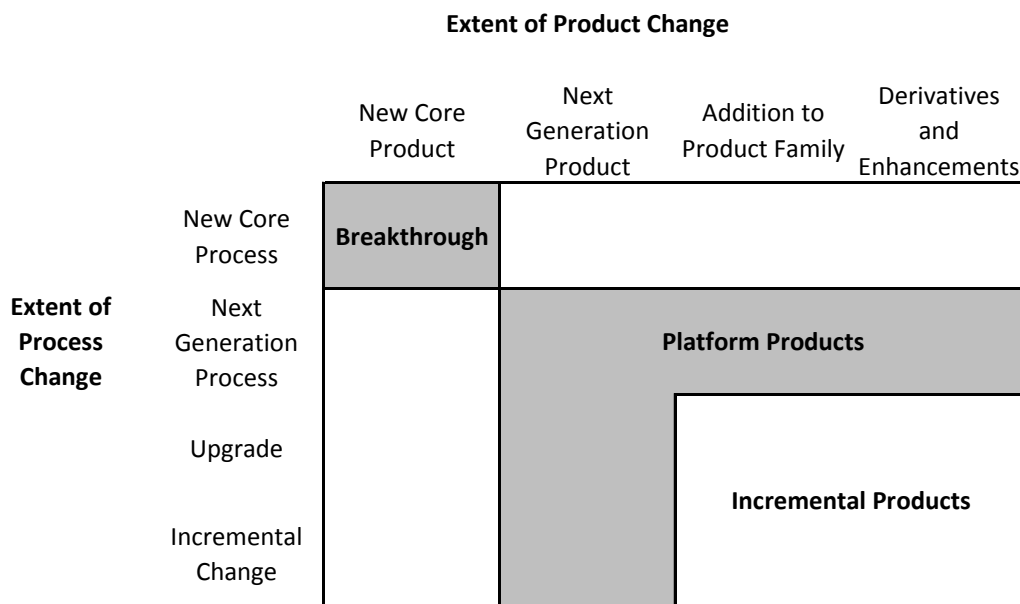
The innovation process may be divided into three areas: The Fuzzy Front End (FFE), the New Product Development Portion (NPD) and commercialisation⁵⁴.



Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson, A., Puri, P. and Seibert, R. (2002), "Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques", The PDMA Toolbook 1 for New Product Development, John Wiley & Sons, p.6

The first part, the FFE, is generally regarded as one of the greatest opportunities for improvement of the overall innovation process, due to the fact that many companies have improved cycle time and efficiency by implementing a formal approach for managing projects in the NPD portion of the innovation process (e.g. Stage-Gate[®])⁵⁵. Attention is increasingly being focused on the front-end activities that precede this formal and structured process in order to increase the value, amount, and success probability of high-profit concepts entering product development and commercialisation. According to Koen (2005), many companies consider the FFE to include the first two stages of the above Stage-Gate[®]

process. In this case, the completion of a business plan, including product specifications, business and financial analysis and detailed project plans would mark the end. However, the traditional Stage-Gate® process was designed for incremental product development and may be inappropriate when applied to platform or breakthrough projects⁵⁶. Making a distinction between innovations of different magnitude seems useful in terms of how the process of prioritisation and project planning should be carried out in the FFE. Using principles from Portfolio Management (Cooper et. al. 2001), an incremental change to existing products should be treated by a “gentler” gate-keeper than should the radical change, given the continuous build on strategic fit and known market attractiveness (Koen 2005). Wheelwright and Clark (1992) constructed the typology of the above mentioned three different magnitudes of new product innovations, distinguishing the innovations in terms of to what extent existing products and/or processes would be affected⁵⁷.



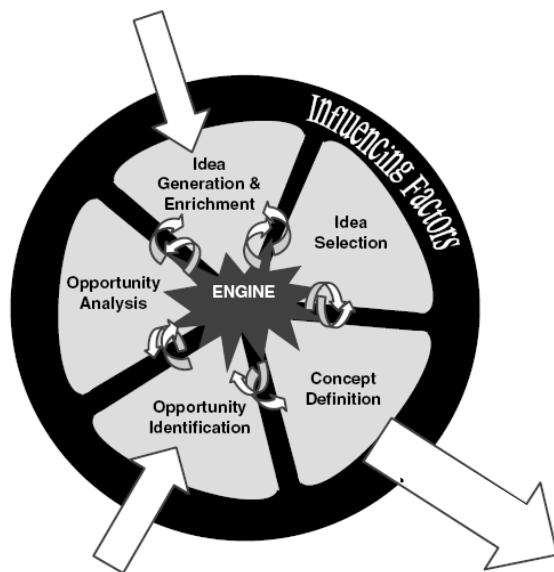
Wheelwright, S. and Clark, K. B. (1992), "Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality", Free Press

Whereas incremental products are based on existing products and processes, platform products seek at establishing architecture for the next generation of products or processes and are substantially larger in scope. Breakthrough products typically involve high risk technologies and strive to offer 5-10 times greater performance at 30-50 percent cost reductions (Koen 2005).

Although the FFE process should be treated differently for different types of innovations, there are common denominators. Many of the practices that aid the NPD portion, as shown in the previous chapter, do not apply to the FFE. They fall short because the nature of work, commercialisation date, funding level, revenue expectations, activities, and measures of progress are fundamentally different. Typical representations of the front end consist of a single discovery step (Cooper et. al. 2001). However, in practise the actual FFE is more iterative and complex. Based on these findings, Koen et. al. (2002) created the New Concept Development Model (NCD).

The New Concept Development Model / Discovery stage

The NCD model serves as a guide to generating and prioritising ideas in the FFE and could such provide more insight to what should be done in the discovery stage, using stage-gate terminology. In addition to the model itself, Koen et. al. (2002) provide tool-sets for generating ideas, forming and analyse opportunities, prioritise between ideas and opportunities as well as defining concepts given the internal environment and externalities influencing the company.



**Koen et. al. (2002), "Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques",
The PDMA Toolbook 1 for New Product Development, John Wiley & Sons, p.8**

The model consists of three key parts:

- The engine is the leadership, culture, and business strategy of the organisation that drives the five key elements that are controllable by the corporation

- The inner spoke area defines the five controllable activity elements (opportunity identification, opportunity analysis, idea generation and enrichment, idea selection, and concept definition) of the FFE
- The influencing factors consist of organisational capabilities, the outside world (distribution channels, law, government policy, customers, competitors, and political and economic climate), and the enabling sciences (internal and external) that may be involved. These factors affect the entire innovation process through to commercialisation and are relatively uncontrollable by the corporation

The model has a circular shape, to suggest that ideas are expected to flow, circulate, and iterate between and among all the elements. All the elements are described in terms of the roles they play in the concept definition process. The referred article suggests a rich list of possible methods, tools and techniques that could guide the stage of the Fuzzy Front End, mapped to the different elements in the process. I have summarised the characteristics of these elements and their available tools in the following matrix:

Element in NCD	Characteristics of element	Effective Tools, Methods and Techniques
Influencing factors (the environment)	<ul style="list-style-type: none"> >Corporation's organizational capabilities >Customer and competitor influences >The outside world's influences >Depth and strength of enabling sciences and technology 	<ul style="list-style-type: none"> >Ability to execute the strategy or plan effectively and quickly when the environment changes
The Engine (Leadership, culture and business strategy)	<ul style="list-style-type: none"> >Senior management support >Experimental, encouraging ambiguous, and often chaotic culture >Customer intimacy >Real relationships between marketing and technical people >Compelling challenge that will allow people to become committed >Allow risk taking and differing opinions >Sufficient time for people to think ideas through and funding resources 	<ul style="list-style-type: none"> >A culture that encourages innovation and creativity >Early involvement of a business-executive champion >A collaborative culture that encourages knowledge creation >Leaders maintaining consistency of purpose >Setting aggressive goals
Opportunity identification	<ul style="list-style-type: none"> >Business and technological opportunities driven by the business goals >A near-term response to a competitive threat >A "breakthrough" possibility for capturing competitive advantage >A means to simplify operations, speed them up, or reduce their cost >A new direction for the business or an upgrade to an existing product >A new product platform, manufacturing process, service offering or marketing or sales approach. 	<ul style="list-style-type: none"> >Roadmapping >Technology trend analysis >Customer trend analysis >Competitive intelligence analysis >Market research >Scenario planning
Opportunity analysis	<ul style="list-style-type: none"> >An opportunity is assessed to confirm that it is worth pursuing. >Additional information for translating opportunity identification into specific business and technology opportunities. 	<ul style="list-style-type: none"> >Same methods used to determine opportunities in more detail -Assignment of a full-time specific multifunctional team -Strategic framing: how opportunity fits within company's market and technology strengths, gaps, and threats. -Market segment assessment: description of market segment, market size analysis, growth rates, market share of competitors, economic, cultural, demographic, technological, and regulatory factors. -Competitor analysis: major competitors, type of new products needed, competitors' strategies and capabilities and the status of recent patents -Customer assessment: major customer needs not being met

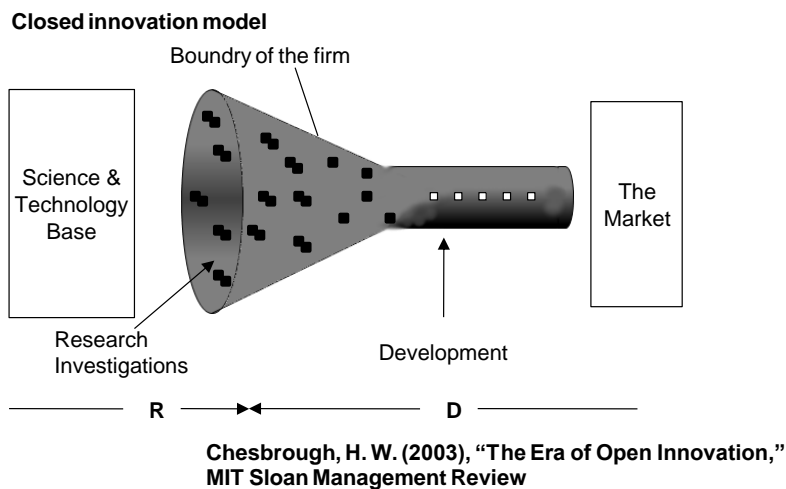
Element in NCD	Characteristics of element	Effective Tools, Methods and Techniques
Idea generation and enrichment	<ul style="list-style-type: none"> >The birth, development and maturation of a concrete idea -contact with customers and users -linkages with other cross-functional teams -collaboration with other companies and institutions -may be a formal process, including brainstorming sessions and idea banks -may also emerge outside the bounds such as an experiment that goes awry, a supplier offering a new material, or a user making an unusual request 	<ul style="list-style-type: none"> >Ethnographic approaches -Lead user methodology -Early involvement of customer champion >Discovering the archetype of your customer >Market and business needs and issues continuously interspersing with the technology advances >Identifying new technology solutions -Increasing technology flow through internal and external linkages -Partnering >An organizational culture that encourages employees to spend free time testing and validating their own and others' ideas >A variety of incentives to stimulate ideas >A Web-enabled idea bank with easy access to product or service improvements, including linkages to customers and suppliers >A formal role to coordinate ideas from generation through assessment >A mechanism to handle ideas outside (or across) the scope of established business units >A limited number of simple, measurable goals (or metrics) to track idea generation and enrichment >Frequent job rotation to encourage knowledge sharing and networking >Mechanisms for communicating core competencies, core capabilities, and shared technologies broadly throughout the corporation >Inclusion of people with different cognitive styles on the idea enrichment team
Idea selection	<ul style="list-style-type: none"> >involves an iterative series of activities >Likely to include multiple passes through opportunity identification, opportunity analysis, and idea generation and enrichment, often with new insights from the influencing factors and new directives from the engine. >Selection may be simple based on individual choice, formalized as a prescribed portfolio management method or complex as a multistage business process. >Formalized decision processes in the FFE are difficult due to the limited information -Financial analyses and estimates of future income for ideas are often wild guesses. -Idea selection is less rigorous in FFE than in the NPD portion, since many ideas must grow. 	<ul style="list-style-type: none"> >Portfolio methodologies based on multiple factors (not just financial justification) using anchored scales -Technical success probability -Commercial success probability -Reward -Strategic fit -Strategic leverage >Formal idea selection process with prompt feedback to idea submitters -Enhancement with electronic performance support systems -Web-enabling of the process >Use of options theory to evaluate projects

Systematically taking into the account the elements presented in the NCP model and using some of the methods listed, the chances are good that the company generates valuable ideas and opportunities that passes the concept stage-gate and moves on to the New Product Development process. As shown in the matrix, customer assessments in different forms are mentioned in several of the elements. The significance of Voice Of Customer will be described more thoroughly in a subsequent chapter.

Open innovation

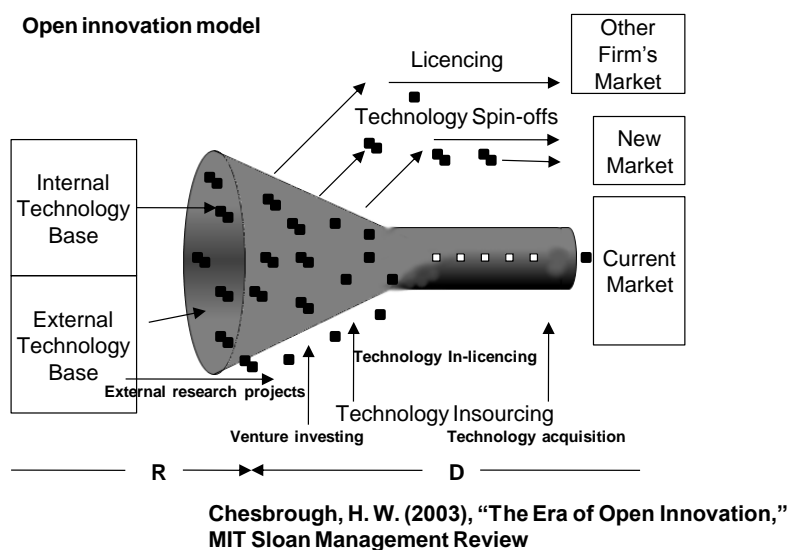
As Henry Chesbrough states in the book *Open Innovation*, competitive advantage now often comes from leveraging the discoveries of others⁵⁸. He points to the fact that “not all of the smart people in your industry work for you and that too much invention and innovation take

place outside of your walls to ignore it". To be an open innovator, a company employs external collaborators to originate or develop innovations. Open innovation could be defined as "... the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively"⁵⁹. This is different from traditional 'closed' innovation, where in-house research and development (R&D), production engineering and marketing departments collaborate to produce new products and services. In the old model of closed innovation, companies adhered to the philosophy that successful innovation requires control.



Such, the complete chain of generating ideas, development, manufacturing, marketing and distribution should be kept in-house⁶⁰.

The open innovation model opens a range of new business opportunities.



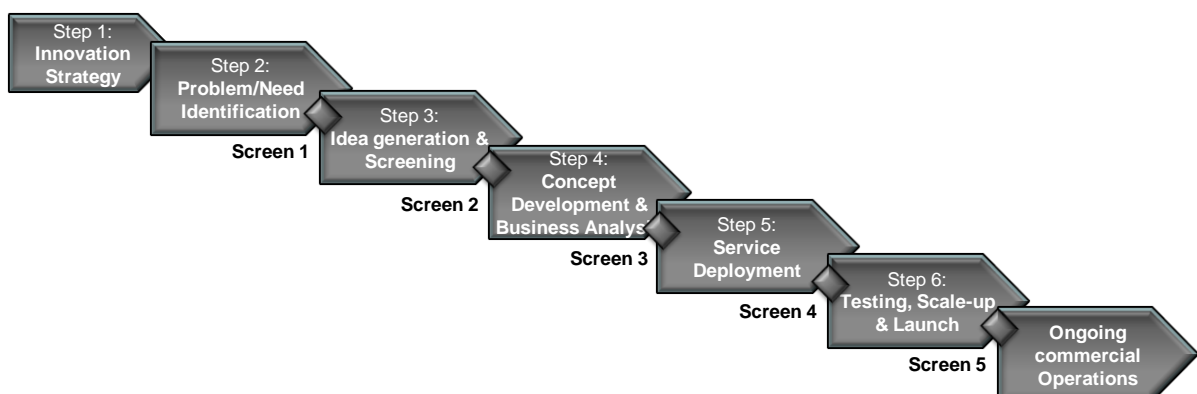
According to the open innovation model, external technology could fill gaps in the company's concept generation. By actively scouting for technologies and ideas from external sources and participating in external research projects, new concepts could be developed in perfect fit with the existing business model serving the existing market of the company. Similarly, projects and ideas defined out of scope for the running business model can still be profitable for the investors if they only had a process for exploiting the value externally to the company⁶¹. Licensing technology to other companies and spinning-off companies with different business models, serving different markets, are two good examples of how this could be done. Chesbrough (2003) summarises the difference in mentality between closed- and open innovation model this way:

Closed Innovation Principles	Open Innovation Principles
The smart people in our field work for us.	Not all of the smart people work for us* so we must find and tap into the knowledge and expertise of bright individuals outside our company.
To profit from R&D, we must discover, develop and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we discover it ourselves, we will get it to market first.	We don't have to originate the research in order to profit from it.
If we are the first to commercialize an innovation, we will win.	Building a better business model is better than getting to market first.
If we create the most and best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our intellectual property (IP) so that our competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our IP, and we should buy others' IP whenever it advances our own business model.

Chesbrough, H. W. (2003), "The Era of Open Innovation," MIT Sloan Management Review

New Service Development

As the characteristics of services differ from those products, some argue that also the innovation process should be treated differently. Kuczmarski et. al. (2005) consider a staged development process that hinges on the involvement and input from customers and employees as an imperative for success.



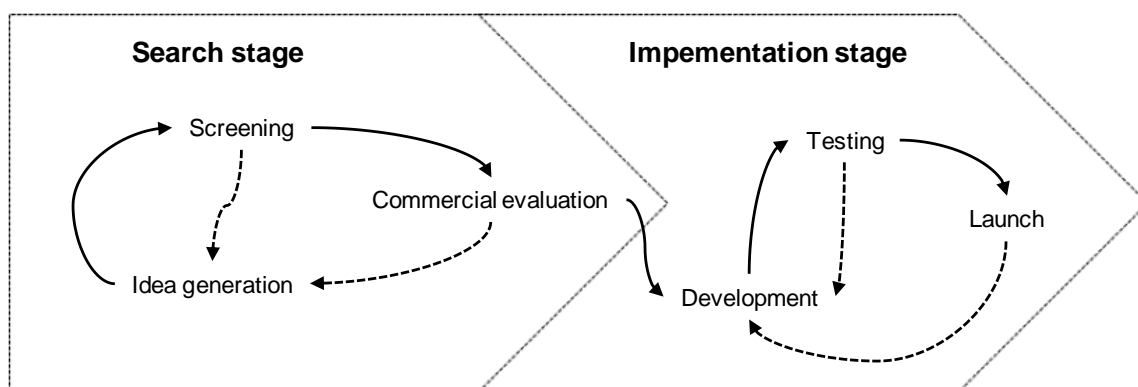
Kuczmarski et. al. (2005), "Service Development", The PDMA Handbook of New Product Development 2nd edition", John Wiley & Sons

Without a well-articulated strategy, companies will often fall into the trap of supporting too many or too few projects. Four main elements should constitute the innovation strategy:

- (1) A resource strategy outlining financial and human resources requirements for new service creation
- (2) The financial growth gap that new services are expected to fill
- (3) The new service vision and the strategic roles that these should satisfy
- (4) Screening criteria to be used for moving ideas and concepts through the development process.

Although describing a very linear process of conceptualisation, Kuczarski et. al. (2005) also recommend using many of the same techniques as described by Koen et. al. (2002). Especially, attention is drawn on uncovering actual problems, frustrations and issues of customers and non-customers as input to problem identification and exploration.

A less linear model of new service development is made by deJong et. al. (2003):



De Jong et. Al. (2003), "Innovation in service firms explored: what, how and why?"

Using only two stages, the typical stage model is somewhat simplified. In the search stage the organisation generates ideas and determines the objectives for further development, whereas creativity and the ability to make sound judgments are important assets. In the implementation stage, the most promising ideas should be transformed into tangible results. Important behaviour in this stage is the ability to be result-oriented.

The model developed by deJong et. al. (2003) should account for the consequences of specific service characteristics (some of which are described in chapter 3.2.1). In the search stage the activities of idea generation, screening and evaluation are likely to overlap in time.

Gathering feedback from front-line workers and customers for screening and evaluation purposes could lead to adjustment of ideas, hence the patched lines in the figure. Similarly, in stage two, development, testing and launch can coincide as well. A recurring process of designing a service offering, selling it to customers, gathering feedback and using feedback for adjusting the service offering is recommended. In the same manner, deJong et.al predict, the second stage could have considerable effects on idea generation.

3.2.3 Voice Of Customer

Through the above discussions, the importance of hearing the customer's voice in innovation should already be noted. A customer in this sense implies current customers, competitor's customers, potential customers, and all other that have unsolved problems and unmet needs.

Customer needs vs product features

The traditional perspective on customer engagement implicitly views value creation as a firm-centric activity, with the most information flowing in one direction from the customer to the firm⁶². When customers are viewed as passive recipients of innovation, the firm has a limited understanding of customer knowledge developed within their specific contexts of experience, and there is little emphasis on iterative dialogue to refine and enhance ideas.

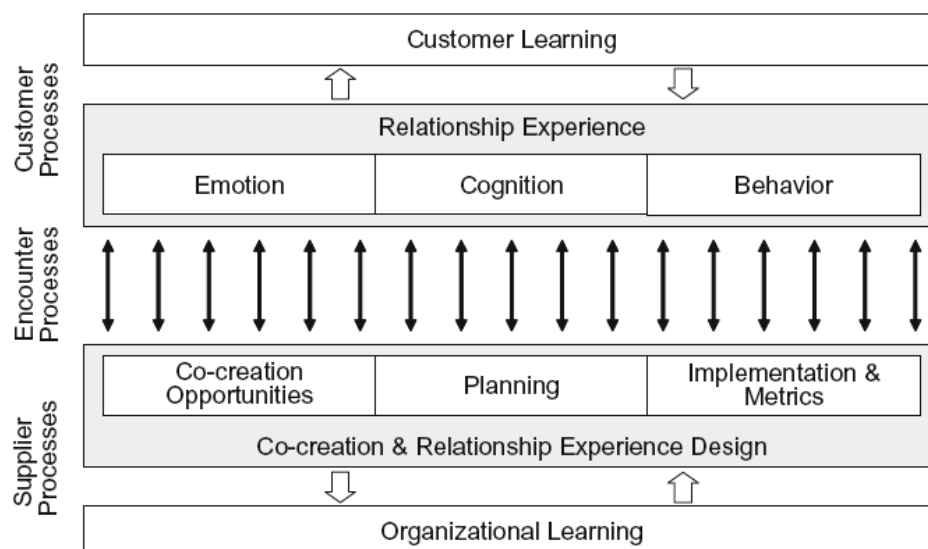
Boike et. al. (2005) argues that incorporating customer needs and requirements into the design and development of new products and services increases the chances of success for new product introductions, and that customer insight improves innovation. However, customers cannot tell firms exactly what to develop or provide reliable information about anything they have not experienced⁶³. Instead, they can provide reliable information about things in which they are familiar or that they have experienced directly, they can articulate the problems and needs they have, they can indicate the products and features they currently use to meet needs, and where these products fall short of solving their problem or where they excel.

Griffin (2005) stresses the important distinction between a need and a product feature. A need is what a product or service solves and the functions it performs, a feature deliver the solution to a problem. Features are the ways in which products function. Furthermore, needs are very complex and frequently different needs conflict. Hence, each product is a compromise. Griffin (2005) uses four C's for how customer needs and problems should be stated to give true representations:

- (1) Customer language: Do not contain company-specific or technical jargon
- (2) Clear: Are easily understandable by all, over time
- (3) Concise: Are not too wordy and uses only the words necessary to give a description
- (4) Contextually specific: Include all contextual references and provide situational details

Co-creating value

Today, customers can engage in dialog with suppliers during each stage from product design to product delivery. This form of dialogue can be seen as an interactive process of learning together⁶⁴. Central to service-dominant logic is the proposition that the customer becomes a co-creator of value, enabling a highly integrated approach to attaining the Voice Of Customer. Through customised, co-produced offerings between customer and supplier, value can be created. According to Lusch and Vargo (2006), co-creation of value is a desirable goal as it can assist firms in highlighting the customer's or consumer's point of view and in improving the front-end process of identifying customers' needs⁶⁵. Payne et. al (2008) have developed a conceptual framework for co-creation of value⁶⁶.



Payne, A. F., Storbacka, K. and Frow, P., (2008) "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36:83-96

The recognition of processes, resources and practices as enablers of value creation is central in this framework.

Customer value-creating processes concern how customers manage their activities toward the company and its offerings. Customers are seen as active players that can adopt different

roles, ranging from a payer, a consumer, a competence provider, a controller of quality, a co-producer, and/or to a co-marketer. To improve competitiveness, the supplier needs to develop its capacity to either add to the customer's total tool of resources in terms of competence and capabilities, or to influence the customer's processes in such a way that the customer is able to utilise available resources more efficiently and effectively. This way, customers are helped in achieving their particular goals. The relationship experience deals with the customers' experienced value in terms of how they cognitively assess the benefits and sacrifices of a product and/or how the product arouses emotions such as feelings, fantasy and fun. Behaviour is the actions that stem from and result in experiences. Customer learning could be regarded as the culmination of the customer's total experience with the supplier and its products in terms of cognitions, emotions and behaviour during the relationship.

Supplier value-creating processes assist co-creation through the design and delivery of relevant customer experiences and the facilitation of organisational learning. This involves: a review of co-creation opportunities; planning, testing and prototyping value co-creation opportunities with customers; implementing customer solutions and managing customer encounters; and developing metrics to assess whether the enterprise is making appropriate value propositions. Knowledge is emphasised as a key operant resource by the authors in order to gain competitive advantage. Such, organisational learning and gaining a deep understanding of customer experiences and processes play central roles in the framework.

The encounter process involves a series of two-way interactions and transactions occurring between the customer and the supplier. Payne et. al. (2008) suggest three forms of encounters or contacts that could facilitate value-creation: communication encounters, usage encounters and service encounters. The encounters should be optimised to support the customers' experiences in terms of cognition, emotion and behaviour. A number of techniques could be used to map the encounter processes between supplier and customer. The mapping could in turn help identifying opportunities, solving failure points, improving service enhancement, re-engineering processes, and supporting differentiation.

Toolkits for user innovation

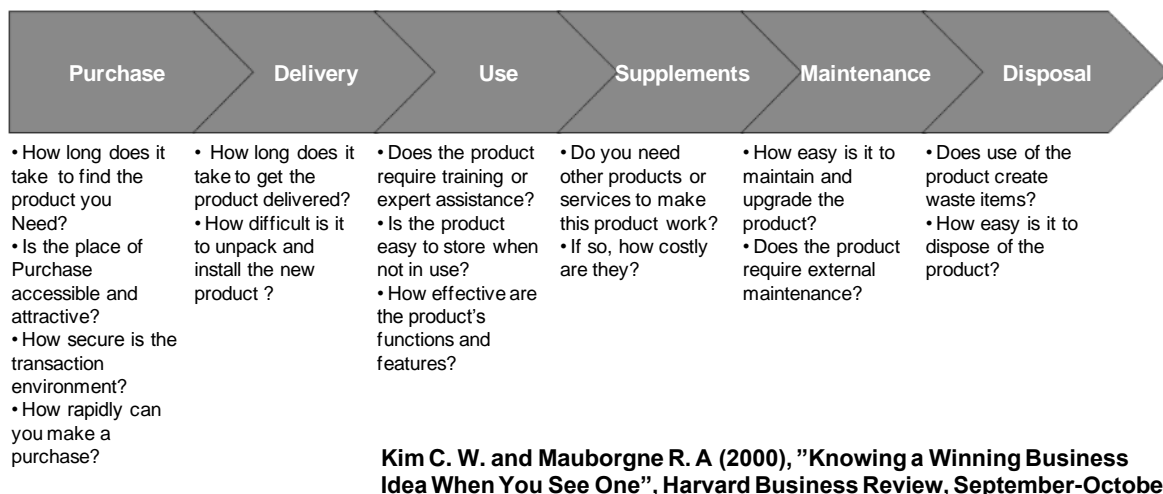
"Toolkits for user innovation" is an emerging alternative approach to gathering the Voice of Customer. According to von Hippel (2001), user toolkits for innovation are specific to given product or service type and to a specified production system. Within general constraints, they give users real freedom to innovate, allowing them to develop their custom product via

iterative trial-and-error. That is, users can create a preliminary design, simulate or prototype it, evaluate its functioning in their own use environment, and then iteratively improve it until satisfied⁶⁷. Following this approach, von Hippel et. al (2002) say, manufacturers can actually abandon the attempt to understand user needs in detail in favour of transferring need-related aspects of product and service development to users. Experience in fields where the toolkit approach has been pioneered show custom products being developed much more quickly and at a lower cost⁶⁸.

Obtaining customer needs

Different approaches are available to attaining the customer's voice. Some of these have already been mentioned through my description of choice of methodology, others are mentioned in the chapter on new concept development model. Some comments still need to be made here, regarding the relevance of this topic in this thesis.

By focusing on customer needs, the development of a product becomes less a function of the technological possibilities and more a function of the product's utility to the customers. Kim et. al. (2000) break the buyer's experience from using a product down into six stages: The purchase, the delivery, the usage, the supplements, the maintenance and the disposal of the product stage. In each of these stages an innovation can improve the utility of the product or service. Examples of questions to be asked in order to understand the buyer's total experience of the product are shown in the following figure:



The technique *not* recommended when extracting customer wants and needs is to ask the customer directly, "what are your wants and needs?" (Katz 2005). Instead an interview should focus on experience and desired outcomes. According to Katz (2005), it is critical to

understand how the respondent uses the product or service, what it is he or she is trying to accomplish, and what things get in the way now. Asking about likes and dislikes, about bests and worsts, and about other extremes, usually yields results.

Sawhney et. al. (2005) have mapped Internet-based collaboration mechanisms to the New Product Development process⁶⁹. Although focusing solely on techniques enabled by the Internet, their two important dimensions on which they group these techniques represent a more universal contribution: The nature of customer involvement needed, and the stage of the NPD process at which the customer involvement is desired.

		Applicability to Stage of New Product Development Process	
		Front-end (Ideation and Concept)	Back-end (Product Design and Testing)
Nature of collaboration	Deep/ High Richness	Suggestion box Advisory panels Virtual communities Web-based idea markets	Toolkits for users innovation Open-source mechanisms Web-based patent markets
	Broad/ High Reach	Online survey Market intelligence services Web-based conjoint analysis Listening in techniques	Mass customisation of the product Web-based prototyping Virtual product testing Virtual market testing

Sawhney, M., Verona, G. and Prandelli E. (2005) "Collaborating to create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation", *Journal of Interactive Marketing*

Conventional market research practices, such as quantitative research techniques, tend to focus more on the evaluation of existing ideas than providing information that can be used as foundation for further innovation (Katz, 2005). Thus, this thesis uses a qualitative approach for my research problem number three, focusing on providing information for enabling the consecutive ideation and conceptualisation processes.

Reference is made to chapter 2.2 Methodology for further details regarding how to obtain the customer needs, which is the main objective of the research in this thesis.

3.2.4 Determining what products to develop

Introducing the term "unfair advantage", John L. Nesheim tries to put the mysterious quality that separates successful businesses from the ones that fail into one (somewhat pompous) term⁷⁰. He describes the term as follows: "Unfair Advantage is a unique, consistent differ-

ence in product attributes and services arising from a company capability gap based on delivering superior value over long periods of time to the customer”. Although the actual conceptualisation process is out of scope of my research, I want to give a few guidelines in terms of what the company should have in mind through the process of creating these “unfair” attributes. Having a clearer picture of how the Voice Of Customer should be processed in the succeeding steps towards innovation may well be useful in the interviewing phase of the research.

Get the job done

The notion that customers “hire” products to do specific “jobs” could contribute to uncovering opportunities of disruptive innovation (Christensen et. al. 2003). The functional, emotional, and social dimensions of the jobs that customers need to get done constitute the circumstances in which they buy. Knowing what job a product is hired to do (and knowing what products are out there that are not getting it done very well) can give innovators a clearer roadmap for improving products to beat the true competition, they argue.

The buyer utility map presented by Kim et. al. (2000) explains the possible ways in which utility (or service) can be offered to customers in the different stages of their buying experience (explained above).

	Purchase	Delivery	Use	Supplements	Maintenance	Disposal
The six utility levers	Six stages of the Buyer Experience Cycle					
Customer productivity						
Simplicity						
Convenience						
Risk						
Fun and Image						
Environmental friendliness						

Kim C. W. and Mauborgne R. A (2000), “Knowing a Winning Business Idea When You See One”, Harvard Business Review, September-October

Every stage offers opportunities to enhance customer satisfaction by activating what Kim et. al. call levers of utility. They have identified six levers:

Customer productivity: How the innovation helps customers do things faster, better or in different ways.

Simplicity: How the innovation offers enhanced ease-of-use.

Convenience: How the innovation is easy to obtain or otherwise makes a desired activity easier to perform.

Risk: How the innovation minimises customers' financial or physical risks.

Fun and image: How the innovation delights customers.

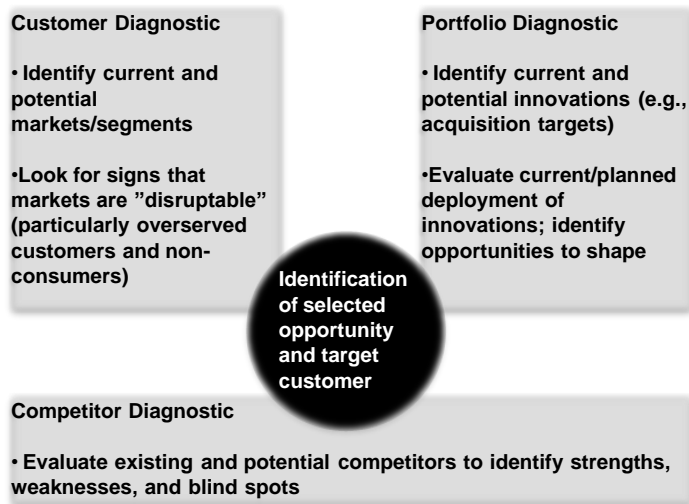
Environmental friendliness: How the innovation facilitates recycling and other environmentally sensitive practices.

By placing an innovation on one of the resulting 36 spaces of the map, it will be possible to see whether the idea creates a different utility proposition from existing products. The tool is intended to help creating innovations that effectively give new expectations for a familiar experience.

Get the jobs done for the right people at the right time

The jobs that customers are trying to get done or the outcomes that they are trying to achieve constitute a circumstance-based categorisation of markets according to Christensen et. al. (2003). Companies targeting their products at the circumstances in which customers are, rather than at the customers themselves, are those that can launch predictably successful products. The authors go on by arguing that only if managers define segments that correspond to the circumstances in which customers find themselves when making purchasing decisions can they accurately theorise which products will connect with their customers. A common mistake is segmenting in terms of identifying groups of customers that are believed to be similar enough that the same product or service will appeal to all of them, often based on variables taken from demographics, psychographics or comparables.

Anthony, Johnson and Eyring (2004) propose a diagnostics framework in order to identify “disruptable” market segments⁷¹. The idea is to conducting customer, portfolio and competitor diagnosis to pinpoint the highest-potential opportunities and the best business models for bringing them to market.



Anthony et. al (2004), "How to Place Your Best Bets: A three-point plan for picking high-potential opportunities", *Strategy & Innovation* March-April, Harvard Business School Publishing

In the quest for identifying over-served customers, the company should start by looking at its own customer base. Signs of people complaining about overly complex, expensive products and services, features that are not valued, and decreasing price premiums for historically valuable innovations should trigger the question if the company must disrupt itself. The customer diagnostic involves looking for signs that specific customer groups either are over-served or are unsatisfied customers. Non-consumption can be revealed by finding out what jobs the customers are seeking to get done that they cannot adequately address with current solutions. Non-consumers typically lack specialised skills or training, wealth to participate or are only able to use a product or service in centralised and/or inconvenient settings (Anthony et. al. 2004).

4. Analysis

This chapter explores the three objectives of his thesis, outlined in chapter 1.3. It is subdivided into three sections, each discussing one of the objectives. As explained in chapter 2.4, the first two objectives are analysed based on the literature review presented in the previous chapter, whereas the third objective and my research question is more thoroughly treated in section 4.3, building on an extensive qualitative survey.

4.1 How could innovation influence profit growth?

Taking the perspective of a capitalistic organisation with a profit-maximising objective, I wanted to elaborate on whether innovation could generate profits. Through my literature review, several theories were explored in order to prove the hypothesis that such a correlation exists.

Already by looking at the definitions of innovation, the value perspective was evident. To be called an innovation, value must be intrinsic. Exploiting this value for profit-maximising purposes led me to study literature on business strategy. Both the traditional theories and the more recent theories with an innovation focus deals with how to position the company in a competitive battleground. Simplified, the ones succeeding with delivering better value to the customers (better quality/more features or same quality/features at a lower price) will earn the better profits.

At first sight, the theory of Blue Ocean strategy seems to suggest another approach, by differentiate away from all the others in the market place and such eliminate the term “competition” altogether. Taking a closer look, to me this could be somewhat contradictory in terms of the form of a Catch 22: It seems to me that, to eliminate the competition you must still acknowledge the existence of competition. Nevertheless, the authors provide some useful tools for analysing innovative potential. In my opinion the tools also carry the potential of facilitating innovations through several innovative types.

To establish the relationship between innovation and how the strategic theories suggest competitive advantage and profits could be gained through the use of different strategic parameters, I have developed the following summary table:

Theory	Strategic parameter	Wants to accomplish	How Innovation affects or is affected
IO Framework	5 forces impact on company strategic position	Competitive advantage by superior strategic positioning in competitive environment	Only applicable when industry settles after unfreezing or reshaping by innovations
	3 generic strategies for successfully coping with 5 forces		Innovations optimising value chain would support cost leadership. Product/service innovation would support differentiation and focus strategies
	First-mover advantage		Innovation is imperative for being first
Resource based view	Possess superior physical, human or organisational resources	Competitive advantage by focusing on internal strengths and weaknesses, and sustaining competitive advantage by implementing non-duplicable value creating strategy	Innovative capabilities are dependant on how organisational culture and knowledge resources are developed and maintained
	Create value by integrating and applying resources		Innovating in improved resources and processual combinations of these resources contribute to value creation
Hyper-competition	7 S's for coping with hypercompetition reality	Gaining temporarily competitive advantage through disruption	Innovation is imperative for the constant creation of disequilibrium and change

Competitive advantage equals **PROFITS** by definition
 Disrupt or create blue ocean to earn **PROFITS**

Disrupting the market	Position for new market disruption	Out-compete well-run companies through disruption	By introducing a new performance dimension to the product and therefore creating a new market among non-consumers
	Position for low-end disruption		By providing a less expensive solution – often in trade off for reduced performance – targeting customers who do not value the extra features/high performance of the existing product or simply cannot afford it
Creating Blue Ocean	Value innovate by pursuing differentiation and low-cost strategies simultaneously	Make competition irrelevant	Offer buyers an entirely new experience, while simultaneously keeping cost structure low
Theory	Strategic parameter	Wants to accomplish	Types of Innovation to explore

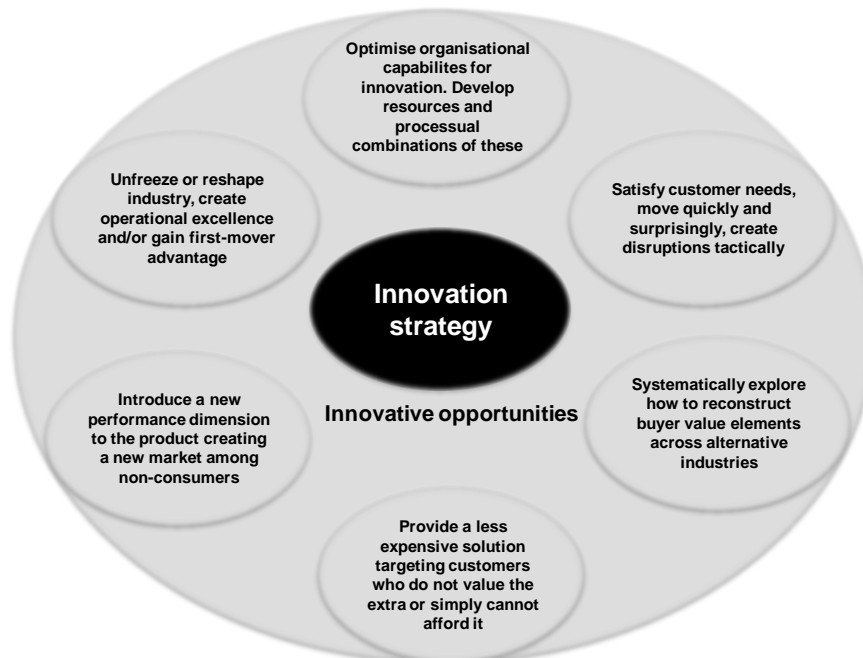
The strategic parameters suggested by the above theories take on various perspectives. Whilst all provide solutions to beating the competitors, the methodologies differ and none seem to cover the full range. Combining the discussed theories, at least the following strategic dimensions are covered: product offering, product positioning, time, pricing, organisational capabilities, distribution, segmentation, business model, marketing, and merely tactics. Applying the possibility to innovate across these dimensions, the list of potential innovation types will quite soon resemble the lists that are presented in chapter 3.2.1 “Types of Innovation”. An important implication of these findings should be to include innovation as a strategic parameter when creating business strategies.

4.2 How could innovative opportunities be found?

As mentioned earlier, Holmén et. al. (2007) defined innovative opportunities as the potential economic value inherent in a new combination of resources and market needs, emerging from changes in the scientific or technological knowledge base, customer preferences, or the interrelationships between economic actors. This chapter deals with how this potential economic value should be captured. Deriving from the literature studies done working on this thesis, it seems evident to me that this must be done by having a systematic and structured approach. Although the literature covered mainly deals with strategy, best-practice processes and practical tools, I have chosen to structure my suggested systematic approach into the three consecutive parts of innovation strategy, innovation processes and innovative culture.

4.2.1 Innovation strategy

The strategic perspectives covered in this thesis provide a good rough guide to some strategic positions to undertake by the help of innovation. I have summarised these in the following model:



In some sense the strategic part of innovation deals with what to look for and how to focus the organisational efforts in order to seek innovative opportunities and thereby favourable competitive positions. Based on the recommended approaches in the model, I conclude that

the innovation strategy should take both internal and external perspectives to the firm into account.

On the external side, the strategic level must develop policies and processes for working with externalities as I explained in chapter 3.2.2 about the Open innovation concept. How should inflows and outflows of ideas and technology be managed? The internal perspective should concentrate on how to fine-tune internal processes, and how to create a company culture for spurring innovativeness. When developing these strategies, all the potential dimensions for innovations, exemplified by Shawny et. al. (2006) and Doblin (2004) should be kept in mind. The purpose of an innovation strategy should be to facilitate finding the good ideas, converting these ideas into value and thereby creating results for the company⁷². A systematic approach to capturing good ideas deals with discovering problems and opportunities, understanding technologies and market actors, as well as stimulating idea generation internally and finding ideas externally. A company culture and incentives supporting this systematic approach is a prerequisite for success. The business processes facilitate capturing value from the right ideas through swift implementation.

In an article describing the outlook for the retail banking industry in 2015, IBM Business Consulting Services conclude that industry leadership will be attained by those institutions most adept at harnessing the product, service and process innovation to anticipate and meet customer needs⁷³. From a range of trends, they say, an increasingly powerful customer and intensifying competition stand out as the most significant forces that will drive industry change over the next decade. In their opinion, there are four strategic imperatives that must be followed to cultivate innovation and position for sustainable growth:

- (1) Focus on core strengths and partner for everything else
- (2) Optimise the potential of each customer relationship
- (3) Harness the potential of the workforce through effective performance management
- (4) Recognise that technology will be a critical element of success

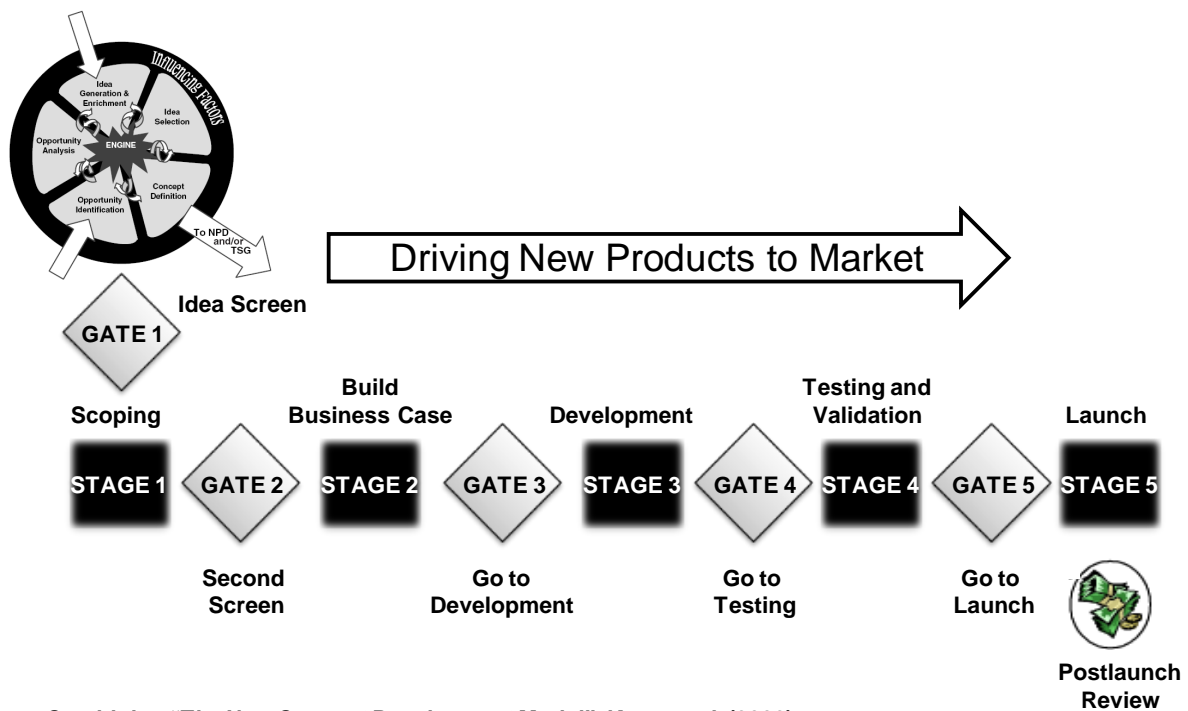
The above imply a higher degree of specialisation and rather than being all things to all people, customer insight can be used to offer the most appropriate and profitable products, tools and services to targeted segments.

4.2.2 Innovation processes

Formalised innovation processes are the practical side to how a company could be working systematically with innovation. My literature review has shown that an increasing number of organisations have established formalised processes for new product development. The Stage-Gate® process represents a best practice example used as such, and at least variations over this theme have been adapted in a vast number of organisations.

My argument is that quite many more organisations have more to gain by also systematising the Fuzzy-Front-End of innovation. Using tools and techniques for idea generation, conceptualisation, analysis and prioritisation could possibly bring better ideas and concepts through to the product development process.

A combination of best-practice methods for the Fuzzy-Front-End and the product development process together would look somewhat like this:



Combining "The New Concept Development Model", Koen et. al. (2002)
with "The Stage-Gate Model", Cooper et. al. (2006)

The main focus of my thesis is the Fuzzy-Front-End. I have pointed at a number of possible techniques for generating ideas and capturing value from these ideas. As understanding the customers is the ultimate starting point for any innovation, my research is concentrated on this. Understanding daily life problems and aspirations of the customer pin-point what solutions that need to be developed to solve those same needs.

The innovation radar by Shawny et. al. (2006) provides useful guidance to the dimensions a company could manipulate to find an optimal strategy for capturing value from the ideas generated. Although I have looked more thoroughly at new product development, there are good reasons to believe that the solution to a customer's needs could lay equally much in how the product is offered (business model), the processes it employs, and the points of presence it uses to take its offerings to market. It should also be considered if those exact customer needs are within scope for what should be solved at all, or maybe the company should look at serving totally different customers with other needs.

4.2.3 Innovative business culture

My literature review has only briefly touched upon the broad subject of cultural enablers for innovation. Nevertheless, to answer the question posed in this objective number two for my thesis, innovative culture must be mentioned.

Achieving an innovative business culture mainly concerns management and organisational development. A culture that encourages innovation and creativity requires senior management support and promote experimental, ambiguous and sometimes chaotic climates. Furthermore, risk taking and difference in opinions must be allowed and people must be given time to think ideas through. Funding resources is required to commercialise the best ideas and is also motivational for the idea generating stage.

On the organisational side, a collaborative environment that uses cross-functional teams consisting of both marketing and technical people is recommended. Using these teams for solving compelling challenges and setting aggressive goals, often drive results. Moreover, a business executive should early involve and commit to champion the processes initiated. Ultimately, customer intimacy should be stressed as a success criterion, always keeping the eye to solving their real needs. A recursive process of organisational learning and knowledge management places continuous emphasis on knowledge as a fundamental source of competitive advantage.

4.3 What says the Voice Of Customer on Credit Cards?

The third objective of this thesis and my research raised the open question: What say the Voice Of Customer about a future Credit Card product in the Norwegian Market? Gathering

information about what the customers need by using a systematic approach, I hope to bring about some order to what is said to be the Fuzzy-Front-End of innovation. The following sections present the analysis of 14 conducted interviews.

4.3.1 About the collection of customer needs

In the process of creating affinity groups for my collected customer need statements, I somewhat head-started the recommended use of the utility map by Kim et. al. (2000). As mentioned in chapter 3.2.4, this map is originally meant for categorising innovations post invention, when needs are already converted to product features. Applying the matrix to the need descriptions, it turned out useful also for categorising these pre innovating. Some needs were difficult to fit in, but adding a utility group that I called “personal values” completed the picture. The personal values utility group should cover needs drawn from attitudes and opinions rooted to be considered coherent in a person.

My hypothesis is that the use of this same utility matrix could be an early indication of how conceptualising solutions to the listed needs would influence the customer in terms of what utility lever is pulled and in what phase of the experience cycle their needs are met. Maybe this could even be of some help in the conceptualisation process? However, this hypothesis will not be elaborated further.

The interviews resulted in a total of 551 need statements, from which I through a categorisation process have derived 194 needs that I consider unique. The counting of number of needs that are divided into the individual utility map categories is shown in the below table:

Utility Lever	ExperienceCycleId							
	Purchase	Delivery	Use	Supplements	Maintenance	Disposal		
Customer productivity	10		12	17	5	1	45	
Simplicity	10	4	11	4	11		40	
Convenience	7	1	26	15	8		57	
Risk	3		14	4	5		26	
Fun and image	9			3			12	
Environmental friendliness			1	1			2	
Personal values	7		4	1			12	
	46	6	67	45	29	1	194	

The unique 194 customer need statements are listed in the subsequent sections, representing the Voice Of Customer on Credit Cards in the Norwegian market. The column “No of Instances” indicates the number of customers mentioning each need, or variation of the same

need. This information is given in order to enable at least some speculations in the significance of each need.

4.3.2 The Purchasing Stage of the Experience Cycle

Utility lever: Customer productivity

Id	Description of need	No of Instances
186	If fees are being charged, they must be easily earned back by card advantages	4
479	I like to tailor my own offers and do not need my credit card to put this together for me	1
236	I'm happy to pay some fees if that gives me offers and services	3
18	I want to avoid fees	4
40	I have more cards than what I'm being able to use	2
153	Interest rates are usually too high	4
149	Cost of card is most important when card use is rare	2
148	My card spending would not be sufficient to compensate a yearly fee from good discounts	1
550	My need for different payment and financing services varies with the stage of life I'm in	2
98	The card must be free to acquire	1

Utility lever: Simplicity

Id	Description of need	No of Instances
258	I like to have only one bank for all payment services (credit and debit)	4
192	The services provided in a card should be more easily understood	1
10	The card gives me easy provision of travel currency	1
211	It helps if the product has a good explanatory name	1
237	I must understand the product I'm buying	2
75	Insurance is unnecessary on my credit card when I'm already being insured	8
243	It is difficult to change the routines I've developed using my current products	1
180	It is too difficult to understand the difference between different insurance products	4
151	Card terms are too long and are too hard to understand	1
126	There must be no hidden costs	1

Utility lever: Convenience

Id	Description of need	No of Instances
57	A credit card could help me to avoid fraudulent activity affecting my bank account	2
127	I see my credit card as an additional service to my debit-card at main bank	1
93	I do not want to change my regular bank	1
263	I have separate cards for Visa and MC to have access to more merchants	1
305	I like to avoid carrying cash	1
318	A direct mail offering credit card gave me the necessary peace to learn the product and buy it	1
329	My bank offered me a package with two cards	1

Utility lever: Risk

Id	Description of need	No of Instances
34	It feels safer to get a card from a bank that has a good reputation	6
36	I'm sensitive to giving out information about my personal economy to a street vendor	2
13	I'm afraid of being affected by fraud	2

Utility lever: Fun and image

Id	Description of need	No of Instances
161	It is too difficult to attain a platinum credit card	1
314	Additional services could be fun, but are not sufficient to choose card	1
33	Using card as a status symbol	3
32	I would like to select my card design	3
166	I don't care about card design	4
159	Anyone could get a gold card and a platinum card would probably not be recognised. Therefore is it no longer a status symbol.	2
539	I would probably pay attention to a radically different card design	1
86	It should always be some kind of newness to card	1
551	Card designs could be too tacky or boring	3

Utility lever: Personal values

Id	Description of need	No of Instances
207	Street sellers make me suspicious	1
150	I do not like discounts that lead me to build preferences for certain shops	9
138	Insurance provided in credit cards make me sceptical	1
205	Service offering could create the impression of trying to trick the customer to buying	2
270	For a discount to be interesting, the shop must be inexpensive as a starting point	2
65	Some products have an age limit segregating people	1
407	I used to be anti credit cards	1

4.3.3 The Delivery Stage of the Experience Cycle*Utility lever: Simplicity*

Id	Description of need	No of Instances
156	I do not get a paper invoice until the first payment is past due	1
117	I prefer bank offices to get customer service	1
279	An e-mail invoice would drown in my inbox	1
290	Receiving credit card invoice on e-mail is alright	1

Utility lever: Convenience

Id	Description of need	No of Instances
277	I prefer receiving invoice on paper	2

Utility lever: Environmental friendliness

Id	Description of need	No of Instances
157	Paper invoices are only excessive use of paper	2

4.3.4 The Usage Stage of the Experience Cycle

Utility lever: Customer productivity

Id	Description of need	No of Instances
51	Grouping payments into spending categories would help me gain control	1
43	I need to separate personal expenses from job expenses	4
440	My bank provides me automatic payment of my credit card invoice and thus helps me avoid fees and interests	2
523	By using Avtalegiro, my card issuer tries to trick me to pay only the minimum amount by leaving this as default. That way the card issuer will earn interests	2
536	I use the card with the smallest transaction fees	1
469	When paying my credit card bill I have to make two payments from two different bank accounts to separate company expenditures	3
549	I prefer using my credit card for purchases of a certain range in value	4
548	I prefer using my credit card at certain merchant types	4
129	The longer interest free payment delay I get the better card	1
41	It is easy to lose control when having many different cards	1
131	The interest free period enables gaining interest	9

Utility lever: Simplicity

Id	Description of need	No of Instances
256	I've happened to pay a credit card bill to the wrong account	1
257	I've happened to pay my credit card bill two times	2
224	Misunderstood terms for paying credit card bill and ended up with paying fees and interest	1
55	It should be easy to use and easy to understand	1
101	My private owned company should have separate invoice and statements	3
320	Yearly statement shows me how much I use on interests. That's a wake-up call	1
250	Discount is credited my purchases directly	2
438	To pay my bill I have to find my credit card and the invoice, log on to my Internet bank and make a manual payment of the invoice	2
2	Easy to pay for bought goods	1
155	The invoice isn't always satisfying	1
362	My credit card bill is automatically paid at due date unless I say otherwise	7

Utility lever: Convenience

Id	Description of need	No of Instances
221	My credit limit is too low	3
433	The other card lies in my card case that I bring with me	1
215	I don't use it if I have money available	1
19	Unlimited credit limit	3
1	It is convenient to bring my card when out shopping	1
502	Card is seldom accepted in Norwegian grocery stores	1
352	I would have liked to have several cards connected to one account	1
423	The more cards, the more necessary passwords	1
145	Interest free period delays payment free of charge until monthly salary is received	3
14	Fraud doesn't affect savings account	2
133	Not all merchants accept both MC and Visa	1

434	The card in my drawer by my computer is rarely used	1
451	I have written my card-pins in secret places on my cell phone	1
31	I should be getting a loan at more favourable interest rates when buying expensive items (such as a car)	2
58	As many as possible available merchants	8
25	Back-up if debit card or cash is unavailable	13
432	One of my cards is lying next to my home computer	1
284	I use the debit card for grocery shopping	1
64	I would have liked to decide my own monthly required minimum payment	2
344	Magnetic stripe and card must be functioning at merchant	6
484	I have only space for two cards with me at every time	1
21	Back-up in situations where debit card is not allowed	1
455	I might temporarily need a higher credit limit, for instance if I'm on a long vacation	1
29	Flexibility of paying bills through a wanted period of time	6
52	Withdraw money	2
431	I used the card that was available at the time and nearest to where I was	2

Utility lever: Risk

Id	Description of need	No of Instances
223	I pay my credit card invoice by default, without checking that transactions are correct	1
17	Possibility of checking and controlling card transactions before paying bill	5
4	I should not be allowed to spend money I haven't got	10
308	Using a PIN-code feels safer and could reduce fraud	1
5	Easy to control spending	8
115	I use credit card for purchases at "dodgy" places where I'm afraid of leaving account information	1
74	Being insured while travelling	5
399	I've been punished for losing sight of my credit card	2
11	My credit card automatically gives me purchase insurance through Kredittkjøpsloven	1
252	I use the card including a travel insurance when I'm purchasing travels	3
427	I didn't pay attention to the monthly email invoice	1
134	Feels safe to have an open credit to use if urgent purchases are required	5
109	I want to avoid taking responsibility for fraudulent transaction	5
253	I never bring all my cards with me when I'm travelling. I keep them at different locations in case of theft	5

Utility lever: Personal values

Id	Description of need	No of Instances
534	I would probably buy more at a certain store if they gave me a discount	1
544	I use the card when I want to give myself a treat of something "extra"	1
154	I don't like to use my credit	2
378	It feels better to borrow money for big purchases and investments like a car or house than for daily spending	1

4.3.5 The Supplements Stage of the Experience Cycle

Utility lever: Customer productivity

Id	Description of need	No of Instances
-----------	----------------------------	------------------------

70	It is time consuming booking tickets to events and when travelling	1
102	My invoice should contain the necessary information for documenting speeding for business accounting purposes	1
79	Want to insure co-travellers	2
80	A permanent insurance would eliminate the need for buying new ones all the time	3
87	Discounted merchants must be correlated to frequency of spending	2
50	It would be great if my credit card could provide me discounts at selected stores	7
63	Gaining travel miles when using my card on travel	2
336	Discounts and offers are unnecessary in a credit card as long as I have other memberships	1
281	The discounts should also be provided abroad	1
273	I'm always searching for the best offers	1
260	The cash-back offered at the cash-back cards is sometimes bigger than the cost of purchasing a separate travel insurance	1
		2
255	Our household has a joint account with two cards attached to it	
49	Active use of card should be more rewarding	1
478	I don't like the idea of having to spend more than I planned only to gain an advantage	2
485	For a potential new card, discounts should fit with the types of situations I use the card. E.g. one card is only used at Internet.	2
95	I prefer discounts at stores relevant for me	12
165	Need of special services accompanying card isn't interesting until my spending is higher	2
177	Discounts at travel agencies are not interesting because I tailor my own travels	2

Utility lever: Simplicity

Id	Description of need	No of Instances
300	Card offers and discounts should be consistent and long lasting	3
232	It is too much hassle having to pay attention to what discounts are available at every point of time	8
181	I cross my fingers that my travel insurance is actually good if an accident should happen	1
274	Many services could be too much information to absorb	2

Utility lever: Convenience

Id	Description of need	No of Instances
369	Travel offers should include good deals for small children	1
71	Being picked up at airports	2
72	Help with hotel booking	1
162	Access to air-port lounges are unnecessary services	2
122	It would be great to avoid handing over my passport at hotel check-ins	2
547	I want services relevant for my interests	10
81	Would like to adjust insurance terms to my needs	2
107	Everything that could help improving daily practical life is of interest to me	1
82	Would like to adjust card service level to my needs	1
171	Guaranteed seat at air-planes	1
239	I have several cards, so emergency service is unnecessary	1
474	If my luggage disappear whilst travelling, I don't want to spend time looking for it	1

226	Would like to use credit card to pay all kinds of bills	3
105	Included access to air-port lounges makes travelling more comfortable	4
269	It would be useful to pay subscriptions and regular expenses by credit card	1

Utility lever: Risk

Id	Description of need	No of Instances
179	Better coverage on my travel insurance would be interesting	1
288	Insurance making me able to cancel travels free of charge	2
515	I've never experienced having to use my travel insurance	1
340	I nearly have to be dead for the travel cancelation insurance to take effect	1

Utility lever: Fun and image

Id	Description of need	No of Instances
200	I don't like memberships making me more important than others	1
68	Extra service elements in my card are fun to use	1
73	It would be excellent if my card could help me get admission to bars, restaurants..	2

Utility lever: Environmental friendliness

Id	Description of need	No of Instances
203	Bonus money should go to charities when using card	1

Utility lever: Personal values

Id	Description of need	No of Instances
53	Discounts should not be restricted to one specific vendor	2

4.3.6 The Maintenance Stage of the Experience Cycle

Utility lever: Customer productivity

Id	Description of need	No of Instances
493	I need easy access to see what money I have available	1
472	It makes it easier to do the accounting to separate private and company use	1
351	I have set up different accounts at my bank to control different types of spending better	1
56	The card should help me getting control of spending	1
528	It's convenient to use the credit card for all purchases when travelling. That way I can easily see what the travel cost me	1

Utility lever: Simplicity

Id	Description of need	No of Instances
404	I had to prove for my bank that the transactions on my card hadn't been made by me	2
398	In case of my credit card being stolen, I don't have to change my account number	1
371	The credit card companies are poor at cooperating if you have problems paying debts	1
424	Having to log on to my account to see my card status is hassle	1
16	It is hassle filling out necessary papers when affected by fraud	1
449	I don't know the PIN-codes to my credit cards	1

217	It is currently too big of an effort to handle and pay credit card bill	1
264	Having many cards make me lose control	2
456	I don't bother asking my bank for a higher credit limit for the card I currently possess	1
118	Personal assistance is needed when I have questions or problems	1
99	Make it possible to separate job-expenses to claim refund from employer	5

Utility lever: Convenience

Id	Description of need	No of Instances
412	If I lose my card travelling I could be in a situation where I have to borrow money from friends	1
15	I would like to avoid waiting for a refund when being affected by fraud	1
196	It should be possible to buy additional services when actually wanted them	1
328	When my card had stopped working, I had to call the company to get a new one	1
47	I would need easy access to new card if lost card	1
48	Quick provision of a new card anywhere would be good if I lost my card	1
106	Should have a service desk to help sorting all kinds of problems	2
69	It is too much hassle closing all cards, id's, telephone and so on if being lost or stolen	2

Utility lever: Risk

Id	Description of need	No of Instances
247	I've experienced being charged for transactions I didn't recognise	1
238	Emergency card service is unnecessary for me. I never lose my card	1
426	I have little control with what happens to the card I don't use frequently	1
510	Since my card usage is rare, it is easier to see all the transactions on the card and thus discover potential irregularities	2
319	My credit card reduced my control by increasing my credit limit without warning	1

4.3.7 The Disposal Stage of the Experience Cycle

Utility lever: Customer productivity

Id	Description of need	No of Instances
146	The security code is torn off at one of my cards, useless for Internet purchases	1

4.3.8 Voice Of Customer concluding observations

The main objective of this thesis was to develop a list of needs to which future product development could build solutions. In this respect the above listed needs serve the purpose as they are. Regardless of this, some general remarks and conclusions about the Voice Of Customer can be drawn and commented on from qualitatively analysing the interviews. I want to underpin, however, that developing solutions is considered out of scope of this thesis and is recommended as further work.

Purchase

The need for a credit card and use of this, as in constant competition with other means of payment, seem to be very situation dependent for the customers.

Only a very few customers are able to distinguish the difference between the offering of different card issuers. Credit cards are quite evidently low-interest products, and almost all of the respondents state that they were sold a product, rather than actively have been searching for a product themselves.

As mentioned in the introduction to the analysis of my third objective in chapter 4.3.1, I had to add the utility group of “personal values” to fit all the needs into suitable affinity categories. The underlying motivation for this was the observation that credit cards are very opinionated and provoke feelings. In general, the customers are split into two groups based on the feelings and values credit cards inspire:

- (1) Those who are sceptical and associate credit cards with danger and see the card issuers as cynical exploiters of vulnerable and easily tempted customers
- (2) Those who welcome credit cards as a functional and useful means of payment suited for a range of purchasing situations, and who even see the possibility of exploiting the benefits provided with the card

The customers clearly express that the products available today, with the services these provide, should cost no fees. It may seem that the no-fee jargon marketed by Gebyrfri Visa as one of the first in the Norwegian market, has somewhat defined the expectations in the market place. A potential re-introduction of some of these fees would most certainly require value-add in terms of serving needs even better.

An increasing number of credit card products are physically felt by the customers in the form of less space in the wallet. In addition to the physical problem, having several cards also reduces the feeling of control with spending. New products and competitors in the market have obviously also introduced new ways of delivering banking services in terms of use of distribution channels and product range offered. Niche players have been noticed and declined by those wanting one player to offer the complete product line of financial services.

For some time, travel insurance has been a nearly mandatory supplement included with the credit card offerings. However, customers' feelings towards these insurances are somewhat mixed. Some find them unnecessary as they are covered by other insurances, other consider it too difficult to compare the different credit card products when also having to look at the insurance terms. Other important supplements often being considered when selecting a product in today's market are bonus programs and the possibility of gaining discounts.

Another card feature always setting off discussion is card design. Most customers will say that the card designs are irrelevant when selecting a card. It seems, however that everybody has an opinion about them. Being able to customise the card design also seem interesting to some.

Although the increasing variety in number of products and suppliers is expected to change buying behaviour, some customers still seem conservative when choosing a product. Supplier reputation does count when selecting a product, although co-branding with VISA or MasterCard seem to reduce the need for brand marketing bank and product names.

Delivery

Some respondents refer to very high-end products, providing personal deliverance of replacement cards to the most remote places in the world. However, none of them actually have expectations in this regard. Some would even argue the opposite, seeing the unnecessary costs of providing such a service level. The most frequently mentioned need related to delivery is the widely used practice of transporting paper to get the invoice out to the customer. Although customers seem to be split on this issue, some argue the use of paper is unnecessary and environmentally unfriendly.

The same argument will probably concern the credit card itself in only a couple of years. In some countries, especially in Asia, the mobile phone has already come a long way in substituting the plastic card as the carrier of the payment application.

Quite surprisingly nobody mentioned the process of receiving the card as a burden. I used the word surprisingly considering the regulatory requirement of sending out cards to the customers by using the "PUM-service" delivered by Norwegian Mail. This particular requirement compels the customer to physically walk to the post office for fetching the card after showing their id. The fact that no one made a point of this, could of course be sign that the customers are happy with a wide range of fraud preventing measures.

Usage

The situations in which the customer chooses to use the credit card varies on a scale from being consciously decided upon by the customer, to only being unconsciously developed gradually through time. Card holders develop different habits in terms of what card to be used when. Size of transaction, type of merchant and purpose of purchase influence what card is selected for a given transaction. The actual choice of card in the purchasing situation can vary, depending on the perceived risk involved with dealing with merchant, keeping control with household finances, benefits provided by the card issuer for a given purchase or memberships included in the card.

One of the most clearly stated needs a credit card should solve in the view of the customers is to help retaining predictability in the economic situation. Keeping good control of spending, in addition to feeling secure when making payments and have some extra liquidity reserves if such should suddenly be required are absolute demands. These most distinct needs are probably to a large extent already quite well served by the products currently available. However, there are always opportunities of providing even better solutions.

What could seem like the most obvious motivation for using credit cards, expressed by some customers, is the need for financing a purchase. The extra liquidity enabling the required purchases just before the monthly salary reaches the debit account, or the ability to finance the purchase of “a little something extra”, is a chord credit cards seem to strike perfectly. Some customers even use the credit card consciously to earn interests by exploiting the interest free period provided with the credit card. Too low of a credit limit is seen as a liability by some consumers.

Another important reason for selecting credit cards is the security these provide in terms of insuring the customer against loss from fraud and protecting debit accounts in case of theft while travelling. Overall, travelling activities points at a number of situations in which the customer finds the credit card useful. Substituting cash and travel checks, back-up for other card, felt safety of theft and fraud not inflicting savings account, separation of travelling purchases, included travel insurance and possible card supplements aimed at travelling are some, but not a complete list of credit card needs related to travelling. The number and availability of merchants in the card network is an important criteria when choosing which card to bring on holidays.

Supplements

When it comes to evaluating many of the different additional services provided with different credit card products, the customers have very mixed feelings. Some emphasise the basic functions of a credit card, such as being a payment instrument and source of funds, as the only interesting parameters. Others appreciate the extras included in some of the credit card solutions. Common for all customers, it seems, is the need of feeling that the additional services are relevant for their use. If a supplementing service fails to be relevant, this could have the effect of driving the customer away from the product.

By the needs mentioned by the customers in terms of supplements, the most common ones concerned achieving insurance and discounts in different purchasing situations. Both these two types of supplements are opinionated. Some customers want the insurances to be long term, avoiding the need for frequent renewal, other stresses the complexity of understanding the true value of certain insurances provided. Ambivalence also rules the domain of discounts. Discounts locking the customer to certain suppliers are regarded negative, although several interviewees both would have enjoyed the discounts and willingly changed buying habits in order to receive the discounts. Undisputedly, discounts or bonus earned universally without building preferences for a certain supplier are appealing.

Other supplements of interest mentioned, could be household account products offering more cards under one credit limit, travelling services such as lounges and concierge services and ability to pay bills with credit card.

Maintenance

Most customers have gotten used to managing their own accounts through Internet based self-service solutions. User friendly tools helping the customer keeping control of personal economy are considered very useful. Among the stated needs in this respect, splitting out purchases made by different family members, keeping a particular track on business spending, and extracting necessary documentation for different tax and business purposes could be mentioned.

Another frequent response was the need for always knowing when the credit card invoice is due and the exact amount needed to be paid in order to avoid interest and fees. Features helping automate what today are time consuming processes for the customer in this respect,

and reducing the need of remembering different types of information for authentication and usage purposes, could to a large extent improve customer interaction with the product.

Quite a few customers mention situations in which expected service offerings fail in some way or another. Exposure to fraudulent activities, card stops working, card pin-code is forgotten, Internet services are unavailable and a number of other events might put the customer in a situation where personal attention is required. These situations are felt troublesome and sometimes involve hassling activities to be performed by the customer herself. Automating detection of these situations and resolving hassling processes could help taking the credit card issuer one step further ahead of the competitors.

Disposal

The interviews only briefly touched upon the phase of disposal, and as such, not many conclusions can be drawn in this regard. It could even be discussed if the one need, of replacing a non-functional card, sorted underneath this category really should be there. One, somewhat optimistic conclusion could be that customers are pleased with the process as it is functioning today. Although a disposed card preferably should be sent back to the issuer, quite many customers choose cutting the card into pieces before throwing it in the garbage bin. From the card issuing perspective, many cards are lost and stolen each year. Vaporising these cards by a “magic wand” could perhaps reduce the need of protecting cards against fraud by theft of cards.

5. Conclusions and further work

Three questions have been explored and analysed throughout this study:

1. How can innovation influence competitive advantage and contribute to reaching targeted profits?
2. What innovative opportunities exist and how could best practise innovation processes help finding these opportunities?
3. What will consumers aspire from future credit card products?

My question number 3 has also served as my aid for structuring the Fuzzy-Front-End for a credit card issuer, by presenting a thorough Voice Of Customer analysis. This chapter summarises the conclusions from the previous chapters, points at weaknesses of the conducted research, and will finally recommend further work and research.

5.1 Main findings

By definition, gaining competitive advantage means gaining profits. After studying and analysing a variety of literature on business strategy, I have identified several ways in which innovation can contribute to gaining competitive advantage. Innovating in product offering, product positioning, time, pricing, organisational capabilities, distribution, segmentation, business model, marketing, and merely tactics all have the potential of reaching non-duplicable strategic positions, disrupting the market and differentiate from competition all together.

Innovative opportunities concern how to generate and reap the intrinsic value of an innovation. I have argued that systematic approaches to establishing an innovation strategy, modelling innovation processes, and creating an innovative business culture could facilitate generating, prioritising, and implementing the optimal ideas. A special focus has been given to what seems to have been the somewhat neglected phase of the Fuzzy Front End; the pre-product development phase of innovation. By describing an array of different tools and techniques for structuring this phase, I hope to provide companies with some first aid to get up to speed on profiting from innovation.

Finally, an extensive list of what customers in the Norwegian market view as needs from a future credit card has been generated through listening to the Voice Of Customer, a powerful tool for structuring some of the Fuzzy-Front-End phase of innovation. These stated needs should be utilised in new product development and other forms of innovation by a credit card company, or by a company seeing the potential of disrupting the industry based on these needs. The utilised methodology for extracting this Voice has been thoroughly described, for replication by others.

5.2 Weaknesses of analysis

To get an even more extensive list of customer needs, the number of conducted interviews could be increased. According to Katz (2004), statistically 30 one-to-one interviews produce nearly 100 percent of all the needs, and 20 interviews produce nearly 90 percent.

As mentioned in chapter 2.2.1, highlighting and decoding the interviews is recommended to be done by more than one person. Preferably a group of customers should be involved in organising the abstracted needs. The reliability of the research is weakened by the author doing this single-handedly.

Gaining experience from the first couple of interviews, the skills for actually luring the relevant information from the customer improved. With even more experience, the list of needs could have been improved even further. In addition, the list of questions guiding my interviews may have been too extensive, aimed at gaining information on too many areas of interest. Furthermore, a next attempt of doing this research would have kept a much more stringent focus on discussing the customers' perspectives based on their individual experience cycles from contact with (credit) cards and/or touch points with the card supplier.

In this thesis I chose to use the utility map by Kim et. al. (2000) for categorising the extracted needs. The utility map was by the authors developed as a tool for categorising product features. In a sense, I applied the model to an earlier stage of the innovation process. Katz (2004) recommends using a customer focus group for discussing their way to finding the correct affinity groups. It would of course be very interesting to see what groups the customers would have chosen for this categorisation.

Some will possibly criticise the empirical validity of some of the theoretical models presented and used for analysis in this thesis. In such a case, I hope this walkthrough of theories and methodologies could intrigue the reader to some further research to prove or disprove that validity. More specifically, best practice based studies such as Creating Blue Ocean are criticised of not adding a control group in their studies. Chances are that less successful companies in fact could have tried on the same measures as the best practise cases, without succeeding. The choices of theories for this thesis are done in order to answer my three objectives. My experience from conducting an extensive literature review for this thesis is that the subject of innovation has aroused a tremendous interest the few recent years, providing fresh and exciting thoughts. Despite potential instances of immaturity to the theories, I believe these thoughts should be spoken and applied in the purpose of improving innovativeness. After all, innovation is all about being first anyway.

5.3 Further work

Some limitations were made in the beginning of this thesis. Mostly, these limitations concerned to what extent I would contribute to the innovation process for the credit company. After collecting the customer needs through qualitative research, the natural next step would be to get the customers to prioritise the needs and the current degree of satisfaction based on quantitative techniques⁷⁴.

From there, the Fuzzy Front End would deal with translating needs to innovations. All the extracted needs should be treated individually in order to derive concepts and solutions to the expressed needs. Further work during the conceptualisation phase of the innovation process should combine industry knowledge, knowledge about technology, and feasibility to develop, as well as prioritise these potential solutions by using portfolio management tools. I have chosen to keep this phase outside the scope for my thesis, but to help the following process, I will illustrate how it could be done by selecting a random example from the above list of needs:

449	I don't know the PIN codes to my credit cards
-----	---

There are an unknown number of possible solutions to this need, but a couple of suggestions could be:

- Eliminate need for pin code altogether
- Distribute pin code electronically to customer on demand
- Develop tool helping customer remembering pin code

In chapter 4.3.1, I launched the hypothesis that the use of the utility matrix could give an early indication of how conceptualising solutions to the listed needs would influence the customer in terms of what utility lever is pulled and in what phase of the experience cycle their needs are met. Maybe this could even be of some help in the conceptualisation process? These questions would be of interest to elaborate further.

As mentioned in the previous section, the empirical validity of some of the utilised theories in this thesis could possibly be disputed. This would leave several opportunities for further research. Narrowing in on my main focus of the Fuzzy Front End, it would be of particular interest to learn to what extent companies have started structuring their innovation processes. The obvious question needed to be answered is whether those structuring the process find and exploit more innovative opportunities and, as such, gain the better economical results.

6. References

- ¹ Porter, M. E. (1980) "Competitive Strategy", The Free Press
- ² Porter, M.E. (1985) "Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance", The Free Press
- ³ Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) "Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant", Harvard Business School Press
- ⁴ Schumpeter, J. (1934), "The Theory of Economic Development", Harvard University Press
- ⁵ Kahn, K. B. (2005), "The PDMA Glossary for New Product Development", The PDMA Handbook of New Product Development 2nd edition", John Wiley & Sons
- ⁶ Katz, G. (2004), "The Voice of the Customer", The PDMA Toolbook for New Product Development, John Wiley & Sons
- ⁷ Cohen, L (1995) "Quality Function Development: How to Make QFD Work for You", Addison-Wesley Publishing
- ⁸ Gripsrud, G. and Olsson, U. H. (2000) "Markedsanalyse. 2. utg." Høyskoleforlaget
- ⁹ Deflem, M. (1998) "An Introduction to Research Design.", www.mathieudeflem.net
- ¹⁰ Boike, D. G., Bonifant, B. and Siesfeld T. (2005), "Market Analysis and Segmentation for New Products", The PDMA Handbook of New Product Development 2nd edition", John Wiley & Sons
- ¹¹ Grenness, T. (2001) "Innføring i vitenskapsteori og metode. 2. utg.", Universitetsforlaget
- ¹² Griffin, A. and Hauser, J (1993) "The Voice of the Customer", Marketing Science 12, 1, Winter
- ¹³ Dane, F. C., (1990) "Research methods", Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole Publ. Co
- ¹⁴ Kim C. W. and Mauborgne R. A (2000), "Knowing a Winning Business Idea When You See One", Harvard Business Review, September-October
- ¹⁵ Glesne, C. and Peshkin, P. (1992) "Becoming qualitative researches: An introduction", Longman.
- ¹⁶ Winter, G. (2000) "A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research", The Qualitative Report, 4(3&4)

-
- ¹⁷ Hoepfl, M. C. (1997) "Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers.", *Journal of Technology Education*, 9(1): 47-63
- ¹⁸ Golafshani, N. (2003) "Understanding reliability and validity in qualitative research", *The Qualitative Report*, 8(4): 597-606
- ¹⁹ <http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation>
- ²⁰ <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
- ²¹ Rogers, E. (1983) "Diffusion of Innovations, 3rd edition", The Free Press
- ²² Schumpeter, J. (1934), "The Theory of Economic Development", Harvard University Press
- ²³ Barney, J. B. (1996) "Gaining and sustaining competitive advantage", Addison-Wesley Publishing Company
- ²⁴ Hill, C. W. L. and Jones, G. R (1995) "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin
- ²⁵ Jacobson, R. (1992) "The 'Austrian' school of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 17: 782-807
- ²⁶ Porter, M. E. (1990) "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press
- ²⁷ Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal Of Management*, Vol 17: 99-120.
- ²⁸ Hill, C.W.L. and Deeds, D.L (1996) "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-Austrian perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 33 No.4: 429-51
- ²⁹ Teece, D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*. 18(7): 509–533
- ³⁰ Prahalad, C.F. and Hamel, G (1990) "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*. 90(3): 79–93
- ³¹ Teece, D.J. (1998) "Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets.", *California Management Review*. 40(3): 55–79.
- ³² Paladino, A. (2007) "Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations", *The Journal of Product Innovation Management (USA)*, Vol 24 Issue 6: 534
- ³³ Kleinschmidt E J, de Brentani U, and Salomo S. (2007) "Performance of global new product development programs: a resource-based view", *The Journal of Product Innovation Management (USA)*, Vol 24 Issue 5: 419

³⁴ D'Aveni, R. A. (1994) "Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", The Free Press

³⁵ Christensen, C. M. (1997) "The Innovator's Dilemma", Harvard Business School Press

³⁶ Christensen C. M. and Raynor M. E. (2003), "The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth", Harvard Business School Press

³⁷ Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. (2004) "Seeing What's Next: Using the theories of innovation to predict industry change", Harvard Business School Publishing

³⁸ Anthony, S. D. and Christensen C. M. (2003) "Performance, Convenience, Price: What's your Brand About?", Innovation Handbook: A Road Map to Disruptive Growth, The Harvard Business School Publishing

³⁹ Levy, B. (2005), "Value pioneering – how to discover your own 'blue ocean': interview with W. Chan Kim and René Mauborgne", Strategy & Leadership, Vol. 33 No 6

⁴⁰ Holmén M., Magnusson M. and McKelvey M. (2007), "What are Innovative opportunities?", Industry and Innovation, 14:1, 27 - 45

⁴¹ <http://www.doblin.com/IdeasIndexFlashFS.htm>

⁴² Doblin (2004), "Presentation: On innovation effectiveness"

⁴³ Sawhney, M., Wolcott, R. and Arroniz, I. (2006), "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", MIT Sloan Management Review, Vol. 47 No.3

⁴⁴ Gadrey J., Gallouj F. and Weinstein O. (1995), "New modes of innovation: How services benefit industry", International Journal of Service Industry Management, 6 (3), 4-16

⁴⁵ Vermeulen, P. (2001), "Organizing Product Innovation in Financial Services", Nijmegen University Press

⁴⁶ Kuczmarski, T. D and Johnston, Z. T. (2005), "Service Development", The PDMA Handbook of New Product Development 2nd edition", John Wiley & Sons

⁴⁷ Green, L., Howells, J. and Miles, I. (2001), "Services and Innovation: Dynamics of Service Innovation in the European Union", PREST/CRIC, University of Manchester & UMIST,

⁴⁸ Den Hertog, P. and Bilderbeek, R. (1999), "Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns", Thematic essay1 within the framework of the Research Programme Strategic Information Provision on Innovation and Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs, Directorate for General Technology Policy

-
-
- ⁴⁹ De Jong, J. P. J, Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J. (2003), "Innovation in service firms explored: what, how and why?", EIM Business & Policy Research
- ⁵⁰ Den Hertog, P. (2000), "Knowledge-Intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, 4: 491-528
- ⁵¹ Cooper, R. G. (2005), "New Products – What Separates the Winners from the Losers and What drives Success", *The PDMA Handbook of New Product Development 2nd edition*", John Wiley & Sons
- ⁵² Cooper, R. G. and Edgett, S. J. (2006), "Stage-gate and the Critical Success Factors for New Product Development", *BP Trends* July
- ⁵³ Cooper, R. G, Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (2001), "Portfolio Management for New Products 2nd edition", Basic Books
- ⁵⁴ Koen, P. A. (2005), "The Fuzzy Front End for Incremental, Platform, and Breakthrough Products", *The PDMA Handbook of New Product Development 2nd edition*", John Wiley & Sons
- ⁵⁵ Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson, A., Puri, P. and Seibert, R. (2002), "Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques", *The PDMA Toolbook 1 for New Product Development*, John Wiley & Sons
- ⁵⁶ Cooper, R. G. (2001), "Winning at New Products, 3rd edition", Perseus Publishing
- ⁵⁷ Wheelwright, S. and Clark, K. B. (1992), "Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality", Free Press
- ⁵⁸ Chesbrough, H. (2003), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press
- ⁵⁹ Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006), "Open Innovation: Researching a New Paradigm", Oxford University Press
- ⁶⁰ Chesbrough, H. W. (2003), "The Era of Open Innovation," *MIT Sloan Management Review*, v44:3
- ⁶¹ Chesbrough, H. W. (2007), Video: Speaker Series with Henry Chesbrough on Open Innovation, http://www.boxxet.com/University_of_California,_Berkeley/Video_Speaker_Series_with_Henry_Chesbrough_on_Open_Innovation.1ep9ly.d

- ⁶² Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) "Co-creation Experiences: The New Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 5-14
- ⁶³ Griffin, A. (2005), "Obtaining Customer Needs for Product Development", *The PDMA Handbook of New Product Development 2nd edition*", John Wiley & Sons
- ⁶⁴ Ballantyne, D. (2004), "Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 114-123
- ⁶⁵ Lusch, R. P. and Vargo, S. L. (2006), "The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions", Armonk, NY: M.I. Sharp
- ⁶⁶ Payne, A. F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008) "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36:83-96
- ⁶⁷ Von Hippel, E. (2001) "User Toolkits for Innovation: A Practical Guide", *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*: <http://papers.ssrn.com/abstract=290321>
- ⁶⁸ Von Hippel, E. and Katz, R. (2002) "Shifting innovation to users via toolkits", *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*: http://ssrn.com/abstract_id=309740
- ⁶⁹ Sawhney, M., Verona, G. and Prandelli E. (2005) "Collaborating to create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation", *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17
- ⁷⁰ Nesheim, J. L. (2005), "The Power of Unfair Advantage: How to Create It, Build It, and Use It to Maximum Effect", Free Press
- ⁷¹ Anthony, S. D., Johnson, M. W. and Eyring, M. (2004), "How to Place Your Best Bets: A three-point plan for picking high-potential opportunities", *Strategy & Innovation* March-April, Harvard Business School Publishing
- ⁷² Cornella, A. (2005), "Futuro presente: El futuro es a atreverse hoy: 101 Ideas-fuerza par a entender las proximas decadas", Deusto s.a. ediciones
- ⁷³ Headly, K., White, J., dit de la Roche, C. P. and Banerjea, S. (2005), "The Paradox of Banking 2015: Achieving more by doing less", IBM Corporation
- ⁷⁴ Ulwick, A. W (2002), "Turn Customer Input into Innovation", *Harvard Business Review* January, 91-97

Appendix

Interview guide

1.1 Innledning (2 min)

Avklaring av hvordan samtalen skal forløpe og hva som er hensikten.

- Bakgrunn for studie
- Hvordan var respondent utvalgt
- Hvilke andre typer personer blir intervjuet
- Respondents identitet vil forbli anonym

1.2 Forhold til kredittkort/ andre kort (10 min)

- Om forhold til kredittkort
 - Hvilke?
 - Hvorfor ikke?
 - Hvorfor valgt denne løsningen/produktet?
 - Hva er/har vært bra/dårlig med dagens løsning?
 - Anskaffelse,
 - Leveranse
 - Bruk
 - Tilleggstjenester
 - Vedlikehold
 - Avhending
 - Hvordan bruker respondenten produktet/tjenester?
 - Hva er det som hindrer at ønsket utfall nås?
 - Hva er det vanskeligste som ønskes oppnådd?
 - Hvilke områder er mest problematiske?
 - Hva likes, hva likes ikke?
 - Hva er best, hva er verst?
 - - Hva frykter de/ er de redd for?
 - Bankrelasjon vs. kredittkortprodukter?
 - Kjøpekort vs. kredittkortprodukter?
 - Bonuskort vs. kredittkortprodukter?
 - Debetkort vs. kredittkortprodukter?
 - Hva er fordelen med å ha kredittkort?
 - Hva er ulempen med å ha kredittkort?
 - Føler du at du har en bra løsning i dag eller finnes det bedre?
 - Hvordan finne ut om det?
-

1.3 Kredittkort og egenskaper (10 min)

- Hvilke kjenner de til?
 - Forskjeller?
 - Gode/dårligere/dårligst?
 - Etter hvilke kriterier?
- Hvilke egenskaper blir et kredittkort vurdert på?
 - Noen eksempler?
 - Diskuter;
 - Gebyr (årsavgift, faktura, betaling, kontantutak etc)
 - Avsender/ garantist?
 - Rabatter (på hva?)
 - Forsikringer
 - Sikkerhet ved bruk på internett og ferie
 - Kredittgrense
 - Status/ utseende
 - Tilleggstjenester
 - Abonnement
 - Lounger
 - Opptjening av noe.....poeng.....
 - Concierge
 - Fakturautseende/ historikk/ nettilgang
 - Stop/ sperretjenester
 - Spesialtilbud (reiser, abonnement,
 - Beste og verste erfaringen du har hatt med en korttjeneste?
 - Er det noen av dine gjøremål som kunne lettes dersom du hadde flere tjenester knyttet til kortet?
 - Hva er det som gjør det ene kortet mer funksjonelt, estetisk, bedre å anvende enn et annet?
 - Hvilke ting ville du ha endret ved de produktene du har i dag?

1.4 "Drømmekortet" (5 min)

- Hvordan ser ditt optimale kredittkort ut?
- Finnes det noen bedre enn det du har i dag?
 - Hva? Hvorfor?
 - Byttekost?
 - Sannsynlig å bytte?
 - Hva skal til?
- Er det noe vi ikke har snakket om som burde fremkomme?

1.5 Et nytt kredittkort)

- PRESENTER GRUNNTANKEN MED FLEXIVISA OG ET "SKREDDERSYDD" KORT TILPASSET FORBRUKERS PROFIL OG ØNSKER.

"FlexiVisa" gir deg som utgangspunkt et funksjonelt og konkurransedyktig kredittkort med valgfrihet og rabatter. Du kan selv bestemme å betale for pakker med fordeler, rabatter og tjenester i kortet, basert på dine interesser og ditt kjøpsmønster. Dersom du velger én eller

flere pakker, samt betaler regninger med kortet, har du mulighet til å få oppgradering til gold/platinum med enda flere rabatter og fordeler.

- Umiddelbare reaksjoner?
 - Hva høres bra ut?
 - Hva er du skeptisk til?
 - Hva ønsker du deg?
 - For hvem?
 - For deg?
- Er det noen av dine gjøremål som kunne lettes dersom du hadde flere tjenester knyttet til kortet?

1.6 Innhold (10 min)

- PRESENTER ULIKE EKSEMPLER PÅ PAKKER. FORKLAR MULIGHETER FOR RABATTER, MEDLEMSKAP, ABONNEMENT, TILGANG TIL ARRANGEMENTER, PRIORITET, KONSERTBILLETTER, RESTAURANTER ETC.
 - Hvilke pakker høres attraktive ut?
 - Oversiktelig? ...i forhold til hva?
 - Noe for deg? ..hva?
 - a. Hvorfor?
 - b. Hvorfor ikke?

BRUKER PRESENTASJON SOM STIMULI I SAMTALEN

1.7 Avslutning – Flexi (5 min)

- Diskuter egenskapene:
 - Mulighet til å bygge skreddersydde pakker/moduler?
 - Gebyrer?
 - Rabatter?
 - Serviceelementer (ekseplifiser)
 - Kreditt – grenser og betingelser
- Hva skal til for at du skal bytte kredittkort?
 - Er det et stort valg?
 - Terminere det gamle eller tillegg?
 - Hva stimulerer bruk?

Avslutt!

Highlighted needs from conducted interviews

Selger nr 1

Vi selger telekom, forsikringer, helsekost, strøm, kredittkort og forsikring. Alt mulig rart. Det går unna. Man skulle tro markedet etterhvert begynte å bli mettet, men Nordmenn vi elsker **å kjøpe og handle**. Leverandørene kommer stadig med nye kampanjer og tilbud. I tillegg dukker det opp nye konkurrenter. Kredittkort er det som er mitt felt, jeg har solgt det før også. Jeg var tidligere vanlig markedsconsulent, men nå er jeg kundeansvarlig for alle innen bank og finans. Jeg har jobbet i samme firma hele tiden, men jeg har jobbet meg oppover på en måte. Og så har vi etablert nye stillinger etterhvert som vi har vokst. Vi har blitt nødt til å ha noen som kan ta hånd om kundene våre, så det ikke ble alt for mye for dem på toppen. Men jeg har jo solgt kredittkort før, så sånn har jeg lært meg alt om kredittkort og banker og alt jeg kan. Den stillinga jeg har fått nå som prosjektleder er rettet mot kundene våre, som feks Santander. Jeg har tidligere solgt kredittkort i to og et halvt år på gata. Så jeg har solgt masse kort.

Vi selger for alle kredittkortselskaper. Alle som er salgbare, på en måte. Det er ikke jeg som vurderer disse, men jeg tar imot alle nye kunder når avtalen er signert. Kredittkort, til sammenligning med veldig mange andre produkter, er veldig salgbart uansett. Om det koster 1000 kroner eller om det er gratis. Det kommer an på hvem kunden vil vi skal rette oss mot. Om vi skal stå på et senter i Sandvika, eller om vi skal stå på et senter i Groruddalen. Det er litt forskjell akkurat der, men ofte er det kortene som ikke har gebyrer (årsgebyr eller etableringsgebyr), sånn at når vi møter en kunde på gata, på et senter eller en messe feks sånn at de ikke forpliktes til noe som helst er kanskje noe som lokker enda litt mer. Det blir ikke noe skremmende, at de ikke må betale noe for et produkt de ikke vet akkurat hva er. For de får jo bare en liten input i alt fra 1 til 10 minutter. Det er ofte de kortene det har gått i. Det kortet vi selger nå heter jo Gebyrfri Visa. Det var det første kredittkortet på markedet som var helt gebyrfritt. Da fantes det ingen andre leverandører som fungerte på samme måte. Så når kortet kom, så gikk det som varmt hvetebrød. De solgte før jeg kom inn i firmaet også, så vi har vel solgt det i 4-5 år om jeg ikke tar helt feil. Santander kjøpte jo opp Gebyrfri og Bankia Bank, som var den kunden vi jobbet med før. Så vi har solgt masse av de kortene der.

Fordi det er helt gebyrfritt. Det er det dem selger på, at det ikke er noen gebyrer ikke noe skjulte gebyrer. Så hvis man bruker kortet riktig er det helt kostnadsfritt.

Gebyrfriheten er ett av de store salgsargumentene, men det som også er fint å spille på er at de er veldig sikre i bruk. Veldig mange føler at kredittkort er skummelt og farlig, at de bruker penger de ikke har. Og det er noe sant i det, hvis du ikke klarer å kontrollere det du bruker og hvis du ikke klarer å betale tilbake det du bruker. Men sånn som de fleste kredittkort ment for den vanlige mann i gata da, der man kanskje får en kredittgrense fra fem- til femtitusen så får du en kredittgrense som du klarer å håndtere. Hvis du får en kredittgrense på 10.000 for eksempel. Det å bruke kortet når du skal ut å reise, til Internetthandling eller bare til en pizza når du skal på PeppesPizza.no – bruk kredittkort på grunn av sikkerheten. Det sa jeg gjerne i salgssituasjon. Det er veldig mange som har tenkt de samme tankene. Dem som ikke har tenkt dette, de får seg et lite sånn ”ok –selvfølgelig det er jo kjempebra!”. For om du handler med kredittkort og noe skulle skje er du mye mer beskytta av kredittkjøpsloven enn om du handler på et debetkort. For da bruker du ikke dine penger. Så skulle ditt kredittkort bli svindlet når du er utenlands og du kommer hjem, så vil din konto fortsatt være uberørt med penger. Det er ikke du som må sitte å vente på å få erstatning tilbake og det er ikke du som må drive med utfylling av alle papirer. Dine penger, din konto og din økonomi fungerer helt som normalt når du kommer hjem. Også er det det at du kan dobbelt sjekke. Og hvis man bruker kortet riktig så sparer man en god del gebyrer også. Det å bruke kortet på varekjøp og kontantuttak, det koster jo ofte mye med et vanlig debetkort. Hvis du da har et kort – de som da ofte er gebyrfri – nå kommer det mer og mer av dem. Bankene blir gebyrfrie for folk gidder ikke å betale gebyrer. Så sparer de jo penger på det i tillegg.

Jeg tror ikke forbrukerne har oversikt over korttyper og korttilbyderne som finnes. Så kan man jo se, det kommer sånne oppslag i Dagbladet og VG om hvilke kredittkort som er dårligst og hvilke som er best i test. Men det er jo veldig forskjellig, for det kommer jo veldig an på hvilket type kort man trenger. For min del har jeg ikke noe behov for et kort med så mye kredittgrense jeg vil. Jeg har Gebyrfri Visa og bruker det ofte når jeg tar en taxi eller småhandler og ikke kan bruke bankkortet feks eller når jeg handler på nettet. Så jeg bruker det ofte på småting. Ikke nødvendigvis store kjøp. Som også er ganske smart. Jeg valgte Gebyrfri fordi jeg begynte å jobbe med det. Så det var det første kredittkortet jeg

solgte. Men jeg har jo solgt mange kort etter det. Men jeg har egentlig bare brukt det siden og det er det eneste kortet jeg har hatt. For min del passer det veldig godt for min bruk. Det er veldig greit å ha med seg når man skal **ut å reise** og bruke det litt som en **back-up løsning**. Pluss hvis man har **glemt bankkortet hjemme** er det også greit. Jeg har kun det kredittkortet. Etter min bruk er dette det beste kredittkortet i markedet etter min mening. Hvis jeg bruker det riktig, så bruker jeg det gratis. Hvis jeg bruker det kun på varekjøp og alltid **betaler innenfor de dagene som er rentefrie**, så betaler jeg kun det beløpet jeg handler for. Men jeg har også brukt kortet på **nedbetaling**. Jeg har handlet litt over tid og jeg **betaler litt over tid**. Og da løper det rente på det selvfølgelig, men hvis man **ikke bruker et så stort beløp og det blir alt for dyrt**, så lønner det seg å bruke kredittkort. Men ikke på – hvis man heller skulle tatt seg et **forbrukslån –hvis man skal kjøpe seg bil eller sånne ting**.

Vi har solgt flere kredittkort etter Gebyrfri. Det er stort sett i samme sjanger også. At det er visse punkter som er gebyrfrie, men det ingen som er helt gebyrfrie vi har solt. Men det er gratis å få og å ha, og det koster ikke noe å bruke i butikk, at det ikke er fakturagebyr og sånne ting som folk tenker mest over. At det ikke koster noe å ha i lommeboka. Alle kortene jeg har solgt, går omtrent like greit å selge. De er så like. Hvis du tar feks Gebyrfri Visa og sammenligner med Kash fra Ikano Finans. De har tre kort som du kan **velge farge** og sånn på, for den vanlige mann i gata. De kortene fungerer veldig likt. De har ikke noe årsgebyr, ikke noe etableringsgebyr eller varekjøpsgebyr. De har uttaksgebyr, men Gebyrfri har renter så det går omtrent opp i opp. Det er litt forskjell i rentesatsen, så de fungerer nesten helt likt. Det er bare to forskjellige leverandører som spiller på litt forskjellige ting. Gebyrfri har et gullkort, som er litt **status** når man er ute og reiser, mens de andre har et litt mer ungdommelig kort hvor du kan velge farge. Et grønt kort, litt gjennomiktig kort, rødt eller svart. Noen synes det er litt gøy. Når man selger Kash, så sier man ”nå skal du få velge farge”. Da går det litt på personligheten til folk. Og så stopper vi kanskje litt andre typer folk enn om vi selger et annen type kort. Vi stopper kanskje folk i den litt yngre kundegruppa fra ca 20 til 30 år.

Det har veldig mye å si **hvem som står bak** produktet når vi selger på stand. Hvis man står med et produkt som noen har hørt om så merker man veldig fort om de har sett noe reklame, lest om det i avisa, om en bekjent har produktet o.l – da er det veldig mye mer **tryggere med engang**. Da vet de på en måte at det er sikkert og ikke noe lureri. Hvis man står med produkt,

feks en strømleverandør som ingen har hørt om eller et telefonselskap man ikke har hørt om og spesielt når man kommer til **økonomi som er veldig sensitivt for folk**, så er det veldig betryggende hvis du blir stoppet på gata og det er feks Fokus Bank eller Storebrand eller et sterkt navn i ryggen, med ordentlig utstyr, pent kledde, med id-kort og ordentlige kontrakter som viser hvem de er, så er det mye greiere å stoppe også. For man kjenner til navnet. Santander hadde faktisk ikke jeg hørt om når Bankia Bank ble kjøpt opp. Men nå har de kjørt en del reklame på TV feks og da med en gang er det mange som sier at dem har jeg sett på TV. Så folk får med seg det. Og da blir det mye tryggere også. Spesielt også om det er noen som har kortet fra før. Hvis samboeren eller mannen har det feks.

Det er veldig mange også som har kredittkort der de har den etablerte bankrelasjonen. Hvor de har bankkonto o.l og de fleste nordmenn er total kunder i en bank. Der får de gjerne et vanlig bankkort og et MasterCard. Det fungerer helt likt. MasterCard og Visa kredittkort det fungerer helt likt. Det blir som Telenor og NetCom at de bare bruker forskjellige linjer. Og jeg har også fått tilbud om MC i min bank, men jeg har takket nei fordi jeg **ikke har behov for flere kredittkort**.

Noen har ikke kredittkort fra før. De er gjerne veldig unge og har nylig fylt 20. For man må gjerne være 20 for å få mange kredittkort. Ofte i banken din, Nordea, Storebrand osv kan man være 18 for å få MC. Men det er ofte de yngste som ikke har kort fra før. Men de fleste vi stopper kan dra frem lommeboka og dra frem mellom 5 og 10 kort. Det er mange som har masse kredittkort fordi de har fått gjennom sånne som oss som stopper dem på gata, de har bestilt på nett og ofte får man gjerne ifm handel på Elkjøp med tilbud om **handle nå, betal om 6 måneder**. Så det er ofte sånn at de har fått kredittkort underveis så **vet de egentlig ikke helt forskjellen** men de vet de har masse kort og det kun ett eller to kort som de bruker fast. Ofte er det samme type kort de har, som ikke koster noe å ha. Så har de etterhvert takket ja til så mange kort at det **klarer ikke å bruke alle sammen**. Personlig synes jeg det blir veldig **uoversiktlig hvis man har 10 forskjellige kort**. Det er ikke noe vits. Ofte er det viktigst at man har ett debetkort knyttet til lønnskonto. Også er det veldig greit å ha ett kredittkort. Det er veldig greit å ha to kort. Det spiller vi veldig mye på. Pga sikkerheten. Det gjelder her i Norge også. Skulle man være på butikken og så **glemt det ene kortet**, så har man alltid et annet et. Og så er det mange som har et kort ifm jobb. Et bedriftskort. Slik at de får **skilt personlig økonomi og jobb-økonomi**.

For noen tror jeg **design og utseende** på kortet betyr en del. Stopper jeg en mann i 50-årene med dress og du ser han bruker en del penger, så er han kanskje mer interessert i de enkle kortene tror jeg. Et sort kort, et gull-kort, sølvkort. Veldig enkelt. Jeg tror ikke de er begeistret for et grønt gjennomiktig kort. De spilte på det før, men nå er ikke gull-kort noe wow lengre. Gullkort var veldig fint før, men hvis man nå går på nettet lyser det gullkort over alt. Reklame som man bare kan bestille det.

Når det gjelder attraktive egenskaper ved et kort, så har man nå spilt veldig mye på gebyrfrie kort. Men så er det jo noen kort som legger mer vekt på service. For de som reiser mye eller bruker veldig mye penger, da har man betalingskort – eller charge-cards – sånn som AmEx eller Diners. De er jo litt anderledes. Der har man **ubegrenset kreditt**. Man jobber seg opp en tillit. Der man kan kjøpe seg en bil til en halv million feks. De har jo gjerne et årsgebyr oppmot tusen kroner, men så er det gjerne mer service enn det er i et vanlig gebyrfritt kredittkort. For de som bruker det. Jeg hørte feks en historie om en mann som var ute og reiste mye i jobb og kun brukte AmEx. Han satt på flytoget på vei til Gardermoen og hadde **mistet kortet eller fant det ikke**. Da ringte han kundeservicen på AmEx og jeg vet ikke helt sikkert hvor han skulle, men la oss si det var London, og **da han kom fram dit så lå det et nytt kort ferdig** til ham i en konvolutt som ble levert personlig. Sånn type service får man ikke på kort som er ment for små-handel. Sånne kort har vi også solgt, American Express. Da må det argumenteres på en helt annen måte. For det koster å få. Man betaler et årsgebyr. Og de ser også etter andre kunder enn et annet kredittkort gjør. De ser etter kunder som reiser veldig mye, som bruker det mye og som er opptatt av service og ikke bryr seg så mye om det er 30 kroner i gebyr. De har du også. Det er mange som tenker at de 30 kronene legger jeg ikke merke til. Salget kommer litt an på hvor man står. Det hjelper å stå på litt mer eksklusive plasser som flyplasser og store kjøpesentra med kjøpesterke folk. Man ser forskjell på det. Hvis man feks er i Asker, så er det veldig forskjell fra om man står i byen hvor det er alle slags type folk. Så lenge man har lært seg det kortet man skal selge og du vet hva man skal legge vekt på. Om det er gebyrfritt eller at det er den og den servicen, så merker man også veldig fort om folk er interessert. Og så lærer man seg veldig fort å kjenne igjen folk av utseende og man ser hvem man skal stoppe og hvem man ikke skal stoppe. Men så er det jo et spørsmål om du er god selger eller ikke.

Hos noen kort er det en form for **premiering av aktivt bruk**. Men Gebyrfri som jeg har, spiller det ikke noen rolle om man bruker 1000 kroner i året eller 10000 i kreditt. Jeg får den samme regninga, de samme brevene og det samme gullkortet som alle andre. Men derimot på eksempelet AmEx, der jobber man seg opp kreditt. Hvis jeg hadde fått de kortet nå og handlet en bil til en halv million så ringer det en klokke en eller annen plass. Jo mer man bruker kortet, jo mer kan man bruke uten at det må dobbeltsjekkes mot AmEx at det er du som bruker kortet feks. Så det er jo litt av forskjellen på noen av kortene og de behovene du har. Men ellers så er de ganske likt. Så er det jo noen kort som gir deg rabatt. 365direkte, feks, fra Fokus Bank der får du en **viss rabatt når du handler varer på enkelte butikker** feks. Noen synes jo det er veldig greit. De vet at ved bruk av det kortet så får jeg win-back. Vi har ikke solgt det kortet, men jeg har blitt stoppet av selgere som selger det og de spiller veldig på at ved bruk på møbler og elektronikk osv så får man en viss rabatt. Så har man også bensinkort som fungerer som kredittkort. Cresco feks har kommet med Cresco Car. Da får man en viss rabatt hver gang man fyller drivstoff. Der får man 6% de to første månedene man har kortet. Da kan man fylle ute på pumpe – uavhengig av stasjon – så får man **regning i posten hvor det står hvor mye du har fylt for** og rabatten er allerede trukket ifra. Etter de to første månedene har man en fast rabatt på 4% uavhengig av hvor man fyller så lenge du kan betale på pumpe. Men så er det også et kredittkort i tillegg. Så de vil gjerne du skal bruke det også til å kjøpe varer, **ta ut penger** og ta det med på ferie.

Jeg tror ikke forbrukerne tenker på hvem som står for rabatten. Det kortet der har vi også solgt –Cresco Car. De er en kunde nå. Men der er det ofte at de får rabatten, men det er Cresco som gir rabatten, ikke bensinstasjonen. Derfor kan man bruke det på en hvilken som helst stasjon. Også har du feks Statoil og Shell som gir ut sine egne kort. Da er det **Statoil feks som gir ut rabatten på sine egne kort, men da kan du kun bruke det kortet på Statoil**. De som har det er nok bevisste på det. Men de som får Cresco Car, som er et kredittkot man kan bruke hvor som helst og som kan brukes til å fylle drivstoff hvor som helst og allikevel få rabatten din, de tror jeg ikke tenker over hvem som gir rabatten. De får ikke noe bestemt forhold til den kjeden som gjør at du må være kunde feks hos Statoil eller Shell. Jeg tror ikke det har noe å si for kunden hvem som gir rabatten. Kanskje hvis de begynner å tenke over det. Men sånn når jeg står og selger så har jeg ikke lagt merke til at noen reflekterer over det. De synes bare det er greit at det kan brukes over alt.

Det er Crescos avgiftssystem som gjør at de kan gi rabatten og at det er et vanlig kredittkort i tillegg. Fordi hvis det brukes til å fylle bensin, i tillegg til å handle klær og flyreiser på nettet og meninga dems da er at de helst skal ha deg på nedbetaling så de tjener rente på det. Så har de feks et fakturagebyr når du skal betale regninga, et uttaksgebyr når du tar ut kontanter. Vi nevner det selvfølgelig for det skal være et ærlig salg. Men det er jo ikke det vi selger på. Det er selvfølgelig at det må jo koste ett eller annet for at banken skal tjene penger. Det er veldig spredt hvordan folk tenker rundt dette. Jeg sier gjerne at det er Cresco som gir rabatten, og derfor kan du fylle hvor som helst. Det er jo noen som vil tenke at det koster på en annen måte.

Som jeg sier til de som lurer på om det er noen bakdel med kortet Gebyrfri Visa, så er det ikke noen bakdel for de spiller på at de skal vise alt ved kortet som koster. Så hvis du går inn på nettsiden så får du opp på venstresiden alle kostnader, til og med valutapåslaget som er vanlig på alle kredittkort. De vil jo da gjerne at folk skal være på nedbetaling, for de tjener jo ikke noe hvis folk ikke bruker det. Ikke betaler de etableringsgebyr eller årsgebyr. Men det er enormt mange som bruker kredittkort og som **betaler litt og litt**. Jo flere kunder som gjør det, jo bedre er det, jo bedre fortjeneste er det. Men så har du noen kort igjen, sånn som Cresco. Cresco har jo en 4-5 forskjellige kredittkort. De har Cresco Car som er det nye, så har de Cresco Gold som er vanlig gullkort som kan sammenlignes med Gebyrfri Visa. Også tror jeg de har andre kort, så hvis du ser på navnet, så går det litt på bruken, hvor høy grense som tilbys, hvordan det ser ut og hva det heter. Vi selger alltid ett og ett kort. Fordi de (bankn) vil ofte gjerne ha mange kunder. Og det slik de får mange kunder. Når vi står ute med selgere hver dag. Vi har kontorer over hele landet med firmaet vårt. Og da får de enormt med kunder ift de som feks søker på nettet.

Men så blir det kanskje litt anderledes bruk. Hadde det vært flere som hadde søkt på kortet selv, så hadde det vært flere som hadde brukt kortet. For hvis vi stopper 20 stk på en dag som signerer på et papir, så er det ikke sikkert at de vil bruke kortet. For det er litt det vi spiller på, og vi gjør det vi kan for at kunden også skal ta det i bruk. Vi forteller litt om hva de kan bruke det på slik at de får et forhold til kortet. Vi må også fortelle at det ikke er skummelt å bruke kredittkort. Da gjelder det å ikke si for mye, men heller spille på det **enkle**. Hvertfall når man skal stoppe folk på gata og den type reklame –at det ikke kommer for mye informasjon. Hadde jeg stoppet deg på gata nå og proppet deg full med masse informasjon

slik at du ikke hadde fått med deg hva jeg solgte og hvilken bank som sto bak kortet så hadde det blitt for mye. Du hadde bare tenkt – nei – jeg går heller i banken min. Da gjelder det å gjøre det enkelt. Feks ved å si at dette kortet er gebyrfritt og at det koster ikke noe å få eller å ha. Så det vil si at om du ikke bruker det, så har du hvertfall ikke tapt penger på det. Også er det veldig greit å bruke kortet når du skal ut og reise, samt bruke kortet der du vet at det koster. Spesielt i utlandet. Bruke slike argumenter som at bruk det spesielt på de stedene og ikke bruk det i hytt og pine så får du **kontroll** med bruken. Så da er det smart å ha et kredittkort. Og det vet de fleste som gjerne har vært gjennom en **kortsvindel feks, som har kommet hjem til en tom konto**.

Vi må overbevise om at dette kortet er et bedre kort enn det du har, uten å rakke ned på disse. Det skal du heller ikke gjøre. Så da er det greit å komme litt inn på hvilke kort kunden har fra før, for da får man også peilet seg inn på om kortet brukes mye. Kanskje de bare har ett kort. Folk er også veldig ærlige. Folk kan si at kredittkort det bruker jeg veldig sjelden. Eller så kan de si at de bruker det masse. Så man får veldig fort et inntrykk av om dette kortet er noe for dem. Og ser man at det er helt ute av verden, at de ikke kommer til å bruke kortet, så er det heller ingen grunn til å bruke tid på kunden.

Gebyrfri Visa har alltid gått under dette navnet eller gebyrfri.no. Da det ble lansert var det Bankia Bank som sto bak kortet. En Norsk nettbank som ble opprettet av noen norske gutter. Men når Santander kjøpte opp Bankia Bank, så ble det jo et Santander-produkt. I og med at ikke folk skulle tro at dette var et helt nytt produkt, så beholdt de navnet Gebyrfri Visa. De har bare gjort noe med logo og kommet inn med litt rødfarge, fordi Santander jo er en rød bank. Så de bruker Santanders farger, men spiller fortsatt på gebyrfri Visa. Men de vil gjerne at Santander står bak kortet og at det er de som sender faktura når du bruker kortet, eller at det er de som ringes når du ringer kundeservice feks.

Visa og MC er veldig likt. Det blir som NetCOM og Telenor som jeg forklarte tidligere. To ulike hovedveier på en måte. Visa har **flere brukersteder** i verden enn det MC har, men om du har et MC så kommer du deg like greit fram på brukersteder som om du har et Visa-kort.

Tidligere var det flere kjøpekort som kun kunne brukes på den butikken hvor du fikk kortet, men nå har stadig flere av disse fått Visa eller MC og det kan dermed brukes flere plasser. Slik at de også tjener mer penger. Visa er et veldig **stort navn og er derfor bra å inkludere i**

produktnavnet. Det ville vært dumt å begynne med å tulle med det navnet, men det ville sikkert ikke gått heller. Det er trygt å ha de på et kort. Hadde jeg kommet med et kort som kun kunne brukes her i Norge fra en helt **ny leverandør** som ingen hadde hørt om og det sto verken Visa eller MC på det – et helt vanlig kort, så hadde jeg blitt enda **mer skeptisk.**

Det som er spesielt viktig når det kommer til økonomiske **produkter, som jo er veldig sensitivt for folk.** **Snakker jeg med en kunde så får jeg gjerne vite veldig mye om han/henne.** Navnet deres, hvor mye de tjener og total utlevering. Derfor blir det tryggere for kunden jo større navn det er som står bak. Og så kommer det an på hvordan det blir presentert. Uansett om firmaet kjøper en reklame på TV eller om de leier inn sanner som oss og betaler oss for å selge produktet. Da jeg solgte Gebyrfri følte det nesten som det var de jeg jobbet for, det var Santander jeg representerte da jeg sto der. Det er viktig at man ser bra ut og at man står i rene fine klær og at man kan mest mulig om produktet. Når man da stopper en kunde, gjelder det å kunne prate for deg og å kunne komme med fakta og ikke bare tull.

Jeg har ikke solgt Norwegian-kortet, men jeg har sett det på nettet. Det er vel en ny bank. DE har også vokst enormt mye, og de har kjørt en del reklame på nettet. Så folk får det med seg. Spesielt de som reiser sikkert. Og det er jo også veldig trygt igjen. For Norwegian har blitt et stort navn, som SAS feks. Nå har jeg ikke lest så mye om det, men at man **får poeng og bonuspoeng når man bruker kortet på reise,** men så er vel meningen at det skal brukes som et vanlig kredittkort igjen. For det selskapene tjener på er at kundene bruker kreditten sin og ikke betaler til forfall.

Feks Gebyrfri Visa som satser på at kundene har rullerende kreditt. At kundene betaler tilbake over tid. De tjener ingenting på gebyrer i det hele tatt. De tjener renter hvis noen tar ut kontanter eller at noen venter til etter de 50 dagene renteutsettelse med å betale. Og så har du betalingskort, charge-cards, sånn som AmEX. Forskjellen på det og kredittkort er at hvis du handler en klokke til 30000 på Gebyrfri Visa, kan du betale ned det over tid ved å **betale et minstebeløp hver måned.** Kjøper du den samme klokken på AmEX må du betale ned hele beløpet i det du får regningen. Du har ikke mulighet til å betale ned over tid. Så har du brukt 100.000 på en ferie, så må man betale hele beløpet på engang. Jeg vet ikke sikkert hvorfor de gjør det på den måten, men AmEX er jo også et veldig stort navn. Det er på en måte et veldig eksklusivt kort å ha og man får veldig god service på det og som sagt så koster det gjerne

over 1000 kroner å ha. Så det er det de tjener penger på. De tjener penger på at de har gode kunder. Men så har de også noen gebyrer på kortbruk, som feks ved kontantuttak. Men du har altså ingen mulighet for å dele opp betalinga. Men så har du ubegrenset tilgang til kreditt. Altså ingen grense på 20000. Har du et kort med grense på 20000, så får du ikke brukt det mer enn det. Så man må da betale tilbake det man har brukt for å bruke det igjen. På AmEx kan du bruke kortet så mye du vil, så lenge du betaler tilbake. Så krever AmEx også mye høyere inntekt enn et kredittkort som gir 20000 i kredittramme. AmEx krever også en viss **aldersgrense med betalingsdyktige** folk. De vil ikke ha 20-åringene som har vært to år i jobb. Deres målgruppe er en helt annen Gebyrfri Visa.

Det kortet jeg har solgt desidert flest av er Gebyrfri Visa. Jeg vet ikke hvor mange kontrakter jeg har tatt imot iløpet av de to og et halvt årene jeg har jobbet med det. Så det er et av de letteste kortene jeg har solgt, men også Kash var veldig lett å selge. Det fungerte på samme måte som Gebyrfri Visa. Det eneste gebyret disse hadde var et uttaksgebyr på 35 kroner som de fleste kredittkort har. Ikano Finans står bak disse. De som står bak Ikea feks.

Veldig mange har hørt om Ikano. Også står de jo bak Ikea og det er mange som har Ikea-kortet. For de som ikke har hørt om Ikano er det veldig lett å relatere det til Ikea. Har du Ikea-kortet er det Ikano som har gitt deg den kreditten. Det er mest for å gi dem et forhold til hvor kortet kommer fra. For det er jo noen som **ikke har hørt om det**, som at det er noen som **har hørt om det**. Nå har de også kjørt masse reklame på TV som fungerer enormt bra. Det gir veldig god hjelp. Da føles det mye tryggere.

Det mest tungsolgte produktet er nok AmEX. Det selges på en helt annen måte, men der trenger man ikke det samme volumet som et kredittkort som er gratis å få. Det kan kalles litt mer tungsolgt enn Gebyrfri Visa, fordi man ser etter en veldig spesiell målgruppe og du kan ikke stå på de samme stedene. De vil heller ikke ha så mange kunder som et annet kredittkort. Det er mye av forskjellen, nemlig hvem man retter seg mot – mannen i gata eller veldig kjøpesterke grupper. Den kjøpesterke vil ikke nødvendigvis ha AmEx. Vi selger det jo med at det følger god service. Noen synes det er **gøy å kunne bruke den servicen**. Feks på AmEx har de noe som heter stop-service. På gullkortet. De har både et grønt kort og et gold kort. Gold er litt dyrere, men det har mer service. Stop-service gjør at du kan registrere **alle kort du har bankkort, førerkort, telefon og alt som kan sperres**. Dersom det da oppstår en

situasjon kan man ringe kundeservice og alle kortene sperres. Og så har man noe som heter concierge-service hvor det bookes billetter o.l. Jeg hadde en kollega nå feks, så skulle ut og reise. De skulle gjerne bli hentet på flyplass, booke et hotell, bli satt på gjestelista på de kuleste uteplassene osv. De ordner sånne typer ting. Det betaler man en årspris på kortet for. For gullkortet er dyrere. Men du må også ha en god årsinntekt og være i en viss aldersgruppe for å få det. På mange kredittkort må man være 20 for å få det. På AmEx gold så vil de gjerne ha folk over 30 år.

Det er vanlig at det følger med reiseforsikring når man betaler mer enn 50% av reisen med kortet. Noen tar det som en selvfølge. Veldig mange har et MC eller Visa kredittkort hvor de har forsikringen fra før av. Også er det de som har helårs reiseforsikring, og da har de forsikring uansett. Som jeg, feks, jeg har alle mine forsikringer gjennom Vesta og min bank. Da trenger jeg egentlig ikke forsikring gjennom kortet. Med min forsikring er jeg jo forsikret hele tiden, også når jeg går gjennom Karl Johan etterpå. Også har jeg den automatisk med hvis jeg skal ut å reise i en periode. Men før jeg fikk den forsikringen var det kjempekjett for meg å handle reisa med kredittkortet for da fulgte det med en ekstra reiseforsikring ved siden av. Det er veldig gunstig for unge folk. De fleste som er litt eldre og etablerte har gjerne helårsforsikringer. Men for dem som ikke har slike forsikringer er det jo greit å kunne betale mer enn 50% av reisa med kredittkortet og være dekket av forsikringen i opptil 3mnd, som forsikringen til Gebyrfri Visa. Og da kan du også ta med tre medreisende, så lenge dems reise også er betalt med kortet. Det appellerer veldig til unge folk. For da jeg var yngre måtte jeg stadig kjøpe reiseforsikring ved siden av hver gang jeg skulle på reise. Da hadde jeg ikke det fra før av.

Tanken om et kort som kan skreddersys til kunden opplever jeg som veldig morsom. I og med jeg har jobbet med så mange forskjellige kort og sett likhetene i alle. Det som utpreger seg er jo måten det er pakket inn på. I bunn og grunn høres det ut som et vanlig kredittkort som de vil at kundene skal bruke og ha nedbetaling på slik at de (Santander) kan tjene penger på dette. Men så er det måten det pakkes inn, slik at det virker spennende for folk og at det appellerer til et friluftsmenneske (for en friluftspakke) som handler mye på XXL eller folk som er opptatt av bil (bilpakke) som kjører mye, fyller mye bensin eller ønsker å kjøpe dekk eller radio, eller de som reiser mye (reisepakke). Det handler om å komme med noe nytt, noe annet enn det som har kommet på markedet fra før av. For nå har det jo startet med

gebyrfrie kort, så kommer det da masse gebyrfrie kort som er pakket inn på forskjellige måter. Det samme vil jo et kort, slik du forklarte nå, at de kan velge friluftspakke eller kjøpe alt sammen (alle pakker) og det da sikkert koster litt mer. Eller man kan velge kun reisepakka. Jeg synes det virker morsomt, men jeg tror kanskje ikke responsen ville være like bra som feks Gebyrfri. Gebyrfri er et enkelt produkt, for den vanlige mann i gata – hversågod å bruk det og så får du ingen gebyrer. Men så har du folk som – jeg har merket at hvis jeg har stoppet folk som har et kredittkort der de får en rabatt, så er de veldig klar over denne rabatten. Og det er jo bra. Kunden er veldig klar over at han feks får 15% på XXL. Så hvis folk først har en rabatt, så er de veldig oppmerksomme på det og synes det er viktig. Også er det bra om det (rabatten) representerer dem littegrann. Er man et friluftsmenneske så er det fint med rabatter som passer til dette. Da får man et litt nærmere forhold til kortet. Det var litt som med Kash, hvor man kunne velge tre forskjellige farger. Noe som gjenspeiler personligheten – at det ikke bare blir det vanlige gullkortet.

Selvvalgt design på kortet ville også vært bra. Jeg vet at hos Postbanken kan man velge et eget bilde å ha på kortet. YaBank har også det. Dete er litt morsomt. Noen bryr seg ikke om det i det hele tatt og foretrekker heller enkelheten, men så er det noen synes det er stas å ha bilde av båten, hunden, kona/mannen eller barna på kortet. Et bilde på kortet gjør det enda litt mer personlig og forhåpentlig blir kortet også brukt hyppigere da det er morsommere enn et vanlig blått kort feks. Det er altså mange gadgets for å få folk til å bruke kortet mer og bruke mer penger.

Det man først og fremst selger kortet på er at det er et sikkerhetskort. Et ekstrakort som kan benyttes dersom det skjer noe med et annet kort. Man selger det ikke på formen at her kan du bruke 50.000 som du kan låne, for det ville blitt fryktelig dyrt. Da jeg solgte kortet var jeg opptatt å få frem at det alltid kommer en regning etter at kortet har blitt brukt, så hvis det er en vanskelig realitet så burde kunden heller ikke ha et sånt kort. For da har du ikke kontroll på det.

Forskjellen på kredittkort er grad av gebyrer, grad av forsikringer, grad av rabatter og servicenivå/pakker. Jeg vet ikke om så mange andre som har tilsvarende servicepakker som AmEx. Skulle disse dimensjonene rangeres, vil man først se på gebyrfriheten. Deretter ville jeg fokusert på at det ikke er nødvendig å skifte bank for å få et kredittkort. Og evt hvis det

er rabatter ville jeg fort også spille på. Alt det som er positivt med kortet og det banken vil vi skal selge på. Selger man Cresco Car, det kortet spiller veldig på det med bilkort og at det er rabatter på bensin. Det er gjerne åpningsreplikken ved et salg, gjerne i kombinasjon med at det ikke er noe årsgebyr og at forpliktelsen dermed ikke blir så stor. Man betaler ikke 400 kroner for å ha det. De fleste kjører jo dessuten bil og må fylle drivstoff. Da er det kjekt å ha et kort som man kan betale med hvor som helst. Man må ikke absolutt stoppe på Statoil eller Shell for å få rabatt. Hvis du har et Statoil-kort er man veldig bevisst på det og fyller ikke på Shell eller vasker bilen på Shell, når du vet du får rabatten på Statoil. Men når du har det kortet her, kan du bruke det over alt. Nå så jeg også at Kash har kommet med den samme typen bensinrabatten. Nå får du 5% rabatt overalt hvor man fyller i tillegg til det man handler inne på bensinstasjonen. Det er jo kjempebra. Men hvor lenge de skal ha det tilbudet vet jeg ikke, for det er jo ikke solgt i første omgang som et bilkort. Men de må sikkert komme med flere gadgets nå for at folk skal bruke det kortet i stedet for alle de andre kortene som kommer.

Før jul hadde Gebyrfri Visa et tilbud om 15% rabatt på Glasmagasinet. Det benyttet jeg meg ikke av. Jeg har aldri benyttet meg av det når jeg har fått sånne tilbudsbrev. Det er veldig mye rabatt. Men det er noen som benytter seg av det og går ut og handler og får de 15% sine. Hadde rabatten vært hos en spesiell klesbutikk, hadde sannsynligheten for at jeg benyttet tilbudet vært større.

Skal man satse på rabatter, tror jeg det er viktig at man har avtaler med de stedene hvor folk faktisk går og handler på. Nå skal jeg ikke si dette helt sikkert, men jeg tror 365Direkte-kortet gir rabatter feks hvergang man handler møbler på –la oss si- en møbelbutikk. Men hvor ofte går man og handler en ny sofa, kaffebord eller lenestol? Det er viktig å ha kort hvor man kan få rabatter på feks XXL. Folk handler hele tiden sportsartikler. Om de skal ha seg en ny sykkel, et sitteunderlag eller en termosflaske. At de kan bruke det på butikker hvor de faktisk går og handler. Hvis de skal handle på en møbelforretning, feks kjøpte jeg en leilighet for et år siden. Den rabatten hadde da ikke betydd så mye nå, men den ville jo gjort det der og da. Men det er heller den småhandlinga man gjør. Skal man ut å reise, så går man gjerne dit (rabattert brukersted) for å handle de reiseeffektene eller det å fylle bensin at tilgjengeligheten er der. At man får rabatter på de stedene man faktisk handler på.

Fra kundene vil du sikkert høre noe av det samme som jeg har fortalt: at det ikke koster og er gratis og hvordan det ser ut og sånn. Veldig enkle ting. Visa-navnet innbyr i seg selv til tillit, men det hjelper også veldig å ha et stort navn i ryggen. Og det med reklame hjelper også.

Selger nr 2

Jeg har solgt kredittkort. Normalt sett, tror jeg de færreste går på leting etter et kredittkort. De fleste får det nok gjennom banken sin eller gjennom den type markedsføring som vi representerer. Fordi de da blir tilbudt det og solgt det. Jeg tror nesten ingen anskaffer det uten at de har vært eksponert for noen form for markedsføring. Hvorfor de velger som de gjør er litt forskjellig. Jeg tror at de som resier en del og bruker kort for utlegg i jobben, blir nok introdusert til kortene via jobben. Og så ser de behovet mer etterhvert – og da går mer aktivt inn i markedet og ser hvordan det fungerer. Men jeg tror generelt ikke folk har peiling i det hele tatt på markedet av kredittkort. Er det gebyrfritt det du presenterer, så vet de gjerne ikke om at det er andre aktører som tilbyr noe av det samme. De er mest opptatt av akkurat det som blir presentert i salgssituasjonen. Man må selges kredittkort og man setter seg ikke inn i produkttypen i særlig grad.

Argumentene for salg er gjerne at man kan få kostnadsfrie (gebyrfrie) varekjøp verden rundt, at det ikke er noen kostnader å ha det eller motta det. Det mest prekære er hvordan og hvorfor det skal brukes. Og det ser de mest på. De ulike grunnene kan være utlegg, at man er selvstendig næringsdrivende o.l hvor man får en selvstendig og spesifisert oversikt og faktura. Da kan dette benyttes i regnskapssammenheng og refusjon hos arbeidsgiver. I privatbruk er det ekstremt bra ift reise. Skal man utenlands, så slipper man å benytte et kort som er koplet til lønnskontoen.

Ifølge hva som skiller de ulike typer kredittkort. I markedet i dag har jeg forstått det som man må ha noe spesielt. De fleste kortene begynner å bli gebyrfrie og de skjulte gebyrene er ganske uinteressante for kundene. De vil ikke legge spesielt merke til det i dagliglivet. Feks et erstatningskort-gebyr på 50 kroner og dette er det eneste gebyret man har og man ønsker å markedsføre seg som 100% gebyrfritt, så gjør det egentlig ikke noe utslag. Skillet er veldig lite. Hvis man ser på noen kredittkort som tilbyr spesielle tjenester, som at Gebryfri Visa startet med en nisje på markedet som det eneste 100% gebyrfrihet, så er det noen som tilbyr VIP-lounger på flyplasser, concierge tjenester, rabatter på bensinstasjoner i hele verden. Så

hvis det er mulig å finne en nisje eller tjeneste for forbrukeren daglig og som er praktisk, så er det noe av det beste å selge på. Gebyrfri var en nisje da det kom. Nå spiller man mer på bruken av kortet og tryggheten i utlandet i tillegg til kostnadsfrihet. Tryggheten kommer i form av at man slipper å tenke på svindel direkte mot lønnskontoen din. Samtidig som man får en spesifisert faktura når man kommer hjem fra ferie, så du kan gå igjennom og kontrollere alle transaksjonene før man evt velger å belaste kontoen. Da er jo banken, så lenge man har brukt kortet iht avtalevilkårene, ansvarlig for det som måtte være svindel. Og man vil aldri få tappet din konto. Det vil kun være kreditten. De oppsparte pengene som du hadde spart opp til ferien står fortsatt på kontoen når du kommer hjem. Dette er et veldig godt salgsargument, i og med at trygghet er noe folk setter stor pris på. Det er ikke nødvendigvis bare ift reise, det kan også gjelde taxiturer, restauranter, Internett og lignende. Steder der du ikke har lyst til å blottlegge kontoopplysningene dine.

Det er ikke mange som snakker om trygghetsaspektet i markedsføringen av kredittkort. Det viker som det er vanligere å snakke om uforutsette utgifter og finansieringselementet.

Jeg har solgt forskjellige kredittkort. De spiller på helt forskjellige ting. Feks AmEx spiller på mer prestisje, trygghet ift å være en av verdens største kortforhandlere med over 2000 filialer, de er tilgjengelige for deg der du har personlig hjelp hvis det skulle være noe når du er i utlandet. Hvis du bestiller gull-versjonen har man en conciergetjeneste som er for de som har og bruker mye penger. Og liker prestisje. Å ha en concierge som ordner og styrer konsertbilletter, limousin, sjampanje, utesteder og sånne ting. Også spiller du på tryggheten ved å ha et kort med no-limit kreditt på, som også er en nisje i markedet. Hvis noen spør om pass på et hotell, så tar de gjerne AmEx-kortet i stedet for de vet det er no-limit credit og da slipper man å levere passet sitt. Sånne ting.

På AmEx er det fortsatt litt status. De andre er det ja, blant noen særlig yngre fordi de ikke er så kjent med det. De eldre har blitt litt mett på dette. Det er så vanlig og ikke lenger noen prestisje. Gebyrfri Visa har vært det mest lettsolgte produktet jeg har solgt. Det er en veldig fin punch-line å si at det er 100% gebyrfritt. Da spilte vi for det meste på de generelle prinsippene i et kredittkort. Det er veldig lett å forstå kortet. Det er ikke noe hokus-pokus. Ingen skjulte gebyrer, avgifter eller skjulte mén i det hele tatt så da er det lett å legge det fram for kunden som en tilleggstjeneste til det vanlige kontokortet dems.

Det var veldig mange som hadde kredittkort fra før av. Da spiller man på det kortet de har fra før og det spørs veldig. Har de feks MasterCard fra før, så kan man spille på at Visa har flere brukersteder verden om, det er for det meste lenger betalingsutsettelse og 100% gebyrfritt. Man kan fortsatt innlede med de generelle egenskapene ved kredittkort, for det er mange som har kort som ikke har fått med seg alt dette. De har gjerne fått kortet gjennom banken sin. Så de vet ikke engang hvorfor de har kortet. Da blir det heller ikke interessant å få ennå et fra meg, når de ikke vet hvorfor de har det første engang. Da forklarer jeg hvorfor de bør bruke kortet og at det er en fordel med lett tilgjengelighet i form av Visas brukerstedsdekning. Blant annet. Da har man flere små pointers, men de er ørsmå. Det går på at du som person selger deg selv – kunden synes det er interessant, men det er små forskjeller i betingelsene. Har man imidlertid en spesiell nisje som man kan spille på, blir det hvertfall større bruksprosent på de kortene som omsettes. Ta feks Cresco Car. Der har du et kort hvor du får rabatter på alle bensinstasjoner i hele verden. Da har man en nisje som virkelig er en god punch-line. Dette får du ikke på de andre kortene, så da kan du stå der med MC, AmEx og forskjellige Visa, men det er ingen som har den samme tjenesten. Og dette er også en tjeneste du vil bruke veldig ofte som forbruker. De bryr seg ikke noe om hvem som gir rabatten. Jeg har imidlertid ikke solgt Cresco Car selv, så jeg kan ikke så mye om dette.

Cresco går egentlig ut på mye av det samme som Gebyrfri Visa. De belager seg på inntekter fra kredittdelen. At folk velger å utsette betalingen lenger enn den rentefrie perioden. Noe som gjør at man tjener rente på det. Det er greit at vi som konsulenter og selgere bruker disse (ovennevnte) argumentene som puch-lines og at det er smart å bruke dem sånn, men det er alltid noen forbrukere som begynner å bruke kortet på en annen måte. Og da tjener jo banken penger. Bankene er nødt til å satse på at det er en del av disse. I tillegg er det inntekter på feks kontantuttak, for det koster alltid.

Jeg er ikke sikker på om banken får en liten cut ifm bruk av kortet. Jeg tror det er Visa som får dette. Om Santander får noe av den cut'en tror jeg ikke. De går med tap på kort som det ikke trekkes kreditt på. Det vil jeg si meg 99,5% sikker på. Butikken får pengene sine med engang. Santander legger ut. De låner derfor penger gratis til kunden.

Det vanskeligste kortet jeg har solgt er AmEx. Det var mest utfordrende. Det måtte vi imidlertid selge i mindre kvanta. Vi skulle ha mer spesielle kunder med større krav til kredittvurdering.

Om det er kortprodukter som ikke har gode salgsargumenter? Jeg ser ikke helt MasterCard sine argumenter, annet enn at det er praktisk hvis man reiser mye og man kan da ha begge deler. Det er et argument vi også bruker – da kan man velge å sammenligne og evt bytte ut et kort, eller så kan man duplisere slik at man har begge mulighetene, både **Visa og MC's brukersteder**. Noe som også er genialt, for **det finnes steder som bare har en av disse tilgjengelig**. Og begge har mange brukersteder. Man kan uansett spille på mye av det samme.

Hvis det er noen som spør om hvem som står bak Gebyrfri Visa og er usikre på seriositeten, så svarer vi at dette er Santander Consumer Bank. Dette er verdens 10ende største bank. Kåret til verdens beste bank i 2005. Da er det ikke mer spørsmål om det. Det er det mest brukte kredittkortet i Norge. Da stoler de definitivt på det som om det var DnBNor som sto bak. Det forresten litt forskjellig. Hadde man sittet i en DnBNor filial og solgt det, ville man nok solgt til 100% av de vi snakket med. Derimot på stand- som vi jobber- vil det komme veldig an på konsulenten. Det er ikke produktet som selger seg selv. Det er konsulenten som gjør det. Hvis man sitter i en bank, selger produktet seg selv, basert på ordbruken. Hvis **konsulenten i banken sier dette er bra, så er tryggheten** der umiddelbart. Står man ute i felten må man skape en trygghet med tonefall, kroppsspråk osv. Derfor er det viktig med gode konsulenter.

Det er vel DnB som eier Cresco. Det behøver man imidlertid ikke å si. Cresco er et brand som står på egne ben. Sånn jeg ser det er det flere som heller henger seg opp i at det er Visa enn at det er Cresco. Visa blir da garantisten.

Et skreddersøm kort med ulike pakker synes jeg høres veldig spennende ut. Personlig synes jeg det ville vært spennende. Det verre å selge (enn Gebyrfri) men det vil være større inntjening på det. Jeg tenker at kvantum vil bli lavere men det vil bli mer brukt. Jeg tenker at den personen som tar dette i bruk, er spesielt interessert av en grunn. Ikke bare pga at det er gebyrfritt. Han har heller valgt ut etter noen behov og er også villig til å betale litt for det. Han vil nok da bruke det mer ettersom det er hans interesse og drive med friluft (hvis valgt "friluftspakke"), så hvergang han drar på XXL vil han ta fram dette kortet. Det kan nok være

en god ide. Men like lettsolgt blir det nok ikke. Men trolig vil det være større inntjening på hvert kort.

Det er litt avgjørende å tenke på hvilken gruppe dette skal selges til. Skal det selges til en generelt publikum, vil man alltid finne løsninger på et positivt innsalg, men.. Alt går jo an å selge.

Forsikringer er en lite viktig del ved kredittkort. Å nevne reiseforsikring kan faktisk ødelegge salget. Fordi kunden har så mange fra før. Noen derimot sier det er positivt, men det er få. Det er helt bakerst i argumentasjonsrekken. Mange får forsikring gjennom jobben også og har 4-5 forsikringer.

En forsikringspakke tror jeg ikke vil være spesielt attraktivt. I så fall må det være relatert til et kjent forsikringselskap som brukes daglig av Nordmenn. Kredittkort-forsikringer er man skeptisk til. Man bruker heller sin vanlige forsikring for den varer hele tiden. Det gjør ikke reiseforsikringen på et kredittkort. Hvis det derimot er en innboforsikring så bør den fungere hele tiden mens man har kortet. Noe annet vil være meningsløst, om man feks måtte bruke kortet hver eneste måned for at forsikringen skulle være gyldig. Det er det ingen som vil være interessert i.

Det jeg tror er viktig å tenke på om man skulle lage et nytt konsept. Det du sa var et stilig konsept, men hvis man skulle gjøre det enklere. Ta feks det nye Norwegian-kortet eller Cresco Car. De kortene her kan brukes på steder hvor man handler ofte. Man reiser feks en gang i måneden. Man bruker kortet hvergang. Det som er morsomt med Norwegian kortet er at man hver gang man bruker kortet – samme hvor – så får du poeng over til reisekontoen din. Og da begynner vi å snakke. Når man begynner på spesifikke ting, så må man spørre seg om det er nok. Jeg kunne feks ha likt utelivsrabatter og gratis inngang. Det ville truffet meg. Så hvis man treffer noe som er spesielt per forbruker, så ja. Men hvor ofte ville villmarkskaren brukt det? Kanskje.. Jeg vet ikke..

Det nye konseptet kan selges, men det er litt tyngre. Det spørres litt hvilken gruppe man henvender seg til. Jeg lurer egentlig på hvor viktig det er å hele tiden treffe den normale mannen i gata. For dem er det litt sånn ”det er greit å ha”. Men de bruker det vel ikke så mye. Sånn jeg tror. Jeg tror det er mer reisende og mer businessmenn som vi solgte mye til i

begynnelsen da vi sto på flyplasser, som er den virkelig interessante kundegruppen. Tror jeg ihvertfall – at de bruker kortene mer. Jeg tror det er viktigere å få en nisje tjeneste til disse enn til folk generelt. Jeg vet ikke, for det spørs hvor mange ”normale” folk man har ift business-folk. Jeg tror at hvis det er få av privatkundene som bruker kortene, ville jeg heller siktet meg inn med tjenester mot de som reiser mye. Eller selvstendig næringsdrivende ol.

Intervju nr 1

Har Postbanken student. Debetkort med Visa. Bruker sjelden Visa. Har også Gebyrfri.no som benyttes i Visa-sammenheng. Valgt ved tilfeldighet. Stoppet på stand, skulle til utlandet. Praktisk å ha back-up med kredittkort. Har tilgjengelige penger dersom noe går galt. Kan da betale uten å ha penger tilgjengelig.

Brukte det da jeg skulle til Sør-Afrika og USA. Tar noen dager før penger overføres fra sparekonto til vanlig konto. Er da greit å bruke kredittkort i mellomtiden. Går da noen dager før jeg får regningen og da er pengene tilgjengelig. Ikke nødvendigvis slik at jeg ikke har pengene. Hadde egentlig ikke vurdert kredittkort. Bruker stort sett ikke penger jeg ikke har. Sjelden at kredittkort er overtrukket med mer enn 1000 over lenger perioder. Dersom jeg betaler dyre reiser – feks 6000-7000 benyttes gjerne kortet, men betales da med engang. Ved kjøp på Internett er Visakortet enklere enn debetkortet. Ser ikke sikkerhetskoden på Visa-debetkortet, dermed er kredittkortet greit. Dersom regningen koster feks 15.000 og jeg ikke har det der og da, er det også greit å betale med kredittkort. Stort sett er det ifm Internett-kjøp.

Det var selgere på stand som overbeviste meg om at det ikke kostet noe å ha. Og det gjør det ikke. Selvfølgelig er det rente dersom det overtrekkes over 30 dager. Men det koster ikke noe å ha det. Og i og med at jeg ikke bruker det mye så trenger ikke jeg noen fordelsavtale som koster meg noe i måneden. Det er mer behovet for å ha et buffer som kan betales raskt. Jeg har ikke så stor oversikt over tilgjengelige fordelsavtaler. Gadd ikke å sette meg inn i det fordi jeg ikke bruker kortet nok til at det utgjør den store forskjellen. Kan hende jeg gjør en stor tabbe som forbruker der, men følte aldri noe stort behov for å bytte. Jeg hadde ikke vurdert noen kredittkort før Gebyrfri og hadde heller aldri fått noe tilbud heller. Det at jeg

tok det, på en Remabutikk, skjedde fordi at jeg allikevel skulle til Sør-Afrika og kan nå egentlig skaffe et, ettersom det allikevel koster noe. Det betød ikke noe hvem som solgte. Det var faktumet at det ikke kostet noe, snarere enn en søt svensk jente som avgjorde at jeg sa ja. Santander er banken bak kortet. Har bare en vag kjennskap til disse i utgangspunktet. Har ikke så mye å si, særlig fordi jeg bruker det så lite. Jeg har som sagt Postbanken, og denne er ikke akkurat kjent for å være den beste banken. Det er vel mest gammel vane. Disse har også et kredittkortprodukt, men det er vanskelig å gjøre det billigere enn 0,-. Lite poeng å skifte ettersom det i beste fall kunne kostet det samme. Jeg har sett en liste med tilbydere på Internett, forbruker.no eller noe sånn. Der var det flere som hadde 0 eller tilnærmet dette i året. Lurer på om Skandiabanken hadde 25,- og det er ikke noen avskrekkende pris. Det kunne jeg lett valgt dersom jeg hadde dette som bank. Ville da kuttet ut Gebyrfri. Men nå er det så enkelt som at jeg har Gebyrfri og det dukker opp i posten når det går ut. Har dermed ikke noe behov for å bytte. Jeg føler dessuten at gevinsten ved å evt bytte er så liten at det ikke er noe poeng å sette seg inn i det. Dersom jeg skulle brukt mer, ville jeg nok satt meg mer inn i det.

Jeg har ikke god oversikt. Bare en vag oversikt over produktene. Et dårlig kredittkort for meg har høye årsgebyrer. Noen har høye årsavgifter men flere fordeler. Feks rabatter på kjøp visse steder og bedre reiseforsikringer og den type ting, samt høyere kredittgrense. Dette er veldig lite nyttig for meg. Jeg vil verken ønske å nærme meg kredittgrense og **bruken min ville ikke føre til at jeg tjente inn årsgebyr dersom det feks var rabatter i visse butikker. I og med liten bruk, er det kun kostnad ved å ha kortet som er avgjørende.** Jeg er **ikke veldig for å presse meg inn i "Kjøpe på visse steder"**. Dermed er ikke rabatt så viktig. Som student er det veldig begrenset med forbrukskjøp og dermed er det veldig tilfeldig om jeg skulle kunne få nytte av rabatt hos en bestemt butikk. Dessuten er det veldig tilfeldig om jeg skulle finne på å kjøpe noe og dermed få rabatt.

Gebyrfri hadde en reiseforsikring jeg var veldig fornøyd med. Jeg har ikke sammenlignet med andre. Kanskje også fordi **vilkårene er så lange med forbehold** osv. Da jeg var i USA ble jeg frastjålet mitt kamera. Da var det kjempeenkelt å få tilbake på Gebyrfri reiseforsikringen. I ettertid har jeg kjøpt reiseforsikring når jeg ikke har brukt VISA-kortet til å kjøpe reisen. Jeg var veldig fornøyd med reiseforsikringen jeg fikk med. De har dessuten en skryteliste de sender på mail. Denne har jeg i bestefall skimlet igjennom. De

har også noen tilbud der jeg får tilbud på kjøp, men igjen, mine kjøp er ikke avhengig av rabatten. Jeg kjøper når jeg kjøper. Det skal da mange tilfeldigheter til for å få bruk for rabattene. Husker ikke spesielle andre fordeler.

Det er alltid en **fare å bruke for mye som man ikke har**. De gangene jeg ikke har kunnet betale regningen. Gjerne 8-900 kroner slik at renten ikke blir avskrekkende. Men **renta er ca 20%, noe som er ganske høyt**. Jeg **har benyttet kreditten ved en del tilfeller, men aldri mye**. Det passer jeg på. Stort sett vet jeg at jeg kan betale men det tar litt tid.

Ikke alltid like fornøyd med faktura. Jeg **får feks ikke papirversjonen av faktura før purring**. Jeg kunne godt tenkt meg å få både papir og mail. Det er ikke noe stort poeng. Ikke noe kriterium. Jeg kunne ikke tenkt meg å betale for å få faktura på papir. I tillegg **er det jo bare ekstra papir**. Burde bare være godt fornøyd med epost.

Kredittkort som **statussymbol** er på hell. Spesielt fordi feks Gebyrfri i gullversjon og ser ut som et Visa gold og **hvem som helst får Visa gold**. Jeg **tviler på at veldig mange ville kjent igjen Visa Platinum** hvis de så det. Så vidt jeg har forstått, selv **er jeg ikke i nærheten av å oppnå dem**, er det fordeler feks med tilbud på overnatting og flyplasser, **tilgang til VIP på flyplasser** osv ser jeg for meg. Ikke noe for meg. Jeg reiser bare økonomiklasse og så vidt jeg skjønner er kredittgrensen avhengig av inntjening og der er ikke jeg. Nå ser ikke jeg for meg å jobbe i en jobb hvor et slikt kort betyr noe, men det kan jo skje. I så fall vil ikke Visakortet være det jeg bruker det til nå, for **nå er det sporadisk og lite**. Da (når jeg bruker det mer) kan **jeg se for meg at et kort som koster mer og som gir mere fordeler er interessant**.

Gebyrfri sitt kort er ganske glorete. Mye glitter og sånt. Ikke akkurat noe designtriumf. **Design gjør meg ikke så mye**. Har ikke tenkt over det utover at jeg synes det er litt **glorete**. Jeg jobber i butikk og ser en del kort og har lagt mere til at feks AmEx og Skandiabankens kort **er drepnde kjedelig**.

Tjenester jeg evt kunne ønske meg ville nok vært i jobbsammenheng. Hvis jeg får en jobb jeg reiser mye, da er det først og fremst **hotell og reiseting interessant**. **Rabatt på hoteller, fordeler ved flyreise**. Billigere flyreise, **holdt av plass** o.l. **Tilgang til VIP-avdeling**. Ikke noe av dette er viktig nå, men jeg ser for meg det blir viktigere hvis jeg reiser mye. Reiseforsikring som er bedre enn det jeg har nå. Gjerne høyere dekning. Den jeg har nå er

god nok fordi jeg sjelden har med verdier mer enn 15.000. Hvis jeg kunne gjort noe anderledes har jeg vanskelig for å se hva jeg ville ønsket meg. Bruken er som sagt så begrenset. Hovedgrunnen til at jeg har valgt det jeg har er prisen. At det ikke koster noe. Jeg har ikke blitt tilbudt andre kort. Gebyrfri var det første og eneste. Utover at det er Visa på Postbanken kortet, men det har ingen kredittgrense, så det blir litt poengløst.

Skreddersydd kort høres i utgangspunktet, hvis jeg var i full jobb, som en interessant løsning. Sånn som det er nå ville det bare blitt skreddersydd til et minimalt forbruk som betyr at jeg ikke ville vært villig til å betale for noen av pakkene. Hvis jeg var i jobb og hadde en fast inntekt og kunne hatt et større forbruk ville det absolutt vært interessant. Jeg studerer Historie, så det er jo litt usikkert.

Dersom jeg ikke er etablert med familie, ser jeg for meg at reise og reiserabatter ville vært interessant. Jeg ser for meg kanskje en elektronikk pakke ville vært bra. Bøker ville vært interessant. Litteraturpakke. De tre er klart mest interessante. I en reisepakke ligger det rabatterte reiser, først og fremst flyselskaper. Reiseselskaper benytter ikke jeg og de i min aldersgruppe. Hvertfall ikke typisk Apollo og den stilen der. Heller vil jeg ha frihet til å reise rabattert. Gjerne også rabatt på hoteller. Dette er det første som slår meg. Gjerne også en reiseforsikring som er bedre enn snittet. Det er obligatorisk. Det er en utfordring å få oversikt over hvorfor denne er bedre. Jeg har idag en forsikring fra If, og krysser egentlig bare fingrene for at den er god nok hvis noe skulle skje. Og regner med det. Jeg har vanskelig for å se forskjell på de forskjellige. De må klare å formidle at denne er bedre.

Abonnement på Vagabond og tilbud på NewYork weekend som del av pakken er egentlig forstådd en ganske bra løsning. Du skal imidlertid være mer enn gjennomsnitt interessert i å reise for at Vagabond er interessant. Men den type tilbud er interessant. Feks 15% på Nomaden reiser er jeg mer mistenksom til så lenge jeg blir låst til ett selskap. Rabatt på kjede som selger reiseeffekter hadde nok ikke vært så dumt, fordi så mye av det man gjør er jo spontankjøp og da blåser man i det, men hvis noe er planlagt er slike rabatter gunstige.

Hvis min situasjon var slik at jeg hadde økonomi og tid til å reise, kunne jeg betalt 50 per mnd. Men jeg kunne godt tenke meg å gjøre det ennå mer skreddersydd enn at det var en pakke. Jeg vil gjerne velge hvilken av fordelene som hører med. La oss si du betaler 50 kroner så får du 10 av disse fordelene, betal 25 til og kryss av på 5 til. Så slipper jeg å få

magasinet i posten som jeg ikke gidder å lese. Men jeg får rabatt på tingene jeg kommer til å kjøpe. Fordelen med et slikt kort der jeg får en pakke jeg er interessert i så vil det vel lønne seg i lengden. Baksiden er at jeg kjøper en pakke som jeg ikke egentlig fikk bruk for. Det viste seg jeg ikke skulle reise så mye det året og at jeg dermed betalte gebyrer for ting jeg ikke fikk benyttet. I så fall ville jeg tenke at dette ikke er verdt det. Betale 600 i året for et kort jeg aldri bruker. Jeg kan håpe jeg har oversikt over livet nok til å vite om dette vil lønne seg eller ikke. Med feks litteraturpakken skal det mye til at det lønner seg, at du har brukt 5-6000 på bøker til 10% rabatt for å gjøre opp for kortet. Det er lettere å få pakke med reise til å lønne seg. Det må da være volumkjøp. Det er lett for at mange da tar reisepakka av de som har mulighet til det. Mens de andre pakkene bare blir en ekstrautgift fremfor at man tjener på den.

Er strukturen med valgfrie pakker oversiktlig nok? Jeg ser for meg at kun få av dem (pakkene) er oversiktelige nok. Det er derfor jeg holder meg på reise. Den er enkel å forholde seg til. Restaurant planlegger man ikke i forveien og da er det vanskelig å se fordelene når man kjøper det. Man vet man drar på en reise i løpet av året, så langt klarer man å planlegge. Restaurant har jeg sjelden planlagt mer enn 2 uker i forveien, dermed er det vanskelig å se jeg har fordel av det. Jeg må se at det lønner seg i løpet av et år. Regnestykket må gå opp. Jeg kjøper ikke en pakke hvis jeg tror det bare kanskje går opp. Jeg skulle vært ganske sikker på at det lønner seg. Spesielt dersom jeg skulle ta flere pakker, for da blir det 50,- per pakke og da måtte jeg vært sikker på lønnsomhet.

Med concierge tjeneste blir det en avansert pakke. Hvis jeg kunne velge pakken i det jeg gjør det, er det nok kjappeste løsningen for å bli med på pakken. At man ikke velger en løsning når man får kortet, men at man velger en løsning i det jeg bestemmer meg for å feks reise. Gjerne med bindingstid på pakken. Da ser jeg med en gang at det lønner seg, da har jeg gjort opp for pakken med engang. Så satser jeg heller på å tjene ytterligere litt til i løpet av året.

En utelivspakke ville jeg ikke blitt med på. Det ville låse meg til noen steder. Fordi de kunne ikke få med alle steder. I tillegg blir det fort steder ved Karl Johan som ikke er min greie. Fordelskort som gjør at jeg kan komme frem i køen har jeg heller ikke lyst til å vise frem. Hvis det ligger en rabattmulighet jeg ikke umiddelbart vet jeg kommer til å bruke penger på, og at det forutsetter at jeg MÅ gå på et spesielt sted, da liker jeg ikke tanken på den

bindingen til noen steder. Jeg holder meg heller ikke til bare ett sted. Det måtte være en ganske vid pakke for at jeg skulle se lønnsomhet i det.

Jeg kan se for meg en bilpakke med bensinrabatt kunne vært interessant hvis jeg fikk bil, men det er usikkert. Kollektivpakka kunne vært veldig bra. Der ser jeg åpenbart kostnaden og disse er jevne. Da ser man jevnt rabatten også. Jevnhet og størrelse på utgiftene ville avgjort hva jeg valgte.

En miljøpakke kunne jeg forsåvidt vært med på. Kan gjerne kastes inn i kollektivpakka. Kan da gi en krone til veldedig formål ved hvert kjøp. Må da være enkelt, feks ved å krysse av.

Ved 6 pakker samtidig a kr 50, altså 300, ville jeg kanskje valgt 2 pakker der jeg så jevne og store utgifter. Gjerne kollektiv og reisepakka. Skal jeg være stormannsgal også litteraturpakka fordi jeg håper jeg skal kjøpe mye bøker. Men det er mest for egen samvittighetsskyld. Og egen bilpakke hvis jeg hadde. Men jeg tror ikke jeg ville hatt mer enn to, tre.

Jeg tenker ikke særlig på hvor rabatten kommer. Der jeg jobber går en rabatt rett på vår fortjeneste. I et samarbeid med et Visakort er det trolig en form for fordeling og at butikken tar størstedelen av tapet.

FlexiVisa er forsåvidt et helt greit beskrivende navn. Litt traust kanskje. Sånn som kortet er forklart er det enkelt, men det kommer an på formidlingen. Sånn som med Gebyrfri vet jeg egentlig ikke alle fordelene jeg har i kortet. Det er ikke alltid det formidles godt nok. Det er også latskap fra min side og det kan hende jeg hadde vært mer interessert hvis jeg brukte det mer. De overfokuserer nesten på at de er gratis. Og det er det som er synlig, en stor null.

For et FlexiVisa må fordelene være det absolutte fokuset. Du har valget, du kan velge dine fordeler og muligheten til å velge må være fokuset for kortet. Jeg tror det kunne solgt, men folk er konservative. Hvis det skulle blitt lansert som et selvtendig kort på egenhånd ville det nok tatt litt tid for folk. Det lukter litt av at man prøver å lure deg med på noe. ”Se alle fordelene vi har”, ”bli med på dette”, ”dette er så fleksibelt og fantastisk”. Jeg tror mange først vil være skeptiske hvis dette er et eget kort. Hvis det er gjennom banken din er det nok lettere å få til å fungere. Sånn som Gebyrfri og Santander er det de færreste som har som egen bank. Gebyrfri er deres store greie. De kan på en måte si at dette koster ikke noe, men

hvis de skal begynne å si dette koster noe men se på alle fordelene. Da tror jeg folk raskt blir litt skeptiske hvis det ikke er gjennom en bank de kjenner. Nå har jeg fått en utførlig beskrivelse av konseptet så jeg hadde nok ikke blitt skeptisk av den grunn. Men hadde jeg blitt stoppet av en selger på gata som sa ”se dette fantastiske kortet” så hadde jeg gått raskt forbi. Fordi gateselgere er jeg skeptisk til. Da jeg kjøpte Gebyrfri understreket jeg mange ganger at dette måtte koste kr 0. Jeg spurte ved minst to anledninger hva som var ulempen ved dette gratiskortet. Ingen ting er gratis.

Catchen med FlexiVisa er at du kan ende opp med å betale for fordeler du ikke har bruk for. Da betaler man for ingen ting. Jeg kunne skaffet kortet gjennom banken min og/eller forbundet med et stort kjøp, gjerne kjøp av en reise. Så kunne jeg kanskje slengt på et par pakker på for good measure. Det er lite sannsynlig at jeg ville bytte kredittkort de nærmeste årene, da min økonomiske situasjon ikke vil forandre seg. Dersom jeg skulle begynne å tjene 500 tusen i året ville jeg byttet for å få høyere kredittgrense og noen fordeler. Gjerne knyttet til reise.

Poenget med Gebyrfri er at ”du har dårlig råd” og du slipper å betale. Derfor har jeg kortet. Jeg vil anta at et dyrere kort kunne gi bedre tjenester. I og med at min hovedprioritet nå er at det ikke skal koste noe, så er ikke FlexiVisa være kortet for meg. Skal jeg få velge fritt for et FlexiVisa ville jeg lagt det opp slik at du kan velge pakker, og hvis du har tid og interesse også kunne velge underfordeler og gjerne fjerne de som ikke ønskes. Da ville jeg vært veldig villig til å vurdere det og da kan jeg se at fordelene lønner seg.

Intervju nr 2

Jeg har to debetkort (Nordea og Storebrand). Har bankkonto. Har kredittkort fra Gebyrfri. Fordi det var gebyrfritt. Stoppet meg på gata. Bruker det nesten aldri, men har det. Var greit å ha dersom man plutselig står der uten kort eller ikke har penger. En reserveløsning dersom man er tom for penger. Jeg har stått i Syden med ett kort og det har forsvunnet i minibanken. Da er det greit å ha ett til.

Jeg kommer ikke på noen andre kredittkort akkurat nå. Jeg har absolutt ikke noe oversikt over tilbudene. Har en følelse av at det er mange forskjellige aktører der ute som jeg ikke har hørt noe om. Jeg hadde hørt om Gebyrfri fordi jeg hadde sett en reklame eller fordi noen

venner hadde kortet. Husker ikke. Det betyr ikke noe for valget. Jeg vet ikke hvem som står bak kortet. Det betyr ikke noe heller, ettersom det fungerer så greit. Jeg burde kanskje ha tenkt litt mer igjennom det når jeg faktisk gikk til anskaffelse. Jeg kunne vel feks fått kredittkort gjennom min egen bank og, fra Nordea eller.. Jeg har imidlertid ikke gidde å gjøre noe med det, ettersom jeg har det jeg har og fordi Nordea ikke har spurt meg om det. De vet vel at jeg ikke har så mye penger å bruke, så jeg er vel ikke så viktig for dem. Jeg vet vel ikke så mye om andre tilbud. Gebyrfri valgte jeg fordi jeg ble stoppet på gata og fordi det het **Gebyrfri. Det høres jo veldig flott ut**. Jeg var nok ganske åpen for det fordi jeg hadde tenkt på det en stund. Jeg ville ha et **kredittkort som fungerte gebyrfritt**. Det er også derfor jeg har kort i Storebrand, fordi har også gebyrfri og at man slipper å betale for å ta ut penger og sånn. Med Gebyrfri tror jeg man må dra kortet og at man ikke kan ta ut penger i minibanken. Alle transaksjoner hvor man drar kortet og betaler med det i kortautomater når man handler er det gebyrfritt. Og når man bruker det til å handle reiser for det er også reiseforsikring på det. **Jeg har (helårs) reiseforsikring også, så det er ikke så viktig**. En gang **skulle jeg reise med noen venninner som ikke hadde reiseforsikring og da var det greit å bruke kortet** for å få forsikring for oss to. Jeg fikk forsikring gjennom en pakke hos banken min. Forsikringen er derfor ikke så viktig nå, men jeg hadde ikke denne pakken da jeg fikk kortet. Det er ikke så mange andre fordeler i kortet som jeg kan huske. Det var vel mest reiseforsikringen som gjorde at jeg tok kortet.

Jeg **braker det sjelden fordi jeg har penger**. Jeg bruker kortet **kun som nødløsning dersom jeg ikke har penger**. Dersom jeg har penger ser jeg ingen grunn til å bruke det fordi **blir det bare styr å skulle betale tilbake**, når jeg bare kan bruke det vanlige kortet. På Internetthandel og reise utenlands bruker jeg også bare debetkortet – så lenge det er penger på konto. Jeg ser ikke noen grunn til å bruke noe annet.

Det beste med kredittkortet er **sikkerhet om å ha penger**. Nedsiden er **hvis man ikke betaler innen de 7 ukene som er rentefritt. Da må man betale mye renter**. Det kan fort bli litt penger. Det er ikke noe skummelt med kortet. Jeg kunne heller ikke se for meg å ha flere kort. Jeg bruker jo nesten ikke det jeg har en gang, så kommer jeg ikke til å bruke et nytt kort i det hele tatt. Det måtte være hvis man skulle behøve enda mer i kreditt, da. For **mitt er det ikke så høy kredittgrense** på. Det er ikke så viktig med mer, for jeg har ikke brukt noe mer enn

4000 kroner på det. Jeg har ikke noen kjøpekort, fordelskort eller bilkort. Jeg har ikke noe bil eller noe.

Det kan hende jeg kan få flere kort på sikt, men kjøpekort og sånn synes jeg bare er tull. At slike løsninger bare blir dyrere. Det er min oppfatning. Kortet jeg har kunne blitt bedre ved mulighet for å ta ut penger i minibanken. Jeg kan det nå også, men da må jeg betale noe ekstra. Dermed gjør jeg ikke det. Faktureringsrutiner og sånn er ok. Jeg får bare en mail med faktura.

Jeg har ikke tenkt på muligheten for å kontrollere et beløp før man betaler kredittkortregningen, til sammenligning fra debetkort hvor alt bare blir trukket direkte. Jeg stoler heller på folk og antar at det blir rett. Jeg har jo absolutt hørt om **svindel** og at det kan være lurt å benytte kredittkort på internett. Men jeg handler kun på H&M på nettet og de er greie. De stoler jeg på. Jeg burde kanskje tenkt litt mer over det og ikke vært så godtroende. Det er selvfølgelig **en god mulighet å kontrollere, men uansett kikker jeg ikke på det. Jeg bare betaler hvis jeg har brukt det kortet og antar at det stemmer.**

Jeg er stort sett fornøyd med kortene. Det var vel kanskje en gang jeg brukte kortet og det var noe renter som gikk eller noe sånt som jeg ikke hadde fått med meg. Og jeg fikk en purring og noe sånn – da **måtte jeg betale noe ekstra greier fordi jeg hadde misforstått hvordan løsningen var.**

Når jeg har vært skikkelig blakk har jeg vært glad for å ha kredittkortet. Først og fremst her hjemme. Da har jeg **kunnet handle på det eller betalt regninger** – nei ikke regninger – jo, **tatt ut penger** eller betalt med kort. **Jeg kan ikke betale regninger, det tror jeg ikke jeg kan. Det kunne vært bra om jeg kunne det.**

Hvis jeg skulle ønske meg noe av et kort, kunne det kanskje være å betale regninger. Eller ta ut penger alle mulige steder uten at det skal plutselig komme en ekstra kostnad fordi det ikke er en bankterminal eller minibank – eller jeg husker ikke hvordan de reglene er. Jeg vet at det er ett eller annet det som gjør at jeg ikke bruker kortet til å ta ut cash. Jeg ringte og spurte, men jeg husker ikke helt. Jeg har ikke brukt det siden i sommer hvor jeg reiste. Det blir noen gebyrer hvis jeg tar ut penger i minibank eller butikk, men jeg husker ikke hvilken av de to. Det synes jeg er unødvendig, for da er det egentlig ikke gebyrfritt.

Kredittkortselskapet tjener vel på meg hvis jeg går på den smellen en gang til å må betale noe ekstra eller hvis jeg ikke klarer å betale i tide og dermed låner penger.

Kredittkort med gebyr vet jeg ikke hva jeg får igjen for. Det er vel kanskje en ekstra bonusgreie eller noe. Jeg har ikke bil og om det var på H&M tror jeg alle sånne greier bare er tull. Det er alltid de som distribuerer kortet som skal ha mer penger. Ikke forbrukern. De skal bruke mer penger. Tenker jeg. Derfor tror jeg sånne kortløsninger med – jeg har sett noe sånn kort ”Kash” ett eller annet med en frosk på – en reklame på TV nå eller før jul. Det tror jeg bare er tull. Det fremstår som et fantastisk tilbud så handler det egentlig om at man låner penger en viss periode og så skal man lissom sitte igjen med masse fordeler. Jeg ser ikke helt den, når man må låne penger. Jeg husker ikke hvilke fordeler det var, bare at det var noe. Det er flere sånne kort – bensinkort, eller sånn Shell-kort også hvor du får noe bensin – jeg følger egentlig ikke med så nøye. Jeg bare ser noen sånne enkelte reklamer og tenker det er tull og at jeg blir lurt.

Gebyrfri fikk de solgt fordi de sa det med reiseforsikringen og at det var Gebyrfritt. Jeg var egentlig ikke så skeptisk da, for jeg hadde tenkt litt på det.

Hvis jeg skulle hatt et kredittkort med noen tilleggsting eller tjenester, så kunne det kanskje vært noen treningstilbud eller noe. Men jeg er generelt skeptisk til ekstratilbud. Det går sikkert an å ”lure systemet”, men da må man passe på. Det blir det samme som å bli medlem i bokklubb hvor man får 4 bøker gratis, så må man resten av året huske på å avbestille. Så for å få en fordel med kort må man følge med på ett eller annet. Det ender alltid med at kunden må betale. Selv så glemmer jeg alt. Jeg er veldig glemsk. Jeg husker ikke ting. Jeg tenker på det et øyeblikk, men så glemmer jeg det. Derfor må jeg alltid betale.

Om nytt konsept FlexiVisa: Jeg tenker at det må være noen forutsetning for å få pakkene, at man må bygge opp noen poeng eller noe sånt. Det er vel ikke sånn ”Værsgod”? Her vil det altså koste kr 50 i mnd uten at man engang bruker det? Er det gebyrer når man bruker det også? Forskjellen mellom det jeg har nå og dette, vil altså være at her er det et gebyrbelagt kort med tilleggstjenester som passer meg. Det høres jo flott ut, men jeg lurer på om gebyret da er avhengig av hvilke pakker jeg velger å ta? 50 kroner er ikke så mye, men hvis det er mer blir det verre. Det høres jo fint ut - det gjør jo det. Jeg hadde sikkert gått på, jeg. Det høres flott ut at man får tilbud bare fordi man har dette kortet og betaler en sum i måneden

for det. Jeg hadde sikkert lest papirene veldig nøye. Hvis jeg velger en sånn type pakke må jeg vite hva jeg går til. Jeg ville hvertfall lese gjennom veldig nøye og velge. Deretter mister jeg oversikten. Dermed betaler jeg sikker bare 50 kroner i måneden. Jeg kan tenke meg en slik type pakke som du beskriver gir noen forutsetninger om at jeg må bruke kortet så og så mange ganger eller ett eller annet for å oppnå bonusen. Fordi selskapet som tilbyr kortet skal tjene penger så må det jo forutsette at jeg bruker kortet. Skal ikke selskapet tjene mer enn de 50 kronene? Det er for lite for dem. De som selger meg dagens kort tjener ingenting fordi jeg ikke bruker det. Bare i de periodene jeg bruker det.

Når du sier 1200 i året for to pakker, blir det jo ganske mye. Men allikevel hvis jeg skal kunne komme med en NewYork tur så koster det ganske mye penger det og. Hvis kortet er som du sier, så høres det ikke så uoversiktlig ut – så det kunne kanskje vært noe for meg. Ekstra tjenester som nødkort osv er ikke så viktig – jeg mister ikke kortet, jeg.

En sperre-tjeneste/servicepakke tror jeg ikke jeg ville valgt, men det høres jo flott ut for dem som mister ting hele tiden. Jeg tror ikke jeg trenger det fordi jeg har flere kort. Så hvis jeg mister det er det bare å ringe å sperre.

Hvis jeg skulle lage en pakke, tror jeg at reise ville vært bra. Med reisetilbud eller noe rabatter rundt dette. Månedstilbud og weekendtilbud og sånne ting. Og kanskje helse og trening, med billigere treningstilbud og noe sånt. For min del blir det litt for sært å skulle inkludere noe sånt som sminkekurs eller lignende. Studentpakke kunne nok passet for mange. Selv om studenter kanskje har mange tilbud og rabatter fra før. Men en veldig god pakke kunne kanskje solgt.

Hvis jeg hadde valget mellom Gebyrfri og FlexiVisa, hadde jeg nok tenkt at FlexiVisa kunne vært noe. Det jeg eventuelt hadde vært skeptisk til var at jeg mått betale for det. Og at tilbudene og rabattene må være noe jeg ville bruke og at disse traff slik at jeg ville bruke det. En pakke med bilting ville vært helt uaktuelt.

Jeg ville kanskje følt at jeg måtte bruke kortet for å ikke kaste penger ut av vinduet. For min del tror jeg det ville vært vanskelig å endre de rutinene jeg har opparbeidet. Jeg tror kanskje jeg hadde kjøpt det, men at 50 i måneden kunne vært litt mye. Men så er det slik at hvis det

var feks et ukestilbud til de med pakke "x" 15% på denne buksa her. Da må man liksom ut den uka, på det stedet osv ville det ikke fungert for meg.

Intervju nr 4

Har vanlig debetkort med Visa-del, et reint Visa-kort og et reint MC. Har et kredittkort som er VISA og et MC kredittkort. VISA-kortet er fra Bankia, Gebyrfri, som nå heter Santander. MC er i Fokusbank 365 Direkte.

Gebyrfri har jeg hatt i mange år. Begynte fordi onkelen min anbefalte det. Tror det viktigste er at **det er reiseforsikring i det og kjøpsforsikring også**. Det er greit å ha sånne kort for når man reiser feks er det **lettere å godkjenne transaksjonene før de går ut fra debetkortet** og siden jeg **legger ut ganske mye for jobben** er det greit å **slippe at det går direkte fra kontoen min**.

Den eneste gangen jeg **har hatt problemer med ukjente transaksjoner** har vært her i Norge og da har det gått greit uansett, men folk sier og opplever jo å **hatt problemer i utlandet** og da er kredittkort **ekstra trygghet**.

Jeg kjenner ikke forskjellen på Mastercardet og Visa og de tjenestene der er vel egentlig to firma som kanskje tilhører det samme. Det er sånne skyggeselskaper. Det er bankene man har gjort avtale med. Det som for meg er forskjellen er at Fokusbank i Mastercardet tilbyr rabatter iform av at du **får visse prosentandeler** når du fyller bensin, når du handler i butikken eller alltid minst en prosent. Så hvis man bruker det litt effektivt som jeg ofte gjør så kan det bli et par hundre kroner som de **slår av på det jeg har kjøpt**.

Med MC gis det 1% på alle kjøp. Når det er bensin tror jeg faktisk det er ekstra mye, jeg lurer på om det er 3 eller 5 prosent. Det samme gjelder handel på Skeidar – dette **har jeg ikke giddi å sette meg så mye inn i hvor jeg får de forskjellige rabattene**, men jeg prøver å bruke det litt aktivt ihvertfall. Fordi jeg pleier å få ca 200 kroner i måneden som cash-back som de kaller det. Dette kommer til fradrag på regningen min. Med mindre jeg skulle glemme å betale regningen, noe som har hendt en gang eller to, så koster ikke det kortet meg noe å ha. Heller ikke noe kredittkostnader hvis jeg betaler en gang i måneden. Og da er jo det, holdt på si 200 kroner rett i lomma det. Det er litt tilfeldig hvilket kort - jeg prøver selvgølgelig å bruke Mastercardet som jeg tjener litt på, men det er klart hvis jeg skal på Internett **å betale**

reiser og slike ting bruker jeg det med reiseforsikring. Jeg har ikke reiseforsikring i Mastercardet. Til det meste annen handel forsøker jeg å bruke 365direkte, men det er ikke alltid jeg er like flink. Jeg bruker enten det, eller debetkortet – kortet som ligger nærmest i lommeboka. Jeg har ikke noe bevisst forhold til det. Jeg har ikke tre kort i lommeboka. Visa-kortet ligger hjemme, jeg kan ikke gå rundt med tre kort. Det tar jeg ikke sjansen på. Det er forresten riktig det, jeg har tre kort, jeg har et felles husholdningskort – et rent debetkort uten Visa, også har jeg debetkortet med Visa-del og Mastercardet alltid med meg i lommeboka. Gebyrfri ligger hjemme. Det er grenser for mange kort jeg trenger. Jeg har også ”loka”, at jeg har betalt inn på feil kort og litt sånne ting. Betalt dobbelt på det ene og ikke det andre og sånn. Rota veldig til. Det er greit å forholde seg til én. Hvis jeg da bruker –de gangene jeg bruker VISA-kortet så er jeg obs på det. Hvis ikke tror jeg det hadde gått litt i ball for meg. Jeg så nettopp at – når jeg bruker private kortene mine da – utenom de som jeg har sammen med dama mi så er jeg egentlig ganske lempelig. Men hvis jeg kjøper noe for mer enn femhundre spenn så prøver jeg å huske å dra Mastercardet. For da er det en gevinst. Selv om det jo er det også ved kjøp for 5 kroner, men ikke helt det samme.

Hvis jeg skulle kvittet meg med ett av kortene mine ville jeg kastet debetkortet. Av kredittkortene ville jeg først vraket Visa-kortet, ettersom jeg har reiseforsikring gjennom dama mi. Jeg opplever større fordeler ved 365, fordi cash-backen jeg får der ville uansett bli større enn kostanden ved en reiseforsikring i Europeiske.

Det er også noen tilleggsrabatter i 365, i form av noen type butikker som gir rabatt utover cash-backen. Det er jeg imidlertid litt kritisk til. Det jo en grunn til de rabattene og ikke sant. Jeg vil ikke la meg påvirke av sånne ting, men det er klart det at hvis det hadde ført til at jeg bevisst kjørte til Statoil – som jeg tror har den bensinrabatten- eller gått på Skeidar for å kjøpe møbler. Da hadde jeg jo lurt meg sjæl. Jeg vil heller lure dem og ikke handle der. Det er ”nothing like a free lunch” lissom – det er jo en måte å dra deg til en butikk for å få oppleve mersalg. Sålenge en er bevisst på det er det jo forsåvidt greit. Hvis man SKAL ha noe på Skeidar er det jo gull verdt, men hvis det hadde ført til at jeg kjørte en omvei for å fylle bensin et annet sted hadde det vært anderledes.

Jeg følger ikke aktivt med på kredittkort-tilbudene, men jeg pleier å lese økonomisidene i ulike aviser og blader og ser hva de anbefaler. Så får jeg med meg reklamer, jeg har fått med

meg en del andre kort, ja. Jeg må innrømme jeg føler jeg har det som kan fåes ved de to kortene jeg har. Jeg har sett noen kort som stort sett gir det samme, men jeg har ikke funnet noen som gir noe nytt. Rett og slett er jeg ikke på utkikk som sådan. Det kan jo hende jeg kunne funnet noe som fenget hvis jeg lette. 365 valgte jeg gjennom et pop-up-vindu på Dagbladet tror jeg. Jeg er ikke sikker. Jeg leste vilkårene og det var det – men husker ikke helt. Gebyrfri var det som sagt onkelen min som viste meg. Han anbefalte det, jeg sjekket kritisk ut hva det var og valgte det.

Hvis noen tar initiativet og informerer meg om kort som gir andre fordeler vil jeg absolutt vurdere det. Egentlig er jeg motstander av kredittkort i seg selv, så det er ikke noe sånn som det er noe å være på utkikk og lete etter. Jeg oppsøker det ikke, men blir heller solgt det. Jeg har blitt lurt på et par kort på Gardermoen. Det er stort sett sånn det skjer. Jeg blir minnet på og forteller meg om en fordel og så går jeg og sjekker. Jeg holdt på å miste flyet engang. Hva var det igjen? Det var både MC og Visa – to kort. Jeg husker ikke hva det var, men jeg har inntrykk av at de alltid står der. Kortet har jeg klippet over. Det var ikke noe galt med kortet, men det har med oversikten å gjøre. Jeg trenger ikke 4 kort. Det var ett eller annet med det kortet – det var reiseforsikring der også tror jeg – gratis kort. På den tjenesten måtte jeg ta begge to kortene og jeg hadde Bankiakortet fra før og med MC med prosentfordelen var det like greit å si opp det nye.

Er kort med gebyr noe kult da? Det er sikkert gebyr i gratiskortene også. I form av valutakurser og sånne ting. Nei, man forsøker jo å unngå gebyr. Det er jo litt avhengig av hva man viser og tilslører. Jeg vil anta at man på gebyrkortene kanskje kan få igjen noe på service og at de kanskje har en filial. Jeg kommer ikke på noe jeg kunne tenkt meg å betale for, men du kan kanskje gi meg noen eksempler?

Jeg er ikke umiddelbart positiv til et FlexiVisa som du beskriver. Det er jo selvfølgelig for at banken skal tjene mer penger på oss. OG de personene de inngår avtaler med skal tjene mer penger. Det gjør at en i underbevisstheten lur en litt at man drar mot butikker hvor man får den rabatten istedetfor at man sonderer terrenget. Jeg er litt der. Men det er klart – alle disse kortene her – men med fare for å virke litt kvalm så vurderer jeg meg selv som oppegående og skal klare å vurdere disse tingene der jeg står men man blir litt slapp på det. Og så er jeg litt kritisk til det – det er mange mennesker som blir lurt av de kortene der. Jeg

kunne nok utnyttet et slikt kort til min fordel avhengig av hvilken pakke. En bleieavtale for eksempel i småbarnspakka. Det fordrer jo imidlertid at de har gjort en avtale med det stedet hvor man får det billig i utgangspunktet. Det er ikke uaktuelt for meg. Men samtidig litt skeptisk. Men kanskje. Selvfølgelig er det noe kynisme og lureri. Det finnes ikke et kredittkortselskap som ikke spekulerer i at folk ikke betaler regningen for seint eller utnytter kreditten. Det ligger i systemet. Jeg har aldri vært i en situasjon hvor jeg trenger å bruke den kreditten. Jeg vil allikevel bli litt lurt hvis jeg betaler 50 kroner i måneden for tilbud jeg ikke benytter meg av eller hvis avtalene de har inngått ikke er så gode. At jeg får bleier billigere et annet sted eller billigere leker et annet sted så er det kjapt 600 kroner ut av vinduet det. Men hvis jeg i tillegg fikk en cash-back som kunne balansert det så ja.. Man kan kjapt bli litt nevrotisk og bevisst og bundet. Det jobber seg inn i underbevisstheten. Det burde for såvidt ikke styre forbruksmønsteret for 600 kroner, men jeg vet ikke.

Jeg er forøvrig interessert i reise og musikk. Men jeg liker å gjøre det selv. Jeg er ikke interessert i å få noen skreddersydd reise. Rabatt på SAS og Startour er hvertfall ikke interesser, jeg ville ikke reist med de uansett. Dvs på jobb bruker jeg jo SAS forresten.

Forslag om barnevaktordning i barnepakke: Barnevaktordning??!! Nei, nei, nei. Det blir for drøyt. Jeg bruker veldig mye internett og surfer etter de beste tilbudene på alt jeg driver med. Og ofte vil dette slå de rabattene et kort kunne tilbudt meg. Men jeg skal se på tilbudet når det kommer.

Jeg har litt mistanke om at konseptet kan bli litt "too much information". Det er litt avhengig av hvordan det markedsføres. Hvis jeg skulle markedsført det så ville jeg tatt utgangspunktet i individuelle annonser som fokuserte på én spesiell ting. Og for den tingen på en god måte. Kanskje skrevet en linje om at "dette og mere til og flere valg kan du få". Hvis man fronter alle alternativene så tror jeg folk vil bakke unna. Hvis jeg ble konfrontert med alle alternativene så ville jeg bakket unna med engang. Hvis du hadde møtt meg med barnevogn og masse ting og tang å bære på – så kanskje jeg ville bitt på.

Hva tenker du om et kort som har 15% på alle bensinstasjoner? Det er ikke så viktig for meg for jeg har ikke bil selv. Om det er andre tilbud er det kanskje mer interessant. Hvis det var en bilpakke med feks et bilblad og 15% på biltema ville jeg heller betalt for å slippe det. Sikkert fint for dem som ønsker en bilpakke. Leiebilrabatter og sånt er mer interessant.

Santander sender faktura på epost. Fokus sender på papir. Jeg har faktisk kommet til at jeg foretrekker å få den på papir. Jeg har heller ikke noe gebyr på dette. Jeg foretrekker papir fordi jeg med regninga i hånda går jeg inn og betaler den. På mail kan jeg kanskje få 50 mail om dagen og da drukner regninga.

Et kollektivkredittkort med 15% på alle kollektivreiser høres bra ut. Ikke noe er bedre enn å få ned kollektivprisen her i byen. Et %-bidrag til klimavoter eller annet miljøtiltak er jeg litt skeptisk til.

Intervju nr 5

Har MC og VISA. Diners i 10-15 år. Bruker kort mye, men i ulike kort i ulike sammenhenger. Diners brukes mest i jobb.

MC er ESSO kort. Ga fradrag i bensinkostnader. Hadde før vanlig Esso kort, fikk tilbud om Esso MC. Kunne da få rimelig drivstoff og kunne brukes i utlandet.

Esso fordi det var esso stasjon der bodde tidligere. Videreført. Har Re:member Visa. Fikk brosjyre i posten. Visa er mer anvendelig – kan brukes alle steder. Re:Member utstedes av EnterCard. Antar det er en finansinstitusjon. Betyr ikke noe. Er åpen for nye leverandører dersom tilbudet er godt nok.

Vurderte ikke remember opp mot andre. Visste skulle ha et Visa kort. Fordi 2 ting. Ikke alltid Diners og MC fungerer. Ønsket reise og avbestillingsforsikring. Møtte selgere på gata. Deretter fikk brev i posten. Ingen sammenheng mellom disse. Var innom og kikket på stands, uten å ta valg, men slo til på DM.

Handler mat med debetkort. Bruker kredittkort på nettet. Bruker primært VISA til privatbruk. Diners i jobb. Når handler i klesbutikker osv er det litt tilfeldig hva som dras opp.

Oversikt over ulike Visakort? Har en bank som tilbyr – Terra. Regner med at de fleste banker tilbyr. Regner med at andre typer bedrifter tilbyr også. Så en kredittkorttest på nettet.

Hvordan rates kredittkort?

-I og med at de nå er billige i anskaffelse bør de ha 0 i årsavgift. **Reise og avbestillingsforsikring** er viktig. **Dersom bestiller fly og hotell, kan benytte til kansellering.** Dette er de to viktigste. Avsender er ikke viktig. Betingelsene er det som betyr noe. Gidder ikke å sette meg inn i kredittid, effektiv rente og kreditttramme. Fordi passer alltid på å betale for å slippe rente for de er skyhøye. 22 eller 28% er da likegyldig. Kredittgrensen er ofte 20-40 tusen. Så mye handles ikke.

Bruker kortet. Får faktura og betaler punktlig. **Får faktura på papir.** **Egentlig ikke noe poeng å få på papir.** Mobilregning fås på epost. Helt greit.

Hvorfor finnes kort med gebyr? – Mulig disse har et annet innhold, men har ikke sett dette. Har statsavtale på Diners, men ser ikke at dette har flere fordeler. Ser ikke hvorfor det er noe grunn til å betale for det. Mulig man kunne finne tjenester som lokker og at man dermed kan ta et gebyr. **Tror ikke på rabatter på spisesteder og ditt og datt fungerer.** Hvertfall ikke for meg. Diners har noen slike tilbud. Men det **passer aldri på den ene restauranten og ene teaterforestillingen.** **Må da ha et bredere sortement.** Da er det mulig. **Rabatter lokker ikke meg. Mer tilleggstjenester.** Får rabatter på Essokortet. Kom automatisk ifm videreføring av essokortet. **Rabatten er en oppside.** 3 bensinstasjoner der jeg bor nå, velger Esso fordi jeg har fordelskortet. Snakker kanskje litt mot meg selv akkurat nå. **Bensinrabatt er frekvent og fyller stort sett samme sted.**

Byggevarekjederabatt kunne vært noe. Drar dit å handler hvis skal pusse opp eller gjøre noe hjemme. Restaurant og puber betyr ikke så mye. Er ikke så bevisst. Byggevare ville jeg valgt. Handler ofte på samme sted. Matvare, byggevare og bensin – alle basisprodukter. Rabatt på alt en kjøper ville vært alright.

Norwegian kortet får du poeng på alt du kjøper: Kan ta ut reiser. Høres interessant ut. Spennende. Har hørt om Gebyrfri Visa. Trodde ikke at det var et konsept men en fellesbetegnelse. Utstedes av Santander.

FlexiVisa – noen eksempler:

Er interessert i idrett og musikk. Musikk og litteraturpakken høres ok ut. Interessant konsept. Tvil om jeg ville respondert. **Må følge med på hva som er aktuelle tilbud.** **Viktig med enkelt kort jeg vet hvordan fungerer.** Vil ikke inn å oppdatere meg på hva som gjelder.

Langvarige avtaler er greit. Men dersom bytter tilbud og innhold gidder ikke jeg å følge med på. En fast rabatt er greit. Dersom kun gjelder januar er det fint. Tror ikke jeg ville endret handlemønster eller handle mer som følge av rabatt, men vil fort kunne foretrekke rabattleverandør. Ville ikke vært viktig driver for å anskaffe kort. 10% får man på salg, ikke viktig da. Fast 10% på bensin er mer attraktivt. **Ting man kjøper ofte er rabatt attraktivt.** Ikke opptatt av rabatt på ting man ikke kjøper så ofte. Hadde ikke ville betalt et gebyr for å oppnå en rabatt. Egentlig ingen fordel jeg ville ønske å betale for. Skal handle mye for at det blir lønnsomt. Det gidder jeg ikke. Skal være veldig bevisst på hvor man handler for at det skal gå opp. Det er man ikke alltid. Med bensin er man det. Hadde Essokortet kostet 200-300 hadde jeg ikke giddet. Det er gratis.

Reise og avbestillingsforsikring på VISA-kortet er insentiv for å bruke det kortet til reise. En avbestillingsforsikring på et flybillett kjøp koster gjerne 200 kroner. **Når binder booking tidlig på flykjøp, får man gunsting pris.** Det er da fint å ha avbestillingsforsikring dersom man blir syk. Dette er det viktigste med VISA kortet. **Trenger heller ikke å tenke på hvor mye man har på konto.** Når jeg reiser i utlandet er det veldig praktisk med kort. **Slipper kontanter.** **Heller ikke alle steder det aksepteres VISA Electron.** Ikke noe sikkerhetsmessig poeng at man betaler etterskuddsvis fordi også kredittkort kan svindeles dersom man får tak i opplysninger. **Opplever sikkerhet ved å handle på nettet med kort hos seriøse aktører.** I utlandet benyttes kontanter dersom butikken ser shabby ut. Eller Electron fordi **svindel er vanskeligere med PIN-kode.** Lettere å krangle om penger som ikke er betalt, men det har jeg ikke tenkt noe på.

Jeg tror kredittkortselskapene taper på meg, men jeg antar at butikkene må betale litt for bruken. Jeg tror selskapene spekulerer i at folk betaler renter. **Jeg glemte en gang å betale faktura.** **Renteberegningen var ganske høy.**

Status er helt irrelevant. Alle har jo kort. Mulig i noen miljøer, men for meg er det irrelevant. Noen kan kanskje oppleve gullkort som jevt. For meg er **utseendet ubetydelig.** Amex hadde kona og det var greit kort, men nå er det **for få brukersteder.** Service som concierge, nødkort, sperretjeneste osv biter ikke på meg. Jeg har kontroll. Mulig det er noen tjenester på Diners, men jeg kjenner ikke til dem. Eneste jeg vel **har brukt er lounge-tilgang** på Kastrup. Vile

ikke anskaffet kortet pga det. Diners sender dessuten ut et medlemsblad med tilbud. Har aldri respondert. Ser ikke på det.

Kunne vært morsomt med mange tjenester i Flexi, men jeg ville ikke styrt etter dette. Ville styrt etter det som er fast. Feks avbestillingsforsikring eller en rabatt som gjelder et helt år. Gratis brikebeinerdeltakeravgift som plutselig dukket opp ville jeg ikke lagt merke til. Faste rabatter er interessant, men dersom det hadde vært et gebyr for å oppnå rabatten hadde jeg ikke gidde tror jeg. Gidder ikke å engasjere seg i regnestykket. For mye mas. Det gamle trumf-kortet, der man betalte for å få rabatt på dagligvarer var helt uinteressant. Selv om jeg sikkert hadde tjent på dette. Har ikke noe coop-kort el. Selv om jeg bor i nærheten av coop, selv om de alltid spør om jeg har kortet. Gidder ikke. Skreddersydd design er helt uinteressant. Komplisert med pakker som må oppdatere seg på tilbud. Må være prisbevisst og gidde. Kredittkort må være gebyrfritt. Jeg ble solgt kortet og det så greit ut. Avbestillingsforsikringen utløste, fordi jeg reiser mye. Dersom det hadde et gebyr på 100,- kunne jeg kanskje tatt det kortet. Husker ikke hvilket firma som stod på stand og tilbød. Fikk ikke gira da jeg ble tilbudt på stand. Tilbud i posten gjorde at jeg kunne sette meg ned i ro og mak. Traff meg denne gangen. Kredittkort kan kjøpes aktivt (feks Diners i jobb), sammenlignet jobbtilbudene. Privatkortet bare dumpet det ned et tilbud jeg responderte på.

Intervju nr 6

Min kortverden: Allsidig kortverden. Har to kort via min normale bank. Et vanlig visa debetkort. Har i tillegg MC med kreditt fordi jeg er god kunde. Har i tillegg i gebyrfribanken Skandiabanken. Har kort der knyttet til min dagligkonto der. Overfører penger automatisk til Skandiabanken. Regninger betales hos min faste bank. Har i tillegg Essokort, som jeg har hatt i mange år. Farlig kort. Uten å bli spurt økes kredittrammen fra tidligere 5000 til 30000. Dette kortet brukes stort sett til bensin, men har også brukt det ute på resie. Det er dyrt. Høye renter. Sikker 16-17%. Årlig har jeg både gebyr og renter. Vet ikke hvor mye gebyr. Får en oversikt hvert år, da ser jeg hvor mye jeg har brukt. Det er en vekker.

Essokortet har jeg hatt siden før jeg flyttet sørover i 1999. Bruker stort sett bil i jobb, da bruker jeg et jobbkort med HydroTEXaco. Essokortet bruker jeg for privatkjøp. Har hatt dette kortet siden 1996. Får faktura hver måned, men bruker ikke kortet hver måned. Dersom jeg har brukt feks 2500 kroner, får da en regning med et minimumsbeløp. Da betaler jeg alltid det dobbelte av det. Betaler mer inn i måneder med halv skatt. Man kan betale inn hele beløpet også, men det gjør jeg ikke nå. Det kommer 50 giroer den 15. i måneden. Må ha til maten i slutten av måneden. Alle lånerentene har gått opp. Det eneste som ikke stiger er lønna. Ser en har mindre å rutte med enn på samme tid i fjor. Esso-kortet har reddet meg mange ganger. Feks på Gran-Canaria var jeg plutselig fri for penger. Alltid godt å ha. Så forsøker jeg å betale ned så mye jeg kan. Det er en grunn til at jeg har kort. Som selskapene skriver: "Når du trenger noe". Er du i beit for penger, er det greit å gå i en butikk og ikke trekke det vanlige kortet og ikke få betalt. Når du vet du har lite på konto og du kan ta ut 400 kroner synes jeg er greit. Uten at jeg overdriver bruken. MC gjennom Nordlandsbanken. Da kortet mitt ikke funknet ringte jeg for å få nytt kort. Da spurte de om jeg ville ha en hel pakkeløsning med to kort, samt reiseforsikring. Fikk da begge for 340,- i året. Da kan jeg kutte reiseforsikring i et annet selskap. Kan dessuten å sikre kortet opp mot tyveri og misbruk. Da tok banken over ansvaret. Dette kjørte banken overfor de som har hatt konto i mange år. Jeg har vært der siden 1996.

På kredittkortet får jeg mnd faktura. Det er et kredittkort. Det andre er et betalingskort. I den totale pakken er det forsikring.

Har ikke opplevd fordeler med Essokortet. Da jeg tok kortet fikk jeg rabatt. Det får jeg fortsatt. Det er en fordel. Men det er høye renter. Så i utgangspunktet sparer jeg ikke så mye. Jeg bryr meg ikke noe særlig om det. Det dukker stadig opp reklame for kredittkort. Ser det blinker på nettavisene. Partneren min ble stoppet på et kjøpesenter og fikk et kort med 5000 i kreditt. Skal ikke utvides. Skal bare ha det til reiser til Russland. Kan da kjøpe noe til foreldrene i Russland. Vil ikke bruke det her. Tenkte det kunne vært greit å ha en liten sum ekstra. Har da en sikkerhet. Kan jo blitt frastjålet penger og sånn feks i utlandet. Da er det greit. Han betaler til Santander bank. Det koster ikke noe å få kortet. Koster bare rente når det brukes. Når årsgebyret er 0 kan man bli med på det.

Alle bankene legger gjerne gebyr på uttak og innskudd. For meg: å utstede kortet tror jeg ikke koster 350 per år. Det er kun inntjening – det gir man til kunden. Du kan ikke få lønn uten å ha en bankkonto, så skal en så stor del gå til andre. Det du selv tjener. Betaler du en giro uten en konto koster 65,-. Tvinger deg over på kort osv.

Generelt skjønner jeg at finansministeren reagerer på slepphendt kredittutdeling. Så får folk betalingsproblemer. Men som samfunn må vi få lov til å velge selv. Det må også være en advarsel fra feks banktjenester om at du må lese det med liten skrift også. Vilkårene må leses nøye. Kan da godt si ja til det. Som samfunn må alle kunne få tilbud.

Hva synes om prinsipp om gebyrfritt kort vs kredittkort med gebyr der det er fordeler? VI har vurdert feks smartclub-fordeler i smart-club kort. Etter å ha tenkt seg om slår det en : Hvor mange ganger går jeg dit. I smart-club 2 ganger i året. Jeg bor i Obos-blokk. Får masse fordeler gjennom Obos-kortet. Har eksempler på at jeg har smart masse penger gjennom dette. Får dermed fordeler gjennom medlemskapet der, så trenger da ikke dette i et kredittkort.

FlexiVisa:

Konseptet som du beskriver er noe helt annet enn det som finnes idag. Fordelene i disse passer som regel ikke. Hva som tilbys i pakker er avgjørende og hvor store valgmulighetene er. Jeg ville øyeblikkelig ønsket å ha det knyttet til reise. Avbestillingsforsikring, reiseforsikring – slike fordeler – JA! JA!. Jeg er ikke bil-, båt interessert. Hytte er en urealisert drøm. Har ikke råd til. Det er reise jeg vil bruke tid og penger på. Gitt at pakke kostet 50 per mnd i gebyr? Det er ikke noe ublu pris det. Da må det være en god reiseforsikring. Når du bestiller en billett, spør de om avbestillingsbeskyttelse. Så hvis du er helt sikker på at allikevel ikke skal dra /kan dra og ikke sakl ha en stor sykeerklæring. En forsikring som gjelder ved ombestemming. Vanligvis bestilles en reise fordi du vil reise. Må nesten være død for at forsikringen skal gjelde. Må være bedre forsikring enn disse. En egenerklæring må være nok. Gunstige reisepriiser er også fint. Når du betaler litt ekstra for kortet forventes litt ekstra. 50 kroner merkes ikke engang. Det er jo bare en parkering for et lite møte. Abonnoment er også interessant. Men da kommer spørsmålet om ”hvilke reiser er du interessert i” ift relevans. Synes pakkeprinsippet høres veldig interessant ut. Så lenge man kan velge. At man bevisst må ta noen valg.

Blir det ikke for mange kortkonsept? Vanskelig å orientere seg? Derfor ville jeg valgt en pakke. Reisepakken. Hva vil dette gi og koste meg. Lounge er ikke så viktig. Trenger ikke noe spesielt annet, enn at jeg får gunstige priser, at kortet fungerer og at jeg kan bestille reise, samt at det ikke er mye dyrere på renter og betingelser. Får man med noen sentrale leverandører trenger man ikke mer. En gratis øl i internasjonale sonen på gardermoen er helt topp. Fint med en reisepakke med en menyliste der jeg kan velge de tingene jeg trenger. Med de leverandørene jeg har behov for. Utseendet på kortet til Nordlandsbanken var veldig fine. Det har litt å si. På reisekortet ville jeg ønske å velge et bilde av en strand. Utseendet på kort spiller en rolle. Skandiabanken er kjedelig. De skal kanskje ikke bruke så mye penger på dette, for det er en gebyrfri bank.

Intervju nr 8

Jeg har kort, men holder meg til en bank. Jeg har trumf og Skandiabanken. I Skandiabanken har jeg kreditt- og vanlig. Jeg bruker bare kort. Aldri kontant. Det kan jo bli et problem av og til når det må være kontant. Det er gebyrfritt hos Skandiabanken. Også har jeg to vanlige Visa-kort på to forskjellige kort. Det var kjekt da jeg bodde i USA, for plutselig var det ene avmagnetisert. Det var ikke gebyrer heller. Man kan ha alt på en nettside hos Skandiabanken. Det er genialt. Jeg har to VISA-kort og tre-fire-fem forskjellige konti i Skandiabanken for å forsøke å bli flinkere til å disponere pengene enn jeg normalt har vært. Jeg har to konti med kort, en uten kort, en BSU og en for kredittkort hvor jeg trekker litt på kreditt. Grunnen til at jeg har to konti, er at jeg ikke får flere kort på samme konto. Jeg ordna det slik da jeg reiste til USA. Det fungerer også veldig bra hvis man er i samboerforhold og skal bruke den ene kontoen som en forbruks, husholdningskonto, så kan man bruke en av disse kontoene. Jeg har ett kredittkort og så har jeg kreditt på den ene debetkontoen.

Jeg har hatt et kort til. Et sånt svindyrt kort – et kjøpekort på en måte - Ceno eller noe. Cresco! Et sånt utrolig svindyrt kort. Det fikk jeg da jeg handla ifm at jeg bygde hus i Finnmark. Da kjøpte jeg møbler og DVD. Det var et reint kredittkort. Det klarte jeg aldri å få nedbetalt fordi rentene var så vanvittige. Det klypte jeg istykker og avsluttet. Så nå har jeg kun Skandiabanken. Jeg bruker heller ikke kredittkortet i Skandiabanken så ofte. Det er fristende når det er salg, men jeg har også 10.000 i kreditt på debetkontoen. Så den er flittig brukt. Så bruker jeg heller kredittkortet på ferier osv. Som sikkerhet og trygghet. I tilfelle

noe skjer. Jeg har blitt frastjålet ting før. Det er ikke så kult å bli uten noe. Det er greit å flere kort med seg og tilgang til et kort dersom noe skulle skje. Jeg har aldri tenkt på at det er spesiell sikkerhet i forhold til at det er tryggere å handle med kredittkort enn et debet kort. Heller da sikkerhet i form av at man har muligheten til handle noe ekstra. Men hvis noe skulle skje: Jeg har vært i Mexico uten kort og passet ble stjålet og alt og jeg skulle tilbake til USA. Det var ikke så kult. Da hadde vært greit å ha et kort å bruke. For jeg måtte betale for å komme meg over grensa igjen.

Til netthandel bruker jeg mest Debetkortet. Av og til kredittkortet. Jeg har aldri hatt noe problemer med dette, så jeg tenker ikke spesielt på sikkerhet i denne sammenhengen. Jeg har ikke tenkt på at det skulle være noe smartere å bruke kreditt av hensyn til at det – feks ved misbruk - vil være lettere å krangle om penger som ikke allerede har blitt trukket av kontoen. Men det er jo et argument for å bruke kredittkortet mer. Jeg tror dessuten det er samme rente på kredittkortet og debetkortet. Også vil man jo kunne låne penger gratis i 60 dager tror jeg på kredittkortet. Og det er jo smart.

Jeg har også hatt kredittkort i Nordea og DnB. Disse har jeg fått når jeg handler. Avbetalingsløsning i butikk med kredittkort. Det verste er at de øker. Jeg vet ikke helt forskjellen på disse kortene og Skandiabankens. Jeg tror det er prisen som varierer. I Skandiabanken koster det ikke gebyr å bruke også er årsavgiften mye lavere. Jeg tror den er 100 eller 50 eller noe i Skandiabanken.

Rentene og gebyrene – prisen for å bruke kortet – avgjør om det er et godt eller dårlig kredittkort. Jeg kan ikke se for meg at det er noe annet. Jeg har aldri tenkt på at det er tjenester knyttet til et kort, slik som reiseforsikring, rabatter og lignende. Jeg vet ikke engang hva som følger med Skandiabankens kort. Kortet i Skandiabanken blir forøvrig automatisk nedbetalt til forfall dersom jeg ikke gir beskjed om noe annet. Jeg trodde i utgangspunktet at debetkonto-kreditten var mest lønnsom å bruke, men har nå lært at det kanskje er andre fordeler med kredittkortet som gjør at jeg må gå hjem å revurdere kredittkortbruken.

Et skreddersømskort hvor jeg kan velge pakker med tilknyttete tjenester tror er et sted mellom oversiktlig og komplisert. Jeg har egentlig ikke tenkt igjennom kortbruken min og hvilke behov jeg har. Men jeg reiser en del, så reisetjenester kunne jo vært veldig greit. Så konseptet høres bra ut, men det blir mye å sette seg inn i. Rabatter er sånn delvis interessant

å sette seg inn i, men jeg har jo nå Trumf-kortet som jeg nå har koplet til Visa-kortet mitt. Men handle på salg og rabattgreier er ikke noe for meg egentlig. Dette med reise hørtes veldig gunstig ut fordi man har jo tilbud på nett, men hvis man kan få det med i kortet – så er det bra. Men når du er ute og handler så er det vanskelig med rabatter for det gjelder ikke alt – og så må man velge steder hvor det nødvendigvis egentlig ikke er så billig og selv med rabatt kan man ende opp med å betale mye. Men akkurat det med reise er det gunstig – særlig med hoteller og sånn. Men så er jo jeg veldig glad i å reise.

Feks en service ifm at jeg ble frastjålet kort osv hadde jo vært genialt, men i Tjauan i Mexico høres jo det litt utopisk ut. Det kunne jeg faktisk betalt for tror jeg – nå som jeg kjenner meg selv bedre – hvertfall ifm at jeg skulle reist. Men ekstraservice innimellom, feks at man ved å ha brukt kortet mye – fikk reise first class eller kommet inn på lounge hadde jo vært genialt. Eller at barn kunne reist gratis hadde også vært supert.

Med bolig hadde det vært fint å få noen tilbud osv, men jeg fortsatt litt skeptisk til å skulle satt seg inn i alle rabattene og kjedene dette kommer fra. Jeg er nok litt skeptisk til det å få rabatter. Jeg vet ikke hvem som betaler rabatten.

Jeg tar det første og beste kredittkortet. Jeg valgte Skandiabanken uten å sette meg inn i noen andre. Det har også noe å si hvem som står bak kortet. Det hjelper at det er en kjent bank. Feks kunne jeg valgt DnBNor, men jeg ville ikke hatt fra Citigroup. Jeg vet ikke hvem som står bak Cresco, men det valgte jeg da jeg var kun 18 år og hadde ikke peiling. Det var en dyrkjøpt erfaring. Dessuten jobber jeg på et sosialkontor og ser hva klientene mine sliter med når det gjelder kort. Selskapene er heller ikke veldig samarbeidsvillige hvis man ikke kan betale tilbake. Så jeg har med meg dette som gjør meg skeptisk, i tillegg til det som har stått i media. Så hvis det kommer nye aktører så må de nok jobbe seg litt opp. Jeg har hørt om Santander. Har sett dem på nett. Jeg vet det er en bank, men vet ikke om jeg ville kjøpt et kort fra dem. Nå har jeg også sett dem på TV og det gjør det litt tryggere.

Et kredittkort med reisepakke hadde vært noe for meg. Det hadde også vært genialt fordi man får feriepenger rett før sommeren begynner og da har man midler til å betale tilbake. Så det hadde ikke vært dumt. Men shopping gjennom kredittkort har jeg ikke så god erfaring med både pga jobb og fra jeg var ung.

Intervju nr 10

Jeg har kun et debetkort mot lønnskonto. Det er jeg fornøyd med. Da har jeg full kontroll hele tiden, så jeg trenger ikke flere. Jeg har vurdert andre kort, men jeg liker kontrollen. Fristelsen kan fort bli for stor hvis man har tilgang til kredittkort for å kjøpe det man vil eller sydentur o.l. Jeg har ikke lyst til å komme på etterskudd. Når man kjøper en ting så skal den være min. Jeg vil ikke betale på den senere. Tilsvarende med en opplevelse – en sydentur e.l. ville det være kjedelig å betale på dette i ettertid. Det er min oppfatning. Jeg vil ikke låne penger til forbruk. En annen ting er banklån til hus og bil – det er så store investeringer at det klarer man ikke uten. Jeg har aldri hatt kredittkort. Jeg har istedet mange venner som har vært ute i uføret mange ganger fordi de har lånt på kredittkortet.

Jeg vet kanskje ikke så mye om kredittkort, men jeg får gjennom vennene inntrykk av at man alltid låner penger på kortet og bruker penger dem ikke har ennå. Derfor har jeg styrt unna. Selv om flere forsøker å dytte det på meg på kjøpesentere e.l. Jeg er samboer, men han har heller ikke kredittkort. Jeg vet ikke om det er fordi han er så standhaftig som meg, men det har bare ikke blitt sånn. Hvis han skulle komme til å skaffe seg et, vil jeg nok spørre hva vitsen med det er. Det fungerer fint sånn vi har det nå.

Jeg handler svært sjelden på internett. Men har kjøpt flybilletter. Da oppgir jeg kontonummeret, men jeg ser an siden jeg er på. Det er mulig jeg er gammeldags. Jeg ser for såvidt poenget med å skulle benytte et kredittkort i feks syden eller hvor enn du er for så å betale regningen med engang man kommer hjem. Det er kanskje sikrere i forhold til evt misbruk i Syden. Det er også venner av meg som bruker det sånn. Men har lært av erfaringene til disse vennene at de også gjerne bruker for mye. Jeg stoler ikke helt på at jeg har kustus nok på meg selv til at dette ikke skulle skje meg også – å bruke for mye penger. Jeg har såpass god kontroll på økonomien min at jeg føler at de tingene jeg ønsker å spare til de gjør jeg jevnelig. Jeg har ikke lyst til å ødelegge for den sparingen ved å skeie ut. Jeg er sikkert litt gammeldags på den måten. Det føles litt slik ift min egen vennegjeng som benytter kredittkort.

Jeg ser fordelene ved sikkerhet av å kunne kontrollere transaksjonene før regningen betales, men det veier for meg lettere enn faren for å kunne komme i uføre ved ukontrollert bruk.

Den risikoen vil jeg ikke utsette meg selv for. Jeg har ikke lyst til å få erfaringen med å angre på noen kjøp jeg har gjort.

Reiseforsikring i kortet er bra, men helårsforsikringen jeg har betaler jeg veldig lite for etter at jeg samlet forsikringsavtalene. Jeg tror dessuten det koster å ha et kredittkort. Sikkert noe liknende et vanlig bankkort- to-tre-hundre kroner. Men summen er såpass liten at det betyr egentlig ingen ting. Det er faren for å måtte låne som gjør at jeg avstår.

Finnes det kort som ikke koster noe fast verken i måneden eller året? Det er mulig det, men jeg har styrt unna. Det gjør uansett ikke noe med min redsel, men det er sikkert fint for dem som har behovet og føler de kan ha et slikt kort i lomma og ha kontroll. Jeg vet at jeg engang i livet for eksempel reiser til USA og kliner til med å kjøpe ennå mer enn det man hadde tenkt i utgangspunktet. Jeg tror snøballen fort begynner å rulle, dersom en begynner å resonnerer at ”det gikk jo fint forrige gang”. Og at jeg fast begynner å bruke mer enn jeg egentlig har. Min erfaring er at jo mer man går opp i lønn, jo høyere forbruk får man. Og desto mer penger man har mulighet til å bruke, jo mer bruker man.

Jeg har ikke hørt om Santander. Et skreddersydd kort høres jo veldig bra ut. Jeg må jo si det. Jeg ville åpnet for å vurdere det hvis jeg vet jeg får igjen noe. Kanskje jeg kunne vurdert dette iforhold til den skepsisen jeg nå har. Da kunne jeg tenkt meg tjenester knyttet til reise og innbo/løsøre. I min alder er det jo mange som begynner å bygge hus, da kunne huspakka vært fin.

Å betale 50 kroner i måneden per pakke ville ikke vært avskrekkende det. Feks hvis man er i husbyggeprosess ville jo en rabatt innspart dette ganske greit. Da ville kortet fremstått mer som et rabattkort og ville blitt vurdert det på en annen måte. Jeg ser fordelssiden da som mer tungtveiende i et slikt tilfelle. Jeg ville typisk ha brukt kortet for å tjene inn månedsgebyret ved å aktivt oppsøke rabattene som fulgte med. Nettopp fordi muligheten til å tilpasse pakken til hvor jeg er i livet – at jeg feks bygger hus- så ville jeg vært opptatt av hvor jeg faktisk handlet byggevarene. Og da ville det vært naturlig å gå dit hvor rabatten fungerte. Det er først og fremst interessant med rabatt enn feks rådgivning. Det kan jo være en kombinasjon av rabatter og tjenester, men det må være økonomi i det. Noe som drar litt må det være. Kanskje litt vanskelig ift en boligpakke for der vil økonomi være det viktigste. Da er man kanskje i en situasjon hvor man bruker mye penger og gjerne har litt dårlig råd. Man

sitter kanskje også med en ekstra leilighet. Da er økonomi og rabatter viktigst. Med andre pakker er det litt mer uvisst. En bilpakke med feks leiebil og gratis montering av bil osv kunne vært spennende.

Jeg er også litt spent på hvordan dette skulle skreddersys. Kan man sitte selv på nettet og plukke pakker, eller må man til den banken for å velge pakke. Hvor vanskelig blir det? Hvis kunden selv kan styre det på nettet, så tror jeg kunden føler den får det mest riktige igjen for da kan man bruke den tiden man selv trenger. Og plukke de pakkene man selv er i livsfase til ift pakker osv.

Intervju nr 11

Jeg har Skandiabankens kredittkort og Gebyrfri.no. Litt tilfeldig valg. Skandiabanken vagte jeg fordi jeg har det som bank. Det er deilig å slippe å tenke på betaling av regninga. Regninga legges som en fordring og trekkes fra konto automatisk. Jeg slipper dermed å legge inn betalinga manuelt. Det setter jeg veldig pris på. Bruker derfor det kortet i hovedsak. Jeg var klar over at det var slik regningsbetalingen foregikk da jeg valgte kortet.

Jeg har et debetkort. Jeg kaller debetkortet mitt Visa. Selv om det er debetkort. Visa kredittkortet kaller jeg kredittkort. Jeg har ikke MasterCard. Begge kredittkortene er visa.

Egentlige grunnen til å ha kredittkort er en økt sikkerhet når jeg er ute på reise. I hovedsak. Og mye av nettransaksjoner og alle reisekjøp gjøres på kredittkort. Dersom det blir stjålet osv – hvis kortinformasjonen blir tatt – så er det ikke knyttet direkte til bankkonto. Da blir det lettere å håndtere. Det har faktisk skjedd. I Nederland i sommer var det noen som bestilte en flyreise til 40.000 på kortet mitt. Pga at det var kredittkortet slipper jeg å tenke på å bytte kontonummer osv. Jeg gav kortet på et utested i amsterdam. Da jeg ba om regninga tok han med kortet og kom tilbake med en kvittering som skulle signeres. Et godt bevis på at en aldri skal slippe kortet ut av syne. Og det har jeg forsåvidt lært nå. Dermed ble kjøpt en reise på kortet. Jeg oppdaget det ved å gå inn på nettbanken min helt tilfeldig. Igjen, det som er helt fantastisk fint med å ha oversikt over kredittkorttransaksjonene på samme bank som jeg

benytter som vanlig nettbank, da så jeg at det var plutselig mye mer minus på kredittkortet enn forventet. Jeg gikk inn på transaksjonen og så at det var bestilt en flyreise. Jeg kontaktet reiseselskapet og fikk disse til å kansellere. Fikk informasjon om dem som hadde bestilt reisen og gikk til politiet med dette. Jeg ordnet dette selv. Det var litt arbeid. Alt gikk greit. Jeg var trygg på at jeg ville få igjen pengene. Jeg var aldri redd for det. Jeg sa til banken at jeg ikke akter å betale. Men jeg måtte gi bevis for at det ikke var meg. Jeg kontaktet da reisebyrå, fikk info om bestiller. Leverte alt det til Skandiabanken. De ville også ha kopi av at jeg hadde anmeldt forholdet til Politiet.. Da det var gjort, fikk jeg pengene. I stedet for at transaksjonen ble kansellert, så fikk jeg pengene. Det gikk opp i opp.

Det var rimelig at jeg selv måtte ordne opp. Det synes jeg var helt greit. Som regel når man kommer i såne situasjoner har jo brukere vært i en situasjon som – om ikke klanderverdig – så har han vært litt uoppmerksomhet. Spørsmålet er hvem som skal belastes. Skal man belaste der man har kjøpt eller skal man belaste banken. Man kan selvfølgelig si at dem man skal kjøpe fra skal ha gode nok rutiner men er man sertifisert i forhold til bruk.. Hvis man skal belaste noen av de andre partene må sikkerhetsnivået økes og det vil føre til dyrere tjenester. Og det vil jeg ikke. Derfor er det helt greit at man gjør et stykke arbeid selv.

Kredittkortverdenen min begynte med at jeg fikk DnBNor-studentpakke. Da fikk jeg kredittkort med. Det var det første kredittkortet jeg fikk – det var i 2000. Jeg brukte det aldri. Min bakgrunnstanke var at kredittkort var fy skam. Jeg forbant det med høye gebyrer og renter (2000). At det var styggedom var min bakgrunnstanke. Så kom Gebyrfri.no med et gebyrfritt kort. Og for så vidt helt ok rente, selv om jeg alltid betaler i tide og ikke blir belastet rente. Et gebyrfritt kredittkort kunne være kjekt å ha som et ekstra kort. Jeg fikk med meg dette kortet gjennom en nettannonse tror jeg.

To ting er nyttig med kredittkort. Litt av årsaken til at jeg kom på tanken var at jeg leser for eksempel Din Side reise og tips knyttet til for eksempel reise. Der sier de for eksempel at det er greit å ikke ha kortet knyttet til konto. Sikkerhetsmessig. Dessuten tenker jeg at det er fint

å ha med to eller flere kort. Hvis en mister ett kort er det greit å ha et liggende i safen. Jeg har alltid med meg to kort. Dersom det ene blir stjålet eller jeg er uheldig. Da har jeg alltid et kort med meg så jeg ikke er fortapt. Det har jeg egentlig lært av andre jeg har reist med som har mistet kortet så står dem der uten tilgang på penger og må låne penger av andre. Dersom jeg også skal ha mer enn ett kort er det greit at de ikke er knyttet sammen mot samme konto som hovedkortet – debetkortet. Jeg bruker mest debetkortet for da trekkes det automatisk og jeg liker å ha mest mulig oversikt over forbruk. Oversiktsfølelsen er det viktigste for valget av hovedkort. Kredittkort er et sekundærkort. Det brukes kun til reise og ting til enkeltmannsforetaket jeg har. Utgifter knyttet til foretaket ønsker jeg å separere fra privat normal forbruk. Dermed tar jeg gjerne disse på kredittkortet.

Gebyrfri ga meg et gebyrfritt kort da jeg var på utkikk etter et kredittkort. Det virket da fornuftig. Jeg sjekket på bankens side for å se hva betingelsene var. Overflatisk sett var det helt greit. Betingelsene var gratis å eie, man har en viss rente etter 45 dager, det er ikke noe særlig ift reiseforsikringstjenester. Får nesten ikke lov til å gjøre noen ting. Og man får en epost engang i måneden med faktura, med betalingsinformasjon for forfallet den måneden. Det var tilstrekkelig da. Jeg synes fortsatt det er et helt ok kort.

I 2006 så jeg ved innlogging i Skandiabanken at Skandiabanken skulle starte med et kort...

Deres tester sa at det var et billig kort. Renta var gunstig i hovedsak. Renter på bruk, hvis man går over de 45 dagene eller 60 som noen kort har. Dette betydde egentlig ikke noe for meg.

Det som betydde noe var at jeg fikk større kreditt enn med gebyrfri, samt at jeg hadde engasjement i samme bank og brukte denne til vanlig. Da får jeg samme oversikt –som er greit. Det er greit for eksempel at det er lettere å se ting tilfeldig som skjer. Jeg går aldri på gebyrfri.no kontoen. Det er tungvint å logge på flere kontoer. Jeg gidder ikke å logge på et nytt sted. Det blir flere passord å huske på.

Hvis jeg vil se oversikt over kontoutskrift på gebyrfri.no så må jeg logge meg på den kontoen. Det gjør jeg veldig sjelden. Jeg gjorde det for en måned siden da jeg skulle oppdatere epostadressen. Da la jeg faktisk merke til at jeg hadde betalt en regning to ganger og at jeg hadde penger til gode. Det hadde jeg hatt et halvt år. Det viser at jeg ikke bruker det mye. Jeg har altså mindre oversikt over det som skjer på det kortet. Jeg visste at jeg ikke hadde brukt kortet, så jeg ignorerte nok det som kom på mail med den månedlige fakturaen. Det sto helt sikkert, men jeg bare arkiverer det et sted og sier meg fornøyd. Jeg var også 100% sikker på at jeg ikke hadde brukt kortet.

Det kortet (gebyrfri) bruker jeg veldig sjelden. Nesten aldri. Det kan typisk være mitt 3. nødkort når jeg er på reise, jeg har faktisk alltid med meg to eller tre kort. Eventuelt så bruker jeg det kortet og når jeg handler for enkeltmannsforetaket. Da brukte jeg kun det kortet. Men det var i forfjor.

Gebyrfri bruker jeg nesten aldri. Jeg har det som en nødløsning dersom det skulle skje noe med de andre kortene. Jeg brukte det sist i høst. Jeg husker ikke hvorfor. Da kan det ha vært tilfeldig og at det var nærmest der jeg var. Det ligger gjerne nær datamaskinen hjemme. Skandiabanken-kortet ligger i kortmappa. Det har jeg alltid med meg. Det siste kortet har jeg liggende hjemme i en skuff ved datamaskinen, så det brukes sjelden.

I tillegg til oversikten det gir over kredittkortbruken ved å alltid se kortbevegelsene når jeg er inne i min faste nettbank, er det en fordel ved Skandiabanken er at jeg ikke må gjøre noe aktivt for å betale regninga. Jeg må gjøre noe aktivt for å stoppe betalinga. Sammenlignet med gebyrfri blir dette spesielt, fordi gebyrfri er en annen bank. Fra dem får jeg en faktura på epost, og så må jeg bruke kortnummeret som kid-nr, så da må jeg sette i gang en betaling i Skandiabanken basert på å dra fram kortet, skrive av kortnummeret og gjøre en manuell betaling på det kortet. Hadde de hatt en efakturaløsning ville jeg sluppet å skrive ned kortnummer osv. Da hadde det fremstått som enhver efaktura-løsning, at regningen hadde kommet rett inn i banken. Da hadde funksjonaliteten blitt mer lik Skandiabanken. Hvis de

også hadde kombinert med avtalegiro – noe de helt sikkert ikke ville gjort pga sikkerhetshensyn vil jeg tippe – men avtalegiro kombinert med efaktura, ville i prinsippet vært det samme som Skandiabankenløsningen. At jeg ikke aktivt måtte gjort noe for å godkjenne betalingen og heller aktivt stoppe den. En eFaktura ville gjort det mye enklere ved bare å trykke på ok. Sammenlignet med at jeg nå må finne fram kortet, gå ned i eposten for å finne summen også sette i gang en betaling.

Jeg prøver å unngå alle kostnader som jeg har som kommer ved at de betales automatisk når det er snakk om faktura på kredittkort. Ellers kan det hende jeg må betale gebyrer og det er kjedelig. eFaktura, autogiro eller andre løsninger som gjør at jeg slipper å gjøre noe aktivt for å betale regninga er alltid et pluss for min del. Med mindre det koster meg noe, at jeg må betale gebyr. Jeg er veldig avers mot gebyrer.

I forhold til hvordan jeg har det nå, ser jeg ikke noe som kunne vært interessant for et gebyr. Jeg kommer ikke på noe som kunne dekket et behov jeg har. Det kunne godt hende at noen kunne gitt meg noe som jeg synes var positivt for et gebyr. Men jeg har ikke oppdaget noe. Jeg vet faktisk ikke hva som ligger av forsikring på gebyrfrikortet, for det betyr ingenting for meg

Jeg har dobbel reiseforsikring utenom. Jeg har en gjennom jobben (Europeiske) og en hos forsikringsselskapet mitt. Det er de tre jeg må forholde meg til. Gjensidige har jeg lån og forsikringer, Skandiabanken har jeg lønnskonto, sparekonto og et kredittkort. Og gebyrfri.no –egentlig Santander. .

Gebyrfri kan typisk brukes hvis de andre ikke er tilgjengelig eller i nærheten. Hvis kortmappa er i det andre rommet- soverommet- og jeg skal kjøpe meg noe på nett så kan jeg finne på å bruke det bare fordi det ligger der. Men i prinsippet bruker jeg det ikke. En annen

situasjon jeg kan bruke det er på reise og jeg mister et av de andre eller at det blir ødelagt. Alle 3 er alltid med på reise. Jeg sprer dem. Jeg har to i kortmappa mi. Ute på by'n har jeg bare med ett kort og de andre er i safen. Og mens jeg reiser har jeg typisk ett i sekken og ett på meg, kanskje til og med ett i kofferten.

Ved opphold i Norge og minibankbruk bruker jeg alltid debetkortet. Fordi at kredittkortet må man betale løpende rente ved bruk i minibank. Ellers bruker jeg kredittkortet når jeg handler på steder i utlandet. Der jeg kan bruke VISA-delen utenom minibanker. Grunnen til det er sikkerhetsaspektet jeg snakket om i sted. Til kontantuttak bruker jeg debetkortet mitt. For da betaler jeg ikke renter på uttaket. For ved bruk av kredittkort i minibank, betaler man rente fra dag én og ikke fra dag 45 eller 60.

Jeg har koder på kredittkortene mine, men disse kan jeg ikke. Jeg bruker den aldri. Jeg har dem nedskrevet på mobiltelefonen min på en hemmelig plass dersom det skulle skje. Men de brukes ikke.

Jeg bruker fortrinnsvis kredittkort når jeg handler på Internett. Jo mindre jeg stoler på nettbutikken jo mer sannsynlig er det at jeg bruker kredittkortet. Jeg prøver i størst mulig grad å bruke kredittkortet. Hadde det ikke vært for sikkerhetsaspektet hadde jeg ikke villet ha kredittkort. Det er dette som er hovedgrunnen til å ha kortet. Også er det nice-to-have ift å kunne ha flere kort. I en periode hadde jeg to helt vanlige kort, i stedet for å ha kredittkort. Men det ble jo dyrere, Jeg betalte mer i årsavgift for et Visa-kort – eller debetkort – enn et kredittkort.

Betingelsene på Skandiabanken-kortet tror jeg er ganske like som gebyrfri. 45 dagers betalingsutsettelse, rundt 11% rente og så er de heller ikke særlig gode på forsikring. Jeg vet ikke om det er noen forsikring der heller. Det betyr ikke noe for meg. Jeg har aldri betalt en

regning utenfor betalingsfristen. Jeg bruker det ikke som en metode for å kunne handle noe jeg ikke har råd til. Det er ikke aktuelt for meg. Har jeg ikke råd, så har jeg ikke råd.

Det er kun sikkerhetsaspektet som er viktig for meg. Jeg har aldri betalt for kreditten.

Hvis jeg skal på en lang tur og skal bruke mer enn det som er kredittgrensen på den turen er det viktig å få høyere kredittgrense. Gebyrfri hadde kun 10.000 i grense og det er ganske lite. Nå har jeg gått opp til 20.000. Så har jeg 40.000 hos Skandiabanken. Årsaken til at jeg fikk såpass mye i Skandiabanken er at jeg så vidt god økonomi der. Jeg kunne sikkert fått mer hos gebyrfri hvis jeg hadde bedt aktivt om å få det, men da jeg fikk det var jeg student og det begynte på 10.000. Og jeg har ikke gidde å gjort noe for å øke den. Men nå har jeg Skandiabanken kort og jeg liker å bruke det bedre. Så derfor er jeg mest opptatt av Skandiabanken kortet og 40.000 synes jeg er greit. Mer enn det tror jeg egentlig ikke jeg trenger.

Skandiabanken koster kr 50,- i året. Det jo for så vidt ikke gebyrfritt da. Men det er gebyrfritt i bruk. Det er en årsavgift. Til motsetning fra gebyrfri som er helt gebyrfritt. De vil sikker ha litt cash for det og det synes jeg egentlig er helt ok. Før jeg fikk kredittkortet hadde jeg to skandiabankenkort á 250,- . Og ved å bytte et av disse i et kredittkort så synes jeg det var helt fair å gå ned til 50,-. Men det er mer bruk jeg er avers for gebyrer.

Jeg hadde en dårlig erfaring med kortet her om dagen. Skandiabanken-kortet er relativt nytt – det har jeg faktisk opplev flere ganger. Det blir ikke nødvendigvis godkjent i kassa når man skal betale. Jeg var på kino her om dagen og hadde glemt debetkortet – eller det lå ikke i kortmappa mi. Så skulle jeg betale med kredittkortet og det ble ikke godkjent. Det var et ugyldig kort. Jeg snakket med Skandiabanken og de har visst ikke oppdatert sin kortinformasjon. Det synes jeg er litt rart ettersom kortet begynner å bli noen år gammelt. Det var i allefall forklaringen. De har visst en database over hvilke kort de godkjenner og det må gjøres for hver enkelt bedrift/selskap. For eksempel de som drifter scene 1 som kiosken

heter. De kioskene som er på kinoen. De har betalt penger for å kunne ha betalingsterminal der. Og der har de en liste over godkjente kort. Det visste jeg ikke, men med engang jeg fikk Skandiabanken kortet skulle jeg betale Taxi. Da skjedde dette. Da kontaktet jeg Skandiabanken og spurte hvorfor jeg ikke fikk til å bruke det og de sa at Visa Norge har løpende en liste som de sender ut til de som kjøper tjenester av dem. Som typisk den kiosken her. Men den kiosken må da aktivt be om å få oppdatering da. Og det var antakeligvis det som hadde skjedd. Men det er vel egentlig den eneste kleine opplevelsen jeg har hatt med et kredittkort – at jeg ikke fikk brukt det. Jeg prøvde heller ikke gebyrfri, for det hadde jeg ikke med meg. Dette har skjedd to ganger på to år. Det er jo da en issue, og derfor har jeg alltid med meg debetkortet også. Det var en tilfeldighet at det ikke var der da. Jeg har aldri med kontanter så jeg er avhengig av at ett av kortene fungerer. I min rutine ville jeg brukt debetkortet der. Kredittkortet bruker jeg kun – med mindre det har skjedd noe med debet kortet – til reisebestilling over nett og i jobbsammenheng. I vanlig jobb (ikke enkeltmannsforetaket).

Jeg jobber i innovasjon Norge nå. Hvis jeg skal få refundert beløpet gjennom jobb fra en jobbreise så bruker jeg kredittkort. Det glemte jeg å si. Da sparer jeg rente faktisk. For da trekker jeg ikke på kontoen min. Dvs jeg får ikke en redusert renteinntekt på kontoen min. Samtidig har jeg rentefritt på kredittkortet og jeg vil få tilbake de pengene. Det gjelder jo egentlig alle kjøp, men det har jeg egentlig ikke tenkt så nøye over. På alle dyre kjøp burde jeg jo brukt kredittkortet mer. Jeg er egentlig litt usikker på hvorfor jeg tenker slik om jobbutlegg og ikke privatkjøp. Men jeg tenker sånn på jobbutlegg og bruker kortet til dette.

At jeg brukte det til taxi var nok også at det var et utlegg i jobbsammenheng. Det kan også være at jeg bruker kortet når jeg skal handle på vanlig matbutikk. Da kan jeg finne på det.

Jeg har en egen konto i Skandiabanken som er knyttet til enkeltmannsforetaket. Og når jeg gjør betalinga, så gjør jeg det gjennom den kontoen på det kortet. Så da må jeg endre hvilken konto jeg skal betale den andelen fra. Jeg kan ha både private-, jobb- og enkeltmannsforetakstransaksjoner innenfor en periode. Da splitter jeg opp betalinga. Da tar

jeg litt fra privatkonto og litt fra den andre kontoen. Det går helt greit. Det er ikke viktig funksjonalitet dette, men det er mest av enkelhet at man bør skille enkeltmannsforetaksforbruk fra privatforbruk. Man kan gjøre det fra samme konto, men når det innebærer så lite arbeid som det gjorde, er det en fin pluss. Men hvis det hadde betydd at det kostet noe eller at det hadde betydd at det tok mer tid, så hadde jeg ikke villet gjort det.

En typisk kredittkortprosess vil være som følger. Som regel betaler jeg på nett. Taster inn kortnummer og andre nødvendige nummer for å gjennomføre transaksjonen. Jeg får da en melding i Skandiabanken om at nå kommer det snart en betaling. Som jeg må betale. Som regel går jeg inn på den meldinga og ser hva dette gjelder. Og får da en oversikt over hva jeg har på kortet som utlegg. Jeg ser om jeg kjenner igjen transaksjonene og hvis alt ser ok ut, så gjør jeg ikke noe mer for da blir det betalt. Hvis det ikke hadde sett ok ut, måtte jeg ha gjort noe aktivt for å stoppe det.

De gangene jeg finner på å bruke Gebyrfri gjør jeg et kjøp, får en epost, da må jeg ta den summen og legge inn en betaling i nettbanken min. Jeg finner fram kortnummeret som kidnr og setter inn forfall iht til fakturaen. Så det er jo litt mer jobb der. Jeg må finne fram kortet mitt og riktig epost og jeg må sette meg ned for å betale og logge meg på Skandiabanken for å gjøre dette.

Gebyrer for et kort ser jeg ikke helt poenget med. Ett kort jeg har vært borti. Studentkortet i DnB hadde gebyrer. Det hadde mye gebyrer, men det var vel før Skandiabanken kom så de har sikkert satt ned gebyrene nå, men da fikk man mye ekstra. For eksempel fikk jeg bagasjelapper for hvis bagasjen forsvinner kunne de håndtere den. Man fikk tilbud på pakkereiser. De har kanskje noen avtaler med noen butikker, gudene vet hva. Det var en hel lefse med fordeler jeg fikk gjennom studentpakken. Jeg benyttet det aldri. Jeg orket ikke. Fordeler jo, men for eksempel bagasjetags var bedre hos sas og braathens. Det var sikker noen gode fordeler, men jeg fikk et inntrykk. Inntrykket var at fordeler er fordeler dersom du ønsker å bruke penger på noe spesielt. Det er det samme som at hvis man har SAS-kort så

kan man få kjøpe en weekend-tur for en eller annen pris. Det innebærer at jeg må ha lyst til å dra dit. **Inntrykket var at fordelene forutsatte et merforbruk for å oppnå fordelene.** Jeg følte det innebar et merforbruk å oppnå de fordelene. Ergo så gadd jeg ikke.

Jeg liker å ha kontroll selv og sy sammen pakken selv. Dermed kan fordelene på en måte ta fra meg valgfriheten. Hvis jeg for eksempel har funnet det perfekte reisemålet – hvis vi skal snakke om reise – og det kommer et pakketilbud til den byen jeg ønsket å reise så ville jeg jo kunnet benyttet meg av tilbudet. **Hvis jeg ikke har tenkt meg dit egentlig, har jeg en sperre mot å dra dit bare pga et tilbud.**

Å få en ”flat” rabatt på 10% på alle reiser, noe tilsvarende Norwegian, hvor det er rabatt på norwegian sine flyreiser. Tja, jeg har jo ikke det kortet, så. Jeg følger jo litt med, så jeg har da fått det med meg.. Har tenkt at det er sikkert et fint kort, det. **Jeg kunne helt sikkert hatt et kort som innebar at jeg sparte noen kroner.** Den følelsen jeg har av fordelene ved å bruke Skandiabanken-kortet oppleves for meg som viktigere enn å spare 10% på reise. Jeg har vurdert å få meg Norwegian-kortet, men jeg har bare ikke gjort det. Hvis jeg hadde tatt det og hadde begynt å bruke det engang, kunne jeg nok kommet til å bruke det mer også.

Fokus bank har også et kort med noen rabatter. 1,5% på mye forskjellige varer og 3% på elektronikkvarer. 360-ett-eller-annet tror jeg det heter. Igjen så tenker jeg at det er fordeler du får for å ha forbruk. **Som regel er ikke mitt forbruk på sånne ting kjempestort. Det kan være det dersom jeg må gjøre store investeringer. Sånn som nå hvor jeg har kjøpt inn masse ting til leiligheten** – jeg har kjøpt meg en liten leilighet. Da kunne jeg nok ha spart noen kroner på å ha hatt et sånt kort. Men jeg føler ikke at det er god nok grunn for å få det. Ikke der og da. Selv om jeg kunne spart noen penger på det. Det var for så vidt en god grunn, men det oppleves ikke for meg som en god nok grunn.

Min sperre er at jeg er veldig fornøyd med Skandiabanken ift hvordan jeg har oversikt over kredittkort på samme bank som jeg har resten. Det **handler om to ting: oversikt og at**

betalingen går automatisk. Jeg ble stoppet på en flyplass av fokus bank som ville selge meg kortet hvor man sparer penger ved bruk. Jeg tenkte at det ville sikker vært rasjonelt å få kortet, mtp at jeg ville spare 10 kroner her og 100-lapp der. Men så kom det tilbake at jeg har plass til kun to betalingskort i kortmappa mi og jeg er veldig fornøyd med Skandiabanken pga de nevnte grunene. Hvis jeg skulle ha et nytt kort, måtte jeg fjernet ett av de andre kortene. Da ville jeg fjernet kredittkortet selvfølgelig. Debetkortet skal jeg ha. Jeg liker å bruke det i hovedsak. Når det gjelder de kortene hvor man får noe for bruk, er flyreiser et bruksområde hvor det faktisk kunne vært greit – for da kunne det bare ligget hjemme. Flyreiser bestiller jeg nesten alltid hjemmefra. Da ville jeg brukt kortet kun til dette. Norwegiankortet trekker fordi jeg får 10% rabatt på kjøp av flyreiser. Det kortet kan jeg dessuten ha hjemme hvor jeg kjøper flyreiser. Et kort som jeg skal bruke i butikk må konkurrere med mitt Skandiabanken kort som jeg allerede har i kortmappa. Da må jeg føle at det gir meg så mye merverdi – at det kan brukes på så mange plasser at den besparelsen jeg vil få for å kjøpe på de rabatterte plassene vil gi meg en gevinst. Hvis jeg ikke husker helt feil har de kortene som regel bare begrenset antall plasser hvor man får rabatten. Også går det litt på hvordan man mottar rabatten. Det beste ville vært å få det i cash, men jeg antar man får det i form av at det går inn på kontoen og at man må benytte det kortet for å inkassere summen. Det ville vel vært den rasjonelle måten å gjøre det på.

Intervju nr 12

Jeg har vanlig visa kort og MasterCard.

Visakort er vanlig minibankkort. MC kan jeg bruke på kreditt. Jeg har ikke hatt det så lenge egentlig, for jeg hadde egentlig ikke lyst til å ha det. Jeg føler jeg egentlig ikke har hatt behov for det, da jeg har stort sett penger til det jeg trenger. Og jeg liker å betale for det jeg skal gjøre, men jeg fant ut at det kan være greit for å betale større regninger o.l og dermed fikk jeg kredittkortet.

Jeg har visakort i DnBNor. Sånn har det alltid vært. For 3-4 år siden fikk jeg MC.

Jeg var i samtale med banken ifm et lånemøte hvor jeg fikk tilbud om kredittkortet. Jeg hadde tenkt på det en stund, og de sa at det var greit å ha mtp reisekjøp osv for det var en reiseforsikring. Jeg hadde pratet litt med bankmannen min tidligere og holdningen min.

Holdningen min var at jeg var negativ til kredittkort. Fordi jeg ikke har hatt bruk for det, og har lyst til å ha kontroll. Jeg føler jeg har bedre kontroll når jeg betaler med vanlig Visa-kort enn med MC. Og det er jo lettvis å ha kredittkort. Da er det lettvis å kunne kjøpe noe jeg har lyst på selv hvis jeg ikke har penger. Jeg bare utsetter betalinga. Det har ikke gjort meg skeptisk i seg selv, for jeg mister ikke kontroll. Det har mer å gjøre med at jeg liker å vite hva jeg har, rett og slett. Jeg bruker det ikke så veldig mye, men etter å ha hatt det en stund er det jo greit.

Jeg fikk litt fordeler fordi jeg var totalkunde i en slik samtale med banken. De sa jeg kunne bruke det som reiseforsikring og som reserve hvis jeg ikke har penger akkurat der og da. Så vidt jeg husker. Og jeg sa, ok – jeg tar det. Jeg ønsket meg mulighet til å betale litt større regninger hvis jeg ikke hadde penger akkurat der og da. Rett og slett. Det var vel hovedgrunnen til at jeg tok det.

Erfaringene mine er at jeg ikke bruker det så veldig mye. Jeg bruker det litt på nett. Jeg bruker det hvis jeg skal kjøpe noe som er litt dyrt, gjerne sånn 1500 og oppover. Da betaler jeg med det. Dette gjelder alle type steder, både nett og i butikk. Hvis jeg ikke har så mye på konto så kan jeg allikevel kjøpe det og så vet jeg at jeg snart får penger til å betale ned. Jeg gjør det på denne måten, ikke bare av denne grunnen, men litt også fordi jeg generelt kan betale litt senere. Det fører til litt rentesparing. At man betaler en mnd etter man har kjøpt varen. Jeg låner mao penger gratis i et gitt antall dager. Det at jeg gjør det med bare store beløp har bare blitt sånn over tid. Jeg har egentlig ikke tenkt over det. Det er dessuten litt greiere å betale store regninger når man får lønn. Så hvis det nærmer seg lønning og at kjøpet skjer rett før er det greit å vite jeg har litt penger igjen på kontoen. Så kan jeg heller gjøre opp status etter neste lønning.

Jeg bruker gjerne vanlig visa (debetkort) til vanlige ting. Stort sett bruker jeg kredittkort ved beløp over 1000,-/500,- kroner hvis jeg kan bruke det. Men det er ikke alle steder som aksepterer det. Jeg opplever ikke det som noe problem. De tar det for eksempel ikke i matvarebutikker og noen andre butikker jeg har vært i, uten at jeg husker eksakt hvilke. De tar gjerne Visa-kortet på disse stedene.

Hvis det begynner å bli litt lite på lønnskontoen så bruker jeg kredittkortet. Dersom jeg har mye på lønnskontoen bruker jeg helst den. Men det er allikevel greit å rute de store transaksjonene til MC'et for da kan jeg fortsatt bruke et tilsvarende beløp til vanlige ting på Visakortet. Pluss at man utsetter betalingen og sparer litt rente. Det ligger litt bakhodet.

MC er et greit nok kredittkort. Jeg får stadig vekk tilbud om ett eller annet i posten, men jeg husker ikke hvilke. Det finnes mange. Jeg har egentlig aldri brydd meg om å ha oversikt over tilgjengelige kredittkort. Kortet jeg har er jeg fornøyd med, for det dekker det behovet jeg har. Det viktigste behovet kortet mitt dekker er å gi meg en buffer å gå på.

Jeg bruker gjerne kredittkortet til klær og sko. Jeg har lav kredittgrense så møbler blir ikke aktuelt. Jeg bruker også MC når jeg handler på nett. Jeg bruker aldri Visa-kortet når jeg handler på nett. Dette tror jeg er litt tilfeldig. Jeg har nok i bakhodet at det kan være greit med MC på nett, fordi da kan man klage hvis det er noe galt med varene før det trekkes fra kontoen. Så det er en trygghetsdimensjon ved å benytte MC'et. Jeg gjør det kategorisk og tror det må være fordi det føles tryggere hvis det skjer noe galt. Man har litt mer kontroll hvis noen skulle få tak i nr og kode og lignende. Fordi det er lettere å følge med på hva som blir trukket derfra, ettersom det ikke brukes så mye. På Visa-kortet blir beløpet trukket med engang. Hvis man da ser at noen har misbrukt det, vil man fange opp dette før transaksjonen trekkes fra konto. Dermed blir det tryggere.

Reiser er også typisk MC-situasjoner. Flybilletter. Fordi da dekker reiseforsikringa det. Men det er egentlig bare tull fordi jeg har en annen forsikring også. Men jeg bruker det kategorisk når jeg kjøper reiser, for da slår reiseforsikringen inn. Pluss at utgiftene er såpass store at det er greit å skille ut disse og at det blir en liten gevinst ved å låne de pengene gratis. Og at man har de transaksjonene et annet sted enn på den vanlige kontoen.

Kortet koster noe, men jeg vet ikke hvor mye i året. Jeg betaler en årsavgift tror jeg. Jeg følger ikke med. Er litt dårlig på sånne ting. Jeg er sikker på at det er en årsavgift, 200-300 kroner kanskje. Man får ikke noe gratis uansett.

Fordelene er en buffer og reiseforsikring. Det er ingen fordeler for øvrig. Fordelen med reiseforsikringen i kortet er at jeg ikke trenger å overnatte et døgn, som jeg må med den andre. Tror jeg.

Jeg har reist mye men har aldri hatt bruk for reiseforsikring. Hvis noe hadde skjedd, kommer an på hvor jeg hadde vært. For eksempel fra Mallorca ville jeg ringt MasterCard. De skryter veldig av servicen sin. Det kan hende den forsikringen er bedre enn den andre, men jeg vet ikke. De er sikkert ganske like. Jeg har ikke så mye oversikt over det. Jeg har også reist veldig mye uten å noen gang hatt bruk for reiseforsikringen.

Jeg har aldri hatt en virkelig bra opplevelse med kredittkortet. Hvis jeg ser noe jeg har lyst på og jeg ikke har penger på kontoen, er det greit. Da kan jeg være glad for at jeg har kortet. Samtidig har jeg aldri kjøpt noe som jeg virkelig måtte ha, som var veldig nødvendig sånn at jeg hadde godt klart meg uten de tingene jeg har kjøpt. Men det er en grei følelse med tilgjengeligheten til penger som det representerer.

En dårlig opplevelse med kredittkortet må være å kjøpe noe en har lyst på men ikke råd til. Da er det jo lettvent. Da kan man komme til å angre etterpå. Jeg har ikke hatt det sånn i stor grad, men jeg har sikkert kjøpt noe jeg ikke burde. Da hjelper kredittkortet meg til å synde litt for det er jo tilgjengelige penger som man egentlig ikke har. Og det bryter jo med akkurat det jeg sa om at jeg liker å ha kontroll over det jeg kjøper. Men jeg har det jo på en måte uansett.

Man kan jo lure på hva gebyret går til. Jeg fikk kortet fra banken min fordi jeg synes det er greit å sånne ting samlet. Nå har jeg lån, lønnskonto og kredittkort samlet. Jeg shopper ikke så mye rundt på sånne ting. Gevinsten ved å gjøre det sånn er at det er lettvent å ha det på samme sted. Da får jeg se alt i nettbanken min og har oversikten der på samme sted.

En typisk kredittkortprosess: Jeg tenker at ”dette betaler jeg med MC” fordi det da blir lenger til jeg skal betale det. Ergo har jeg litt mer å rutte med frem til neste lønning. Da skjer det ikke mer før jeg får en beskjed i nettbanken og en en mail om at det nå har kommet en regning i nettbanken som må betales. Det står ikke noe om hva regningen går ut på. Så må man gå inn i nettbanken og fysisk klikke meg inn for å betale. Ellers går det renter. Når jeg går inn står det betalingsfrist da og da og minstebeløp å betale er 200 kroner eller noe sånt. Og så for å finne ut hvor mye jeg egentlig må betale må jeg gå inn å sjekke dette spesifikt. Dette er et luretriks, for jeg treneger ikke betale mer enn 200 kroner. Det blir som om de oppfordrer til å ikke betale mer enn 200 kroner for da tjener de renter hvis jeg ikke betaler alt. Jeg må klikke meg inn på kontoutskriften for å gå gjennom alle transaksjonene for å se hva jeg skal betale. Og da betaler jeg det jeg må for at renta ikke skal begynne å løpe. Det gjør jeg nesten alltid, men unntakene er vel hvis jeg akkurat har fått lønning eller hvis jeg har mye penger sånn så kan jeg betale ned alt sammen på engang.

Jeg har aldri lånt penger slik at renta begynner å løpe. Det har jeg ikke hatt behov for. Det koster mye mer å låne penger på den måten enn å for eksempel ta opp et lån.

Det er jo litt deilig å kjøpe seg noe man har lyst på selv om at ikke har penger til det. Det er jo en litt deilig følelse. Men jeg skjønner at folk kan tippe over og bruke alt for mye for det er fryktelig lettvindt. Og har man ikke kontroll er det lett å trekke kortet mye. Jeg har kontroll, men jeg hadde ikke sett behovet ettersom jeg hadde klart meg fint i mange år. Så det var vel heller at behovet ikke hadde vært der enn at jeg var redd for det.

Når jeg er ute og reiser bruker jeg ofte MasterCard til restaurant og alle kjøp. Det er også for å utsette betalinga, pluss at man får mer kontroll i etterkant på hva man har brukt. For da ser man – i stedet for å betale der og da – hvis man vil vite hvor mye penger man har brukt på en ferie for eksempel. Man ser for så vidt transaksjonene på nettbanken også, men det er mer styr fordi det er flere transaksjoner der. Det gir mer kontroll med en kortere liste med transaksjoner. Det er lettvindt. På restaurant i Trondheim ville jeg nok likevel brukt Visa. Hvis jeg er på ferie i Trondheim blir det ikke helt det samme. Det har med at det er greiere å bruke MasterCard i utlandet. Jeg vet ikke hvorfor, det er bare en greie jeg har. Grunnen er vel at man får reklamegreier om at det så greit å bruke på ferie. Da slipper man å ha kontanter med seg, selv om det også er tilfelle i Trondheim. Jeg vet ikke hvorfor, men jeg gjør det.

Kredittkort koster penger og man betaler for å bruke det. Hvis det er kort som ikke koster noe, lever vel de på renter – at noen overdrar. At folk ikke betaler i tide og låner penger.

Gode tjenester å bake inn i et kredittkort kunne være diverse rabatter her og der. Rabatter på bensin er en vanlig ting å bake inn. Jeg har hørt om dette. Det er jo greit. Jeg har ikke rabatter på mitt kort. Rabatter får man sikker på de fleste kort. Sikkert på mitt også, men jeg har ikke brydd meg så mye om det. Det er jo greit med et sånt rabattkort, men man blir jo låst opp til en leverandør. For eksempel 10 øre rabatt hos Statoil fordrer at man fyller bensin hos Statoil. Og det er jo greit nok, men jeg har i dag ikke noen fast bensinstasjon og en slik

rabatt ville låst meg til Statoil. Det er jo ingen ulemper med å få det egentlig. Det er jo bare bra. Men jeg bruker ikke dette selv. Jeg har ingen faste kleskjeder e.l heller. En rabatt på noen av de kleskjedene jeg liker å handle på ville nok å ført til at jeg handlet mer hos disse. 10% rabatt på en av mine faste kleskjeder ville ikke ført til at jeg valgte et kort som kostet noen hundrelapper i året. Jeg handler ikke så mye klær at det blir aktuelt. Selv om jeg i dag betaler 300 kroner for ingenting. Jeg er så sløv på gebyrer og sånn.

Jeg har ikke hørt om Gebyrfri og heller ikke at Norwegian har kommet med kredittkort. Cresco har jeg hørt om. Jeg assosierer ikke noe spesielt med disse. Det er gjerne dem som sender reklame i posten som jeg bare river i stykker. Jeg tenker at ”er det noen som går på det her?”. Om ikke kredittkort, så er det lån så mye du vil eller lignende, da tenker jeg det. Jeg går ikke på. Det er ingen som gir bort penger. Og om de skulle ha bedre betingelser enn det kortet jeg har i dag, så bryr det meg ikke så mye. Jeg litt lat når det gjelder sånne tjenester som dette. Jeg liker å ha ting samme sted.

Jeg trenger ikke et kort til. Jeg har begge kortene i lomma samtidig når jeg er ute og reiser, men bruker MC. Også når jeg handler klær. Uten at jeg vet det, så tror jeg det er mer gebyr på Visa kortet enn MC i utlandet.

Forskjellen er at Visa ikke er et kredittkort, men MC er det. Slik er det vel egentlig ikke alltid, for når jeg bruker Visa-kortet i utlandet så rekker ikke de å registrere transaksjonen før jeg er tilbake. Jeg vet ikke.

AmEx er også et kredittkort. Det går kanskje an å få Visa som kredittkort også, men jeg tenker at det for meg går rett på bankkontoen.

Utseendet på kortet er ikke viktig. Det finnes ikke noe forfengelighet knyttet til kortet for meg. Det ligger bare i lommeboka, det er ikke noe vits å blafre med fancy kort. Det bryr meg

heller ingen ting hvis jeg er ute med venninner og alle legger kortene på bordet ifm betaling. Jeg ville heller ikke lagt merke til hva de andre har. Kanskje hvis det var noe spesielt, så ville jeg sett litt nærmere på det. Men det er ikke viktig. Er det viktig for folk?

For å oppsummere er fordelene å ha en økonomisk buffer. Ha penger litt penger å gå på og slippe å betale der og da. Det gir litt større handlefrihet rett og slett.

Det er ingen store ulemper, så lenge man kontrollert bruk. Men det er klart det er fristende å kjøpe mer enn man har råd til. Men så lenge jeg har kontrollert bruk er det jo til og med en fordel ved at man låner penger gratis. Grunnen til at jeg allikevel ikke bruker kredittkortet alltid er at det ikke virker over alt. Men jeg har også en greie på at kredittkort skal jeg bare bruke når det er noe litt ekstra. For jeg liker å ha kontroll på hva jeg bruker og jeg har ikke like god kontroll på MC. Og selv om jeg jo kan se transaksjonene på MC også i nettbanken, så har det også med at hvis jeg ønsker å kjøpe litt dyrere ting så er det greit å ha mest mulig av kredittgrensen på 10.000 tilgjengelig.

Selv om man nå får gratiskort i Norge, med reiseforsikring og andre fordeler, er argumentet mot å skifte kort at jeg liker å ha alt på samme sted. Men jeg må nok hjem å sjekke gebyr og hvilke fordeler som faktisk er. Jeg skal ha møte med bankmannen min i morgen, så da får jeg stresse litt på gebyrer.

Når det gjelder prinsippet gebyrfritt vs gebyrer med fordeler, er det jo en fordel å kunne få rabatter. Men det er etter hvert mange medlemsskap med rabatter. Det er vanskelig å huske hva jeg har hvor. Jeg har for eksempel Obos-kortet, men har aldri benyttet rabattene, får jeg går ikke rundt og tenker på de små gevinstene man kan få. Kanskje det eneste unntak hvor man kan spare litt er på bensin. Fordi det er noe man kjøper en del av.