



Parterapi i norsk banknæring

Hvordan fikse forholdet mellom kunde og bank?

Hans Jørgen Jacobsen og Sondre Tallaksen

Veileder: Tor Wallin Andreassen

Masterutredning, Marketing & Brand Management

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

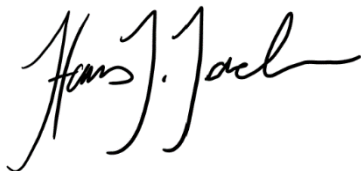
Forord

Følgende masterutredning er skrevet som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet som et fordypningsarbeid innenfor hovedprofilen Marketing & Brand Management.

Gjennom arbeidet har vi fått et spennende, variert og interessant innblikk i samspillet mellom kunde og bedrift i banknæringen. Samtidig har vi fått anledning til å forske på et område som ikke har blitt studert tidligere, noe som har vært veldig givende. Vi håper at vår utredning vil være et nyttig bidrag til forskningen på kunderelasjoner og relasjonsmarkedsføring. Til sist håper vi at forskningen vår kan skape verdier til næringslivet og skape en bedre relasjon mellom kunde og bedrift.

Vi har fått god hjelp på veien. Først ønsker vi å takke Atle Sivertsen i NCE Finance Innovation, som bidro i søket etter intervjuobjekter i banknæringen. Vi har vært heldig å få intervjuet noen dyktige bankansatte, og til tross for at dere i denne utredningen er anonymisert, har dere gitt oss svært mye nyttig innsikt. Videre ønsker vi å takke alle bankkunder som har latt seg intervjuet. Deres perspektiver har vært sentrale for å besvare oppgaven. Vi må også takke Center for Service Innovation ved NHH som har støttet oss økonomisk i datainnsamlingen og Seidali Kurtmollaiev, som har gitt oss en grundig innføring i Norsk Innovasjonsindeks og tilhørende datasett. Til sist ønsker vi å takke vår veileder, Tor Wallin Andreassen, som har gitt oss verdifull hjelp på veien og en spennende oppgave å løse denne høsten.

God lesing!



Hans Jørgen Jacobsen



Sondre Tallaksen

Bergen, desember 2019.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å fremdrive ny innsikt innenfor kunderelasjoner og relasjonsmarkedsføring. Utgangspunktet for utredningen er arbeidet til Norsk Innovasjonsindeks. Deres målinger viser at kunden responderer negativt på opplevde endringer i kundeforholdet. Dette fenomenet gjelder på tvers av bransjer og bedrifter. Bedriftens investeringer i kundeforholdet manifesterer dermed tilsynelatende ikke i økt verdi, fra hverken bedrifts- eller kundeperspektivet. Utredningen vil forklare hvorfor det er slik, og deretter presentere en generaliserbar løsning på problemet. Som utgangspunkt for å belyse problemstillingen har vi brukt banknæringen.

For å belyse temaet har vi benyttet grounded theory som forskningsstrategi. Dette kjennetegnes gjennom dynamisk tilnærming til teori og data. Vi har etterstrebet å presentere teori og forskningsprosessen på en mest mulig leservennlig måte, til tross for at det ikke har vært en lineær prosess. Fra tidligere eksisterer det ingen litteratur som direkte belyser problemstillingen. Utredningen baserer seg imidlertid på etablert teori om innovasjoner, relasjonsmarkedsføring og relasjonsdrivere. Litteraturen suppleres med både kvalitativ og kvantitativ datainnsamling.

Utredningen finner at det er mulig å se på kunderelasjonen som et kontinuum mellom transaksjons- og relasjonsbaserte forhold. Dette vil si at kundene ikke nødvendigvis foretrekker en av delene, men heller befinner seg spredt utover spekteret. Det eksisterer med andre ord stor varians i hvordan en kunde ønsker å forholde seg til banken, som også er dynamisk. Fordi det eksisterer stor grad av varians innenfor ulike kundesegmenter, er ikke tradisjonelle segmenteringsstrategier tilstrekkelig for å treffe kunden gjennom relasjonstiltak.

Kunderelasjonens subjektive natur, samt den krevende oppgaven med å tilpasse seg kunden, er opphavet til den negative responsen på endringer i kundeforholdet. Dersom bedriften ikke evner å treffe kunden vil i prinsippet alle avvik være negative, og tiltak vil ikke medføre økt kunde verdi. Utredningen har en todelt løsning på dette problemet. Først kan bedriften benytte ulike faktorer som kan predikere kundens plassering, eller relasjonsformål som vi har kalt det, på kontinuumet. Etter å ha identifisert kundens relasjonsformål kan bedriften tilpasse graden av kontinuitet, personliggjøring og individualisering i sine relasjonsstrategier for å sikre optimal kunde verdi til enhver tid. Utfallet av dette vil være økt tilfredshet, lojalitet og attraktivitet som igjen kan manifestere seg i økt lønnsomhet for bedriften.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
1. BAKGRUNN	10
1.1 KUNDERELASJONEN	10
1.2 PROBLEMSTILLINGEN	11
2. TEORI	12
2.1 HVORFOR FREMSTÅ SOM INNOVATIV?	12
2.1.1 Hvordan fremstå innovativ?	12
2.1.2 Hvorfor er opplevd innovasjonsevne viktig?	12
2.1.3 Innovasjonsevne og relativ attraktivitet	13
2.1.4 Utfordringer med å måle kundeevalueringer - glorieeffekten	14
2.2 KUNDERELASJONEN	15
2.2.1 Dynamikken i kunderelasjonen	15
2.2.2 Hvordan definere verdi i kunderelasjonen	17
2.2.3 Transaksjon vs. relasjon.....	18
2.3 RELASJONSMARKEDSFØRING	20
2.3.1 Hvorfor driver bedrifter med relasjonsmarkedsføring?	20
2.3.2 Hvordan oppnå lojale kunder?	22
2.3.3 Er det alltid verdt å bygge en relasjon med kunden?	24
2.3.4 Relasjonsstrategier	24
2.4 KUNDEPERSPEKTIVET PÅ KUNDERELASJONEN.....	25
2.4.1 Kundefordeler i en relasjon.....	25
2.4.2 Tillit, forpliktelse og engasjement	25
2.4.3 Hva driver kundens tillit og forpliktelse?	26

2.4.4	<i>Ulike kundepreferanser for nærhet i relasjon</i>	26
3.	METODE	30
3.1	FORSKNINGSDESIGN	30
3.2	FORSKNINGSTILNÆRMING	30
3.2.1	<i>Forskningsstrategi</i>	31
3.2.2	<i>Valg av bransje</i>	31
3.2.3	<i>Datainnsamling</i>	32
3.3	ETISKE VURDERINGER	33
4.	KVALITATIVE STUDIER	35
4.1	INFORMASJON OM DATASETTENE	35
4.1.1	<i>Intervjuer med bankansatte</i>	35
4.1.2	<i>Intervjuer med bankkunder</i>	37
4.2	KVALITATIV DATAANALYSE	39
4.3	VURDERING AV DATASETTETS KVALITET	39
4.3.1	<i>Reliabilitet</i>	40
4.3.2	<i>Validitet</i>	41
4.4	FUNN: INTERVJUER MED BANKANSATTE	42
4.4.1	<i>Kundesegment</i>	42
4.4.2	<i>Møtepunkter</i>	44
4.4.3	<i>Relasjonsstrategier</i>	45
4.4.4	<i>Innovasjonsstrategier</i>	48
4.5	FUNN: INTERVJUER MED BANKKUNDER	49
4.5.1	<i>Kundetatferd</i>	50
4.5.2	<i>Opplevelse av kundeforhold</i>	51

4.5.3	<i>Holdninger</i>	53
4.5.4	<i>Livsstadium</i>	54
4.6	OPPSUMMERING	56
4.6.1	<i>Bankansatte</i>	56
4.6.2	<i>Bankkunder</i>	56
4.6.3	<i>Implikasjoner for videre datainnsamling</i>	56
5.	KVANTITATIV STUDIE	58
5.1	INFORMASJON OM DATASETTET	58
5.1.1	<i>Utvalg</i>	59
5.1.2	<i>Innhold: beskrivelse av spørreundersøkelsen</i>	59
5.2	ANALYSE AV KVANTITATIV DATA	60
5.2.1	<i>Faktoranalyse</i>	60
5.2.2	<i>Analytisk statistikk</i>	63
5.3	VURDERING AV DATASETTETS KVALITET	66
5.3.1	<i>Konstruktens reliabilitet</i>	66
5.3.2	<i>Konstruktens validitet</i>	67
5.4	FUNN KVANTITATIV UNDERSØKELSE	68
5.4.1	<i>Konstruktene</i>	68
5.4.2	<i>Hypotesene H_1, H_2 og H_3</i>	69
5.4.3	<i>Analytisk statistikk</i>	69
6.	DISKUSJON	70
6.1	FORKLARING AV KORRELASJONEN I NII-DATASETTET	70
6.1.1	<i>Hvordan kunderelasjonen skiller seg ut</i>	70
6.1.2	<i>Relasjonell tilpasning</i>	71

6.1.3	<i>Motstridende incentiver</i>	73
6.1.4	<i>Påvirkning på opplevd innovasjonsevne</i>	73
6.2	HVORDAN PÅVIRKES KUNDENS RELASJONSFORMÅL?.....	74
6.2.1	<i>Forpliktelse</i>	74
6.2.2	<i>Tillit</i>	77
6.2.3	<i>Kundebehov</i>	78
6.2.4	<i>Medierende elementer</i>	78
6.2.5	<i>Oppsummering</i>	80
6.3	HVORDAN MÅLE KUNDENS RELASJONSFORMÅL?	81
6.4	IMPLIKASJONER FOR RELASJONSSTRATEGIER.....	83
6.4.1	<i>Lav RF-score</i>	84
6.4.2	<i>Middels RF-score</i>	85
6.4.3	<i>Høy RF-score</i>	85
7.	KONKLUSJON	87
7.1.1	<i>Begrensninger</i>	88
7.1.2	<i>Videre forskning</i>	89
8.	BIBLIOGRAFI	90
9.	APPENDIKS	95
9.1	STATISTISK GRUNNLAG – NORSK INNOVASJONSINDEKS	95
9.2	INTERVJUGUIDE – BANKANSATTE.....	97
9.3	INTERVJUGUIDE – BANKKUNDER	98
9.4	SPØRREUNDERSØKELSE – BANKKUNDER.....	99
9.5	RESULTATER – SPØRREUNDERSØKELSE	100
9.6	FAKTORLADNINGTABELL FRA EKSPLORERENDE FAKTORANALYSE	103
9.7	MODEL FIT OUTPUT: TREFAKTORMODELL.....	103

9.8	FORSLAG TIL RELASJONSFORMÅLUNDERSØKELSE.....	104
-----	--	-----

Figurliste

Figur 1: Grafisk fremstilling av Norsk Innovasjonsindeks..	11
Figur 2: Tilpasning mellom bedrift og kunde.	18
Figur 3: Relasjon-transaksjon kontinuumet.	19
Figur 4: Illustrasjon av kodeprosess for intervjuer av bankledere	42
Figur 5 Illustrasjon av kodeprosess for intervjuer med bankkunder.	49
Figur 6 Fordeling av respondenter på ulike norske banker	59
Figur 7 Korrelasjonsmatrise for spørreundersøkelse.....	61
Figur 8: Avviket mellom kundens relasjonelle preferanse og bedriftens tilpasning.	72
Figur 9 Konseptuell modell av relasjonsformål	83

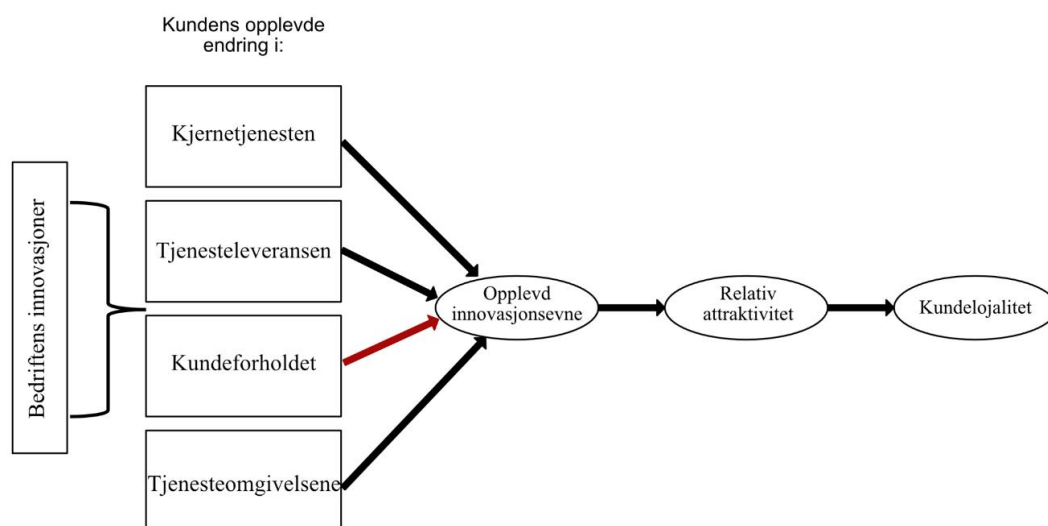
1. Bakgrunn

Denne masterutredningen anvender Norsk Innovasjonsindeks (NII), utviklet av Center for Service Innovation ved Norges Handelshøyskole, som utgangspunkt. NII måler norske bedrifters innovasjonsevne sett fra kundens perspektiv, i form av opplevd innovasjonsevne. Kundens mål på opplevd innovasjonsevne forteller hvor kreativ, nyskapende og løsningsorientert en bedrift oppleves (Lervik-Olsen, Kurtmollaiev, & Andreassen, 2016). Samlet sett blir opplevd innovasjonsevne et mål på kognitiv og emosjonell tilfredshet, som man som kunde opplever i en bedrift. Bedrifter bør etterstrebe å bli opplevd som innovative fordi det medfører en rekke gevinster. Kundens økte tilfredshet vil medføre både økt lojalitet og attraktivitet, noe som kan være svært lønnsomt fra bedriftsperspektivet (Lervik-Olsen, Kurtmollaiev, & Andreassen, 2016).

NII har kartlagt fire ulike hovedområder hvor en bedrift kan innovere, og som indeksen bruker for å måle opplevde endringer fra kundeperspektivet. Dette betyr at dersom kunden ikke har opplevd en endring, så har den følgelig ikke gitt kunde verdi, og dermed har den ikke skjedd (Kurtmollaiev, Lervik-Olsen, & Andreassen, 2018). De fire hovedområdene for innovasjon er kjernetjeneste, tjenesteleveranse, kundeforholdet og tjenesteomgivelsene. Kjernetjeneste er hvilket produkt eller tjeneste en bedrift tilbyr markedet. Tjenesteleveranse vil si hvordan en bedrift leverer tjenesten til kunden. Kundeforhold vil si hvordan kunde og bedrift interagerer. Til sist er tjenesteomgivelsene hvor tjenesten er levert til kunden, dette kan være fysisk eller digitalt (Lervik-Olsen, Kurtmollaiev, & Andreassen, 2016).

1.1 Kunderelasjonen

Etter gjennomgang av resultatene fra målingene til NII har man oppdaget noe interessant. På tvers av alle målte bransjer, over flere år, ser man en overraskende korrelasjon. Kundens opplevde endringer i kundeforholdet er negativt korrelert med opplevd innovasjonsevne. Dette vil med andre ord si at bedrifter, hvor kundene opplever større endringer i kundeforholdet, har en tendens til samtidig å bli vurdert som mindre innovative. Midler som bedriften investerer på dette området synes derfor ikke å manifestere seg i gevinst, hverken for kunden eller bedriften. En grafisk SEM-fremstilling, med tilhørende statistikk, av dette fenomenet for bankbransjen med data fra 2017 finnes i appendiks 1.



Figur 1: Grafisk fremstilling av Norsk Innovasjonsindeks. Positive korrelasjoner i sort, og negative korrelasjoner i rødt. Basert på illustrasjon fra Norsk Innovasjonsindeks.

Som vist i figur 1, er samtlige andre innovasjonsdimensjoner positivt korrelert med opplevd innovasjonsevne, som forventet. Det eksisterer imidlertid ingen nærliggende forklaring på hvorfor det har seg at endringer i kundeforholdet slår negativt ut.

1.2 Problemstillingen

Gjennom denne utredningen ønsker vi å gi en forklaring på hvorfor endringer i kundeforholdet tilsynelatende ikke fungerer. Vi har valgt å begrense oss til én bransje, bankbransjen, som er representert på Innovasjonsindeksen. Utredningen vil derfor fokuseres rundt et utvalg norske banker, og deres kunder. Formålet med utredningen er å besvare følgende to problemstillinger:

- Hvorfor er opplevde endringer i kundeforholdet negativt korrelert med opplevd innovasjonsevne?
- Hva kan bedriften gjøre i kundeforholdet for å reversere korrelasjonen?

2. Teori

Dette kapittelet vil ta for seg studiets teorigrunnlag. Teoridelen i denne utredningen har utviklet seg gjennom hele studiet, da vi har benyttet grounded theory, og er derfor resultatet av en dynamisk og syklisk prosess. Delkapittel 2.1 vil henvise til litteratur som forklarer hvorfor opplevd innovasjonsevne får store implikasjoner for bedriften. Videre vil delkapittel 2.2 forklare sentrale aspekter ved kunderelasjonen. Delkapittel 2.3 vil gjennomgå kunderelasjonen fra bedriftsperspektivet, da gjennom relasjonsmarkedsføring. Kundeperspektivet i kunderelasjonen vil avslutningsvis gjennomgås i delkapittel 2.4.

2.1 Hvorfor fremstå som innovativ?

Opplevd innovasjonsevne vil si kundens oppfattelse av en bedrifts evne til å skape nyttige, kreative og slagkraftige idéer og løsninger over tid (Kunz, Schmitt, & Meyer, 2010). I den begrensede, og relativt nye, litteraturen om opplevd innovasjonsevne, er denne definisjonen den mest brukte, og er generelt anerkjent som litteraturens primære definisjon.

2.1.1 Hvordan fremstå innovativ?

Etter å ha avklart hva som menes med opplevd innovasjonsevne, er det neste naturlige spørsmålet å stille, hva det er som gjør at noen bedrifter fremstår som mer innovative enn andre, og hvilke faktorer det er som påvirker den opplevde innovasjonsevnen. Kunz et al. (2010) argumenterer for at måten en bedrift kan øke opplevd innovasjonsevne blant kundene er å fokusere på kreative idéer som resulterer i originale løsninger, som får innflytelse på markedet. Kaplan (2009) hevder at det er flere faktorer som spiller inn på opplevd innovasjonsevne enn bare en bedrifts innovasjoner av nye produkter og tjenester over tid. Forfatteren beretter videre at opplevd innovasjonsevne vurderes på det informasjonsgrunnlaget kunden har, som også inkluderer bedriftens reklamer, medieomtaler av bedriften og kundeomtale.

2.1.2 Hvorfor er opplevd innovasjonsevne viktig?

Etter å ha avklart hva som menes med opplevd innovasjonsevne, samt hvilke faktorer som påvirker dette, følger det å spørre seg hvorfor dette er så viktig for bedrifter. Det er omfangsrik litteratur på dette temaet, som tilsier at høy opplevd innovasjonsevne medfører mange fordeler

for en bedrift. Shams et al. (2015) fant at opplevd innovasjonsevne hadde en positiv effekt på kundetilfredshet, engasjement overfor merkevaren og kjøpsintensjoner. De tre parameterne er generelt anerkjent som viktige drivere for kundelojalitet i markedsføringslitteraturen. Videre fant Kunz et al. (2010) at oppfattet innovasjonsevne hadde positiv effekt på kundens lojalitet til bedriften.

I litteraturen om opplevd innovasjonsevne finner vi også mer subtile, men samtidig åpenbart fordelaktige effekter av en høy oppfattet innovasjonsevne. En vanlig kritikk av innovasjonsorienterte bedrifter er at kostnadene for innovasjon er høye, og at innovasjoner er enkelt for konkurrenter å imitere (Shams, Alpert, & Brown, 2015). Shams et al. (2015) kontrer dette med å argumentere for at det er verdt kostnaden, for bedrifter og merkevarer å investere i innovasjoner, som avler kundeoppfattet innovasjonsevne, på tross av at grepene er enkle å imitere for konkurrenter. Forfatterne av studien hevder at fordi innovasjonsevne er et vedvarende karaktertrekk ved merkevaren. Merkevarereassosiasjonen "innovativ" være vanskelig for konkurrenter å imitere, selv om konkurrenten kopierer innovasjonene på produkt- eller tjenesteattributnivå.

2.1.3 Innovasjonsevne og relativ attraktivitet

Koblingen innovasjonsevne og relativ attraktivitet

Lervik-Olsen et al. (2016) definerer samspillet mellom innovasjonsevne og relativ attraktivitet slik:

«Oppfattet innovasjonsevne har sterke og klare konsekvenser for hvorvidt kundene opplever et selskap som relativt sett bedre enn konkurrentene. Relativ attraktivitet har i neste omgang en sterk og klar effekt på kundenes lojalitet overfor selskapet»

Idéen er at oppfattet innovasjonsevne henger sterkt sammen med oppfattet relativ attraktivitet i markedet, og denne relative attraktiviteten styrer hvilken aktør i markedet kundene oppfatter som det mest verdifulle for dem.

Bedriftens verdi av relativ attraktivitet

Flere studier i markedsføringslitteraturen tilsier at kundetilfredshet ikke er tilstrekkelig som måleparameter for kundelojalitet. Jones og Sasser (1995) argumenterer for at simpelthen tilfredse kunder er ikke godt nok til å skape et sterkt kundeforhold over tid. Mange tilfredse, men også svært tilfredse kunder er indifferente til valget sitt av tjenesteleverandør. Bare et fåtall

av kundemassen er både svært tilfreds og svært lojal, som gjør det usannsynlig at kundeforholdet avsluttes.

En studie av Andreassen og Lervik-Olsen (1999) fant at både kundeoppfattet relativ attraktivitet, og forventet relativ attraktivitet i fremtiden, har positiv effekt på kunders fremtidige kjøpsintensjon. Det betyr at det er verdifullt for en bedrift, på både kort og lang sikt, å fremstå som mer attraktiv enn konkurrentene. Neal (1999) argumenterer kritisk mot bruken av kundetilfredshet som mål for konsumenters driver for valg, og hevder at det er «opplevd verdi» som driver kundens valg av bedrift. Han argumenterer for at opplevd verdi fanger opp flere aspekter, og verdi-konstruktet han foreslår består pris, produktet eller tjenestens egenskaper, samt merkevarenavnet. Det er sistnevnte faktor som henger sammen med oppfattet innovasjonsevne, og alle tre faktorene henger sammen med relativ attraktivitet. Videre hevder forfatteren at veien til å kapre og beholde kunden er å være mer relativt attraktiv enn de konkurrerende bedriftene som kunden vurderer.

Et mer kontroversielt eksempel på at kundetilfredshet ikke nødvendigvis er et godt prediksjonsmål for kundelojalitet er en studie fra Khatibi et al. (2002) på telekommunikasjonsnæringen i Malaysia, som fant at kundetilfredshet ikke hadde noen effekt på kundenes lojalitet. Det som imidlertid er sikkert er at kundetilfredshet alene ikke er nok for å oppnå høy kundelojalitet, samt vekst i kundebasen, i dagens konkurranselandskap.

2.1.4 Utfordringer med å måle kundeevalueringer - glorieeffekten

Glorieeffekten kan defineres som det å «feilaktig ikke klare å skille mellom konseptuelt ulike, og potensielt uavhengige egenskaper, som resulterer i at de ulike egenskapene som evalueres samvarierer mer enn de ellers ville gjort» (Leuthesser, Kohli, & Harich, 1995). En studie av glorieeffekten gjennomført av Nisbett og Wilson (1977) viste at globale evalueringer har tydelig påvirkning på evaluering av spesifikke egenskaper, til det som evalueres, selv når graden av emosjonell involvering er lav. Et annet aspekt av glorieeffekten, som denne studien belyste, var at konsumenter, i en kontekst der glorieeffekten påvirker evalueringen deres, har et fravær av bevissthet om at effekten påvirker vurderingen deres.

Det er et kjent problem i markedsføringslitteraturen at kundeevalueringer av bedrifter, merkevarer og produkter, når ulike egenskaper skal vurderes, er offer for påvirkning av glorieeffekten (Leuthesser, Kohli, & Harich, 1995). Ulike mål som brukes for å evaluere kundeoppfatning av bedrifter, som tilfredshet, opplevd kvalitet av en tjeneste og opplevd verdi,

har ofte en sterk statistisk samvariasjon (Crosby & Stephens, 1987). Kaplan (2009) fant at jo mer innovativ man oppfattet en merkevare å være, desto mer positivt responderte de på endringer i merkevarens design på ulike produkter.

Et mer konkret eksempel på feilslutninger i kundeevalueringer av bedrifters egenskaper kan vi se i resultatene av en studie gjennomført av Smith et al. (2010), om hvordan glorieeffekten påvirket kunders vurdering av ulike bedrifters samfunnsansvarsaktiviteter. Studien viste at kunder ofte gjør seg opp meninger og vurderinger av slike egenskaper på svært begrenset informasjonsgrunnlag. Forfatterne klarte blant annet å vise at bedrifter som var gode på resirkuleringsinitiativer også ble vurdert som gode på engasjement i lokalsamfunnet, selv om egenskapene i realiteten ikke har noen sammenheng. Andre spesifikke bedriftsegenskaper ble også feilaktig evaluert av kunder, som at bedrifter som var gode på resirkulering også ble oppfattet som gode på miljøvennlig produksjon (Smith, Read, & López-Rodríguez, 2010).

2.2 Kunderelasjonen

Andreassen (2006, s. 70) definerer en relasjon som følger:

«En relasjon er en frivillig, gjentakende interaksjon mellom to parter som representerer langsiktige verdier som overstiger verdier oppnådd ved tilsvarende diskrete transaksjoner. Samtidig vil den sosiale verdien av og emosjonelle bindingen i relasjonen gjøre at begge parter har en ikke-definert tidshorisont på sameksistensen.»

Vi vil heretter så på samspillet mellom kunde og bedrift, samt hvordan verdi skapes i kunderelasjonen.

2.2.1 Dynamikken i kunderelasjonen

Incentiver

Kunderelasjonen er i prinsippet et prinsipal-agent forhold. Kunden fungerer som prinsipal, og ansetter tjenesteleverandøren som agent fordi oppgaven er for krevende eller dyr til å gjennomføres på egenhånd. Agenten er som regel spesialist på området, og har dermed gode forutsetninger for å gjennomføre oppgaven som er gitt etter prinsipalens krav. Problemet i slike forhold fremstår imidlertid når de to partenes incentiver ikke gjenspeiler hverandre. Prinsipalen ønsker naturligvis mest mulig tilbake for kostnaden av å ansette agenten, samtidig

som agenten ønsker et mest mulig gunstig forhold mellom lønn og arbeidsinnsats for oppdraget som utføres (Sappington, 1991).

Under perfekte omstendigheter ville ikke disse ulike incentivene være et problem, da prinsipalen kan forårsake eksakt oppførsel hos agenten. Det eksisterer imidlertid underliggende forhold som gjør relasjonen mer kompleks, som også fører til avvik og gjøre avtalen mindre ideell for enten en eller flere av partene. De mest vanlige faktorene er begrenset ansvar og asymmetrisk informasjon. En aktør som har begrenset ansvar ved et eventuelt avtalebrudd vil ha incentiver til å levere lavere ytelse enn ved fullt ansvar. Dersom den ene aktøren sitter på vesentlig mer informasjon enn den andre, kan aktøren utnytte dette ved å handle opportunistisk (Sappington, 1991).

Jobs to be done

En nyere tolkning på dynamikken mellom kunde og bedrift er jobs-to-be-done logikken (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016). I likhet med prinsipal-agent teorien ønsker også kunden (prinsipalen) å maksimere egen nytte. Christensen et al. (2016) ser imidlertid bruken av produkter og tjenester i konteksten av «jobber» som gjøres. En jobb defineres som «fremgangen en kunde ønsker å oppnå i en bestemt situasjon¹» (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016, s. 27). Kunden vil derfor velge, eller da “ansette”, den bedriften som løser den individuelle jobben best.

Valget av produkt eller tjeneste er dermed et resultat av et underliggende behov for å løse et problem som defineres av individet. Dette behovet kan enten være funksjonelt, sosialt eller emosjonelt av natur. Samtidig vil jobben variere basert på underliggende forhold. Motivasjonen for bruk av samme produkt eller tjeneste kan dermed variere mellom kunder og øvrige forhold. Christensen et al. (2016) argumenterer for at suksessfulle bedrifter må evne å forstå den underliggende motivasjonen til kunden. Deretter kan bedriften tilpasse produktet eller tjenesten til jobben kunden ønsker å løse.

Medlemsskap

En sentral faktor ved et kundeforhold er hvorvidt den omfatter et medlemskap eller ikke. Et medlemskapsforhold kjennetegnes ved at det foreligger en formalisert avtale mellom bedriften

¹ «the progress that a customer desires to make in a particular circumstance»

og en identifiserbar kunde. Under slike omstendigheter eksisterer det ofte fordeler for begge parter, samt at det gjør det enklere for tjenesteleverandøren å danne relasjoner med kunden (Lovelock & Wirtz, 2011, ss. 344-345). Ved formelle medlemskap kan bedriften enkelt samle informasjon om kunden, hvilket gjør det enklere å identifisere behov og forbrukeratferd. For å forsterke eksisterende forhold kan bedriften implementere flere elementer i tjenesten sin. Eksempler på dette er segmentering, personalisering og lojalitetsprogrammer.

2.2.2 Hvordan definere verdi i kunderelasjonen

Verdi skapes hovedsakelig av kundens forventninger og oppfattet kvalitet på tjenesten, minus kostnadene assosiert med tjenesten (Bolton & Drew, 1991). Man kan også se på verdi som den nytten konsumenten mottar ved å kjøpe ett produkt. Oppfattet verdi defineres av Zeithaml (1988) som nytten av et produkt basert på hva kunden oppfatter at han har fått og hva han har gitt. Tjenesteverdi kan defineres på tilsvarende måte. Altså, differansen mellom fordelene kunden opplever å ha mottatt og kostnaden, både finansiell og ikke-finansiell, kunden opplever å ha gitt for tjenesten. Verdi kan dermed regnes for å være subjektivt og individuelt, og vil derfor variere mellom kunder (Zeithaml, 1988). Ravald og Grönroos (1996) henviser til definisjonen til Monroe (1991):

$$\text{Oppfattet kunde verdi} = \frac{\text{Oppfattede fordeler}}{\text{Oppfattede kostnader}}$$

Verdien er dermed en funksjon av fordeler og kostnader. Fordeler regnes i dette tilfellet som kombinasjonen mellom attributtene ved produkter som gir kunden bruksverdi, samt pris og andre indikatorer på kvalitet. Kostnader innfatter både monetære og kognitive kostnader ved produktet. Gjennom en kunderelasjon regnes imidlertid verdi på en litt annen måte (Ravald & Grönroos, 1996):

$$\text{Oppfattet total episodeverdi} = \frac{\text{Episodiske fordeler} + \text{relasjonelle fordeler}}{\text{Episodiske kostnader} + \text{relasjonelle kostnader}}$$

Formelen tar utgangspunkt i at en episode vil si en interaksjon eller transaksjon mellom kunden og en bedrift kunden har en relasjon med. Gjennom en kunderelasjon oppfatter dermed kunden verdi som en funksjon av enkelttilfeller i et større relasjonelt bilde. Utgangspunktet for å bygge en kunderelasjon, som er verdifull i kundens øyne, er derfor å kunne tilby verdi utover hva kunden kunne fått ved en rent transaksjonsbasert forhold.

Tjenestedominant logikk

Vargo og Lusch lanserte i 2004 et nytt perspektiv på markedsføring, nemlig tjenstedominant markedsføringslogikk. Logikken er tilpasset komplekse og teknologisk utviklede samfunn, ved å benytte kompetanse – kunnskap og evner – som primær innsatsfaktor i verdiskapingen. Kunderollen endres fra å utelukkende regnes mottaker av goder/tjenester til å bli deltaker i verdiskapingsprosessen. Dette fører dermed til at markedsføringsaktiviteter i større grad blir i form av interaksjoner mellom kunde og bedrift. I tjenstedominant logikk blir kunden, fremfor bedriften, avgjørende aktør for å bestemme verdien på produktet. Den virkelige verdien på produktet ligger i bruksverdi, fremfor prisen som er gitt av selskapet. Bruksverdi refererer til utfallet ved å bruke et produkt eller tjeneste, fremfor produktet eller tjenesten i seg selv (Oliver, 2010, s. 195). Gitt at kunden definerer verdi, kan selskapet kun presentere verdiforslag i markedet. Naturligvis medfører dette også endringer i kunderelasjonen. Fra å tidligere bli sett på som utelukkende en motpart i transaksjoner, blir nå kunden sett på som en aktiv deltaker i relasjonell utvikling og produksjon av verdi. Samlet sett blir kunden en mer sentral aktør med stor innflytelse på hvorvidt bedriften lykkes eller ikke, og teorien tilsier at gode kunderelasjoner står sentralt i dette arbeidet.

2.2.3 Transaksjon vs. relasjon

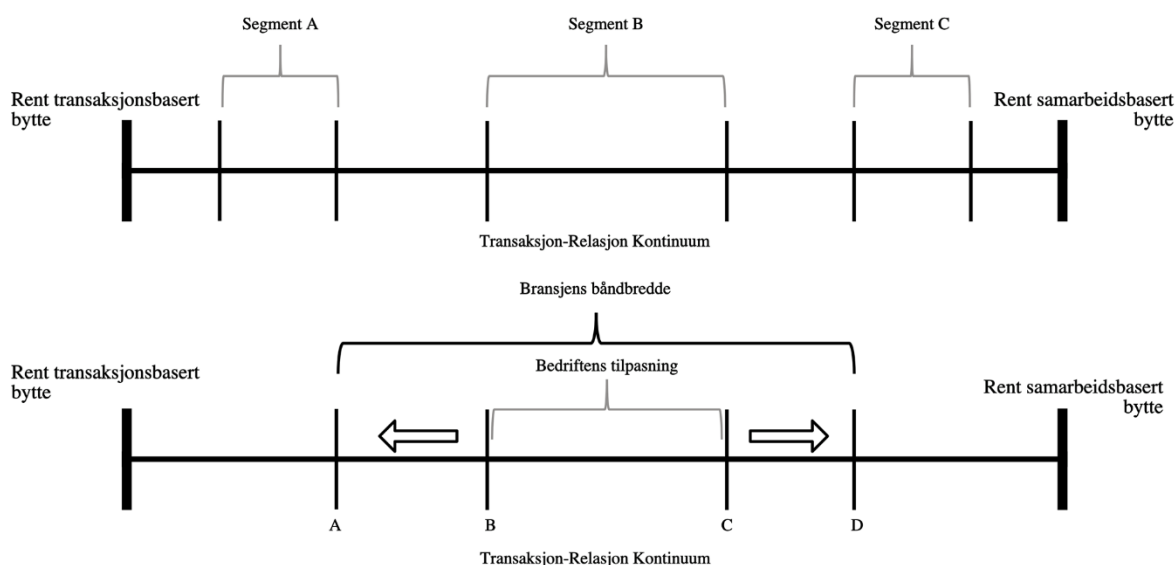
Gjennom tjenstedominant logikk indikerer Vargo og Lusch (2004) et paradigmeskifte fra transaksjonsbaserte forhold mellom bedrift og kunde til mer relasjonelle forhold. Hvordan bedriftene og kunden ser på forholdet seg imellom spiller også en sentral rolle (Andreassen & Bredal, 1996).

		Kundens syn på bedriften	
		Transaksjon	Relasjon
Bedriftens syn på kunden	Transaksjon	1	2
	Relasjon	3	4

Figur 2: Tilpasning mellom bedrift og kunde. Fra Andreassen og Bredal (1996).

Det er nødt til å være samsvar mellom hvordan kunden og bedriften ser på relasjonen for å sikre høy grad av tilfredshet. For at dette skal skje må tilpasningene skje i rute 1 eller 4 i matrisen. Dersom det er dissonans mellom kundens og bedriftens syn på forholdet vil det imidlertid påvirke tilfredshet negativt, og potensielt medføre terminering av forholdet.

Jackson (1985) lanserte kunderelasjonen som et kontinuum. Det ene ankeret angir en rent transaksjonsbasert relasjon. Her er fokuset på beleilige bytter av enkle produkter for konkurransedyktige priser og ikke noe mer. På motsatt side ligger et rendyrket samarbeidsbasert forhold, som også kan kalles et partnerskap. Et partnerskap indikerer at det dannes sterkt og omfangsrikt sosialt, økonomisk og teknisk forhold over tid med hensikt å redusere totalkostnader og/eller øke verdi, som dermed sikrer gjensidige fordeler. Hvert marked er kjennetegnet ved utvalg ulike relasjoner som er spredd utover relasjonsaksen. Bredden, eller total variasjon, i disse kan kalles industriell båndbredde. Selskaper kan velge en bred tilpasning, altså å tilpasse en portefølje av relasjonsstrategier, eller å gå smalt og gi alle kundene lik behandling (Anderson & Narus, 1991).



Figur 3: Interaksjoner på markedet som et kontinuum og hvordan bedriften kan tilpasse seg. Oversatt til norsk fra Anderson og Narus (1991).

Den øverste aksens på den ovennevnte figuren viser at ulike segmenter har ulike behov, typisk etter hvor komplekse tjenester de trenger fra bedriften (Anderson & Narus, 1991). Den nederste aksens, indikerer markedet som helhet, gjennom den totale båndbredden, eller porteføljen av ulike behov og relasjonen. Videre viser den hvordan en enkeltaktør kan tilpasse seg bredere ved hjelp av relasjonsstrategier. Garbarino og Johnson (1999) hevder at man basert

på en kundes tillit og forpliktelse til bedriften forklare hvor på dette kontinuumet kunden befinner seg. Dette punktet på kontinuumet kan defineres som kundens relasjonsformål, og ble definert av Kumar et al. (2003) Videre utdyper forfatterne definisjonen av relasjonsformål som:

«En kundes relasjonsutviklingsvilje med en bedrift, i et kundeforhold hvor kunden kjøper et produkt eller en tjeneste, som kan tilskrives en bedrift, en merkevare og en kanal.²»

Videre hevder forfatterne at kundens opplevde bedriftsverdi, merkevareverdi og kanalverdi alle påvirket relasjonsformålet til en kunde (Kumar, Bohling og Ladda (2003).

Jackson (1985) beretter videre at høyere grad av partnerskap i en kunderelasjon medfører mer lojale kunder, og dermed mindre sannsynlighet for terminering av kundeforholdet. Samtidig mener hun at bedrifter aktivt kan påvirke kunderelasjonen mot partnerskap. Dette krever imidlertid gode, og tilpassede relasjonsmarkedsføringstiltak over tid.

2.3 Relasjonsmarkedsføring

I dagens litteratur eksisterer det bred enighet om at gode kunderelasjoner er en viktig driver for både tilfredshet og lojalitet, som igjen er lønnsomt for bedriftene. Morgan og Hunt (1994) definerer relasjonsmarkedsføring som alle markedsføringstiltak som har som hensikt å etablere, utvikle og opprettholde vellykkede relasjonelle utvekslinger. Relasjonsmarkedsføring har som hensikt, gjennom kundepleie, å øke lojalitet og fremtidig kunde verdi. Andreassen (2006, s. 36) definerer kundepleie slik:

«Med kundepleie menes bedriftens innsats for å øke eller sikre gjenkjøpet fra eksisterende kunder.»

2.3.1 Hvorfor driver bedrifter med relasjonsmarkedsføring?

Relasjonsmarkedsføring prioriterer å ivareta og utvikle eksisterende kundeforhold fremfor å ha hovedfokus på å kapre nye kunder (Berry, 1995). Fra et økonomisk perspektiv gir en slik strategi mening, da det kan være fem ganger dyrere å kapre nye kunder fremfor å beholde

² Definisjon av relasjonsformål (oversatt fra engelsk: relationship intention): "Relationship intention is willingness of a customer to develop a relationship with a firm while buying a product or a service attributed to a firm, a brand, and a channel."

eksisterende (Ko, Kim, Kim, & Woo, 2008). Reichheld og Sasser (1990) demonstrerte at lojale kunder over tid stadig genererer mer inntekter, og over flere år, enn mindre lojale kunder. Dessuten er det kostnaden ved å beholde en kunde negativt korrelert lengde på kundeforholdet. Fra bedriftsperspektivet er dette gunstige fordeler.

Lojalitet

Lojalitet defineres av Oliver (2010, s. 432) som:

«Kundelojalitet er en dyp forpliktelse til å gjenkjøpe et foretrukket produkt eller tjeneste konsistent i fremtiden, uavhengig av situasjonelle påvirkninger og markedsføringsinnsats som har potensiale til å forårsake bytteatferd³»

Gremler og Brown (1996) anser lojalitet som et del av et spekter, som går fra ekstremt lojal til ekstremt illojal. For å være ekstremt lojal må tre kriterier oppfylles. For det første er man nødt til å bruke tjenesten jevnlig. Kunden må også virkelig like tjenesteleverandøren og ha høye tanker om den. For det tredje må kunden ikke vurdere å bruke konkurrerende tjenesteleverandører. En ekstremt illojal kunde oppfyller ingen av disse kravene.

Det finnes ulike typer lojalitet. Oliver (2010) ser på lojalitet som en prosess, hvor kunden blir mer lojal i de ulike stadiene. Det første stadiet er kognitiv lojalitet, som i hovedsak vil si at man er lojal til produktet/tjenesten grunnet pris, funksjonalitet etc. Deretter følger affektiv lojalitet, hvilket vil si at man utvikler positive følelser ovenfor merket. Videre følger konativ lojalitet, hvilket vil si at kunden ønsker og har intensjoner om å fortsette å kjøpe/benytt merket. Den høyeste graden av lojalitet er handingslojalitet, hvilket vil si at kjøpsintensjonene manifesterer seg i gjentatte kjøp. Denne kjøpsatferden ønsker kunden å opprettholde i fremtiden også.

En rasjonell konsument vil alltid velge det beste alternativet, altså det som gir størst nytte for konsumenten. Men i et samfunn med hyppige innovasjoner, lanseringer og produktforbedringer er blir dette stadig vanskeligere å vurdere. Over tid må kunden ignorere konkurrentenes utrop om at det nåværende kundeforholdet ikke lengre er mest effektivt,

³ “Customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour”

rimeligst eller av høyest kvalitet. Lojalitet kan på denne måten fremstå irrasjonelt i den forstand at kunden ikke bytter dersom det faktisk eksisterer et bedre alternativ (Oliver, 2010).

2.3.2 Hvordan oppnå lojale kunder?

Kundetilfredshet anerkjennes av litteraturen som den primære driveren for kundelojalitet (Oliver, 2010, s. 427). Tilfredshet defineres av Oliver (2010, s. 8) som:

«Tilfredshet er konsumentens oppfyllelsesrespons. Det er en vurdering av at en egenskap ved et produkt eller tjeneste, eller tjenesten i seg selv, tilbydde (eller tilbyr) et behagelig nivå av konsumrelatert oppfyllelse, inkludert nivåer av under- og overoppfyllelse⁴»

Med utgangspunkt i denne definisjonen er kundens tilfredshet både en respons og en bedømmelse av en eller flere interaksjoner med bedriften. Responsen vurderes ut fra i hvilken grad bedriften har innfridd verdi for kunden. Til hvilken grad responsen er positiv avhenger av hvordan kunden bedømmer interaksjonen. Bedømmelsen baserer seg på et referansepunkt, hvilket kan være tidligere interaksjoner eller forventninger til interaksjonen.

Forventninger

Forventninger danner utgangspunktet for tilfredshet, og dermed lojalitet. En forventning vil si en prediksjon av fremtidige konsekvenser (Oliver, 2010, s. 63). Litteraturen skiller mellom aktive og passive forventninger. En aktiv forventning vil si at individet kognitivt prosesserer alternative utfall av en interaksjon eller hendelse. Passive forventninger vil si at forventninger ikke blir aktivt prosessert med mindre disse forventningene avkrefte. Forventninger blir passive dersom utfallet er usannsynlige eller grunnet at man er tilpasset et visst bruksmønster (Oliver, 2010, ss. 69-70).

Dersom en forventning ikke inntreffer, vil det oppstå et forventningsbrudd. Dette kan skje i både positiv å negativ forstand. Positiv avkreftelse av forventninger vil si at et utfall er bedre enn forventet. På motsatt side vil imidlertid negative forventningsbrudd si at et utfall er dårligere enn forventet. Positive forventningsbrudd vil dermed skape økt tilfredshet, og negative forventningsbrudd lavere tilfredshet. Hvorvidt man har høye eller lave forventninger

⁴ "Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgement that a product/service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment"

i utgangspunktet vil også påvirke forventningsbrudd (Oliver, 2010, ss. 100-101). Svært høye forventninger gjør det vanskeligere å oppleve positive forventningsbrudd, og vice versa. Bedrifter bør ideelt sett derfor strebe etter å skape høye, men ikke ideelle, forventninger hos kunden. Deretter bør bedriften strebe etter å skape et positivt forventningsbrudd. Bedriften bør være forsiktig ved å skape for høye forventninger hos kunden, da disse kan svært vanskelige å innfri, samt at dette har liten oppside fra et tilfredshetsperspektiv (Oliver, 2010, s. 107)

I et tjenesteperspektiv vil forventningene også bli påvirket av kundens inntrykk tjenestens attributter (Bolton & Drew, 1991). Samlet sett vil dermed kundene ha en gjennomsnittlig forventning basert på bedriftens gjennomsnittlige kvalitetsleveranse. Fra et aggregert perspektiv vil dermed kunden nøyaktig oppfatte kvalitetsavvik og bedømme tilfredshet ut ifra dette, men denne antakelsen er ikke alltid korrekt på individnivå da avvik ikke alltid oppfattes. Kvalitet vil si en vurdering av fortrefeligheten ved ytelsen til et produkt eller tjeneste. Denne vurderingen gjøres opp mot en komparativ standard. Vurderingen av kvalitet kan gjøres uten konsum av det aktuelle produktet eller tjenesten, i motsetning til tilfredshet (Oliver, 2010, s. 23).

Andre drivere for lojalitet

Tilfredshet regnes som den viktigste driveren for forpliktelse i kunderelasjonen. Det eksisterer imidlertid også sentrale aspekter ved markedet som vil påvirke kunderelasjonen. Særlig sentralt her er byttekostnader og relativ attraktivitet hos konkurrentene konkurrerende bedrifter. Høye byttekostnader og mangel på attraktive alternativer kan føre til at kunden fortsetter forholdet selv med mindre grad av tilfredshet (Sharma & Patterson, 2000). Dermed kan bedrifters lojalitetsvurderinger enkelt gi ledelsen et feil bilde inntrykk over hvor forpliktet kunden er i relasjonen.

Byttekostnader

Byttekostnader vil si engangskostnaden konsumenten assosierer med å bytte fra en leverandør til en annen (Burnham, Frels, & Mahajan, 2003). Byttekostnader omfatter mer enn de rent objektive, monetære kostnadene ved å bytte. Søkekostnader, transaksjonskostnader, lære­kostnader, tap av lojalitetsbonuser, endring av vaner, emosjonelle kostnader, kognitiv innsats og risiko er andre vanlige kostnader forbundet med å bytte tjenesteleverandør (Fornell, 1992). Burnham et al. (2003) kategoriserer tre typer byttekostnader: Prosedyrekostnader, relasjonelle kostnader og finansielle kostnader. Kognitiv innsats og tid er største driveren innenfor prosedyrekostnader. Relasjonelle kostnader involverer emosjonelt ubehag grunnet

brutte bånd med selskapet og/eller personer i selskapet. Finansielle kostnader vil si tap av penger eller andre økonomiske ressurser som følge av å bytte leverandør.

2.3.3 Er det alltid verdt å bygge en relasjon med kunden?

Dowling (2002) hevder at det er et grunnleggende paradoks i tradisjonell relasjonsmarkedsføring. De mener problemet ligger i navnet "relasjonsmarkedsføring", og at det er vanskelig for kunder å forholde seg til en relasjon med en bedrift når bedriften forsøker å manipulere denne relasjonen for å tjene penger. Dowling (2002) argumenterer videre for at noen kunder er av typen som kun ønsker en transaksjon med bedriften. De forklarer at selv om det finnes empirisk belegg på at relasjonsmarkedsføring også kan ha en positiv effekt på slike kunder, så er det ikke sikkert at det er kostnadseffektivt for bedriften.

Woodcock et al. (2011) kritiserte en annen tradisjonelt lite utfordret antakelse i relasjonsmarkedsføringen, nemlig fokuset på kortsiktig finansiell avkastning på markedsføringstiltakene. Forfatterne argumenterer for at relasjonsbygging for langsiktig lojalitet fra kunden på den ene siden, og ønske om kortsiktig finansiell avkastning på ulike kampanjer på den andre siden, er motstridende krefter. Videre argumenterer de for at det må skje en endring i slik markedsføring til å ha mer fokus på å engasjere kunden. Dersom kunden er engasjert, og "emosjonelt lojal", desto mer verdifull vil kunden være for bedriften. Videre skriver forfatterne at en emosjonelt forpliktet og engasjert kunde har fem til åtte ganger verdien til en gjennomsnittlig kunde. Oppsummert mener de at dersom målet er å bygge en langsiktig relasjon, med en lojal og verdifull kunde, så handler det om å få kunden engasjert og forpliktet, med mindre fokus på umiddelbar konvertering og inntekt.

2.3.4 Relasjonsstrategier

Gordon et al. (1998) hevder at alle relasjonsmarkedsføringstiltak kan kategoriseres i tre ulike dimensjoner, personliggjøring, kontinuitet og individualisering. Personliggjøring relateres til tiltak som omhandler at kunden skal oppleve en personlig interaksjon og relasjon med bedriften. Kontinuitet handler om tiltak med formål om at kunden skal opprettholde opplevd verdi av en langsiktig relasjon med bedriften. Individualisering handler om individuell tilpasning til ulike kunder som bedriften betjener (Gordon, McKeage, & Fox, 1998).

2.4 Kundeperspektivet på kunderelasjonen

Berry (1995) hevder at tjenester som er personlig viktig, variabel i kvalitet og/eller komplekse er ønskelig for mange kunder å danne en relasjon med. Dermed er det for kunder mulig å oppleve fordeler ved å knytte en relasjon til bedriften.

2.4.1 Kundefordeler i en relasjon

Det eksisterer primært tre ulike kategorier av kundefordeler ved å danne relasjoner til tjenesteleverandør (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998). Den første kategorien er tillitsfordeler, ved å bruke en kjent aktør opplever kunden mindre risiko for feil, økt tiltro til leverandørens evner og tjenestekvaliteten. Deretter følger sosiale fordeler, hvilket vil si at kunden responderer positivt på knytte tette personlige bånd med tjenesteleverandøren. Til sist kommer spesialbehandling, som vil si at lojale kunder kan oppleve lavere priser, mindre ventetid og høyere prioritet enn andre kunder.

2.4.2 Tillit, forpliktelse og engasjement

Tillit og forpliktelse er i psykologilitteraturen bredt anerkjent som nødvendige og grunnleggende byggesteiner for et ønske om å inngå eller opprettholde en relasjon med noen. Vi bruker definisjonene til Morgan og Hunt (1994) om tillit og forpliktelse i relasjoner. Morgan og Hunt (1994) bruker følgende definisjon av tillit i relasjonen: "Når en part i relasjonen er fortrolig med den andre partens pålitelighet og integritet." Om forpliktelse til relasjonen bruker forfatterne følgende definisjon: "Et vedvarende ønske om å opprettholde en verdsatt relasjon."

Gordon et al. (1998) hevder at graden av suksess i bedrifters relasjonsmarkedsføringsgrep avhenger av kundens grad av engasjement. Engasjement, i denne sammenhengen, kan defineres som "opplevd personlig relevans" (Zaichkowsky, 1985). Studien til Gordon et al. (1998) viste at ulike strategier innen relasjonsmarkedsføring kunne fungere med hensyn på alle kunders fremtidige kjøpsintensjon, men at effekten var signifikant sterkere på kunder som hadde høy grad av engasjement. Til slutt argumenterer forfatterne for at relasjonsmarkedsføringsgrep kan fungere i alle produkt- og tjenestekategorier, men at det er mer effektivt i markeder der kundens engasjement er høyt.

2.4.3 Hva driver kundens tillit og forpliktelse?

Etter å ha etablert at tillit og forpliktelse hos kunden er anerkjent som to fundamentale premisser for vellykket relasjonsmarkedsføring, blir det neste spørsmålet hvordan man som bedrift nettopp skal få kunden til å oppleve tillitt og forpliktelse. Morgan og Hunt (1994) fant at det er flere elementer som påvirker en kundes forpliktelse til en bedrift. Kundens opplevde termineringskostnader av relasjonen, kundens opplevde fordeler av å være i relasjonen og følelsen av å dele felles verdier med bedriften var alle variabler som hadde en positiv effekt på forpliktelsen til bedriften. Morgan og Hunt (1994) fant også empirisk belegg for at økt forpliktelse hos kunden hadde en effekt på kundens ettergivenhet overfor bedriften, noe som er fordelaktig sett fra bedriftens perspektiv. Morgan og Hunt (1994) identifiserte tre variabler som påvirker tilliten kunden opplever til bedriften. Dette var kundens følelse av å dele felles verdier med bedriften, kommunikasjonen med bedriften og opportunistisk atferd fra bedriftens side.

Woodcock et al. (2011) argumenterer for at engasjement er driver for en kundes langsiktige forpliktelse til en bedrift. Forfatterne hevder at kundens forpliktelse til bedriften drives av tre faktorer nemlig relevans, interesse og unikheter. For at en kunde skal forplikte seg, og oppleve emosjonell lojalitet, må kunden i første omgang oppleve tjenesten som relevant, i tillegg til å ha en interesse for kategorien. I tillegg må kunden oppleve tjenesten eller produktet som unikt, i den forstand at det ikke er noen hensikt fra kundens perspektiv å forplikte seg til bare én bedrift dersom konkurrentene tilbyr mer eller mindre det samme (Woodcock, Green, & Starkey, 2011).

2.4.4 Ulike kundepreferanser for nærhet i relasjon

Litteraturen viser kunders preferanse for nærhet i relasjonen med en bedrift avhenger av bedrift, kategori og kontekst for øvrig. I tillegg har ulike mennesker ulike preferanser for nærhet i relasjoner, som en psykografisk identitet, beskrevet gjennom såkalt tilknytningsteori.

Tilknytningsteori

Det er et kjent fenomen fra psykologilitteraturen at ulike mennesker har ulike preferanser for nærhet i relasjoner på generell basis. I 2013 gjennomførte Mende, Bolton og Bitner en studie på hvordan ulike kunders tilknytningsprofil påvirker preferansen for nærhet i relasjon med en

bedrift. Forfatterne definerer «preferanse for nærhet» som «en kundes systematiske preferanse for hyppige, varierte og gjensidig innflytelsesrike interaksjoner med en bedrift».

Fra tilknytningsteorien, om hvordan mennesker forholder seg til relasjoner med andre, kategoriserer forfatterne kunder i to tilknytningskategorier, kunder med en avvisende tilknytning og kunder med en engstelig tilknytning. Engstelig tilknytning kan defineres som en tilknytning der personen bekymrer seg for den andre partens tilgjengelighet hvis behovet skulle oppstå, personen har et overdrevent behov for anerkjennelse, samt at personen frykter avslag og å bli forlatt. Avvisende tilknytning kan defineres som en tilknytning der personen har et overdrevent behov for selvstendighet, personen frykter å måtte være avhengig av andre, har liten tillit til den andre partens sympati og etterstreber emosjonell og kognitiv distanse fra den andre parten (Mende, Bolton, & Bitner, 2013).

Mende et al. (2013) fant at kunder med en avvisende tilknytning samvarierte negativt med kundens preferanse for nærhet, mens engstelig tilknytning hadde en positiv samvariasjon med en preferanse for nærhet. Sett i en relasjonsmarkedsføringskontekst mener forfatterne at bedrifter kan forbedre tiltak i relasjonsmarkedsføringen sin ved å kartlegge enkeltkunders tilknytnings-psykografiske profil. Blant annet mener de at kunder med en engstelig tilknytning ofte vil respondere positivt på relasjonstiltak som økt kommunikasjonsfrekvens og flere ulike kontaktpunkter, som nyhetsbrev og interaktive plattformer. Tilsvarende relasjonstiltak på kunder med en avvisende tilknytning kan derimot være kontraproduktivt. I tillegg fant forfatterne ut at både kunder med høy grad av enten avvisende tilknytning eller engstelig tilknytning, eller kombinasjonen av begge, hadde en positiv sammenheng med kundens opplevelse av bedriftens opportunisme, en høyere grad av skepsis til bedriftens finansielle motivasjon. Om den engstelige tilknyttede kundetypen argumenterer forfatterne for at bedrifter bør være forsiktig med endringer i kunderelasjonen, da denne kundetypen ofte er den som i størst grad responderer negativt dersom de skulle miste fordeler i relasjonen, en sensitivitet for å ikke bli ivarettatt. Oppsummert mener forfatterne at markedsførere kan bruke innsikt om kunders ulike preferanser for nærhet for å kartlegge hvem som ønsker nærhet i kommersielle relasjoner.

Ulike preferanser ved ulik grad av tilfredshet

Jones & Sasser (1995) henviser til studier gjort av John Larson ved Opinion Research Corporation. Studiene konkluderte med at kunder, basert på hvor tilfredse de i utgangspunktet var med tjenesten, hadde ulike drivere for tilfredshet. Kunder som i utgangspunktet var

misfornøyde var opptatt av aspekter med kjernetjenesten. Nøytrale kunder var opptatt av mer relasjonelle aspekter ved tjenesten, mens fornøyde kunder var mest opptatt hvorvidt tjenesteleverandøren støttet kundens strategiske mål.

Ulike preferanser på ulike livsstadier

Begrenset tid fører til at individer prioriterer enkelte aktiviteter. Avkastning på tid refererer derfor til et sett med målorientert atferd rettet mot å bruke og anskaffe tid med hensyn på å øke individets subjektive nytte. Den optimale avkastningen på tid betyr da å finne balansen mellom kvalitet og kvantitet hva gjelder opplevelser, gitt hvor mye tid som er tilgjengelig. Tre ulike atferder anvendes for å optimalisere avkastning på tid. Disse atferdene er sparing av tid, kjøp av tid og bruk av tid (Andreassen, Lervik-Olsen, & Calabretta, 2015).

Sparing av tid refererer til handlinger hvor formålet er å frigjøre tid. Dette kan gjøres gjennom eksempelvis effektivisering eller sletting av gjøremål, multitasking eller ved å engasjere nettverket sitt. Kjøp av tid har også som hensikt å frigjøre tid, men i dette tilfellet betaler individet for tidsbesparelsen. Bruk av tid refererer til handlinger som søker å bruke tid på en tilfredsstillende måte. Man kan dermed si at sparing og kjøp av tid er utilitaristiske atferder, mens bruk av tid er hedonistisk av natur (Andreassen, Lervik-Olsen, & Calabretta, 2015).

Logikken kan også implementeres i konteksten av livsstadium. Andreassen et al. (2015) deler inn i livet i tre hovedfaser, disse er «ung, fri og enkel», «kaos i livet» og «fått livet tilbake». Ung, fri og enkel representerer individer mellom 20 og 30 år som studerer eller jobber. Disse menneskene ønsker å maksimere mengden av opplevelser på gitt tid, ofte i sosial kontekst. Kaos i livet segmentet er mellom 30 og 45 år, har unge barn og lite tid. Dette segmentet er opptatt av å organisere tidsklemmen i hverdagen. Fått livet tilbake segmentet representerer individer mellom 45 og 70 år, som har voksne barn og disponibel inntekt. Dette segmentet ønsker mest mulig kvalitet i livet.

For alle tre segmentene er tidsbruk mest viktig. Det yngste segmentet vil prioritere mest mulig opplevelser, og foretrekker dermed innovasjoner som lar dem spare og kjøpe tid, for å muliggjøre dette. Midtsegmentet har lite overskudd av tid, og ønsker innovasjoner som forenkler hverdagen. Den frigjorte tiden benyttes til å ha kvalitetstid med seg eller familien. Det eldste segmentet har nok av tid, og ønsker å bruke denne tiden på en mest mulig meningsfull måte. Segmentet har gjerne opparbeidet seg en god inntekt, hvilket muliggjør at man kan kjøpe seg til opplevelser av høyere kvalitet. Basert på denne innsikten mener

Andreassen et al. (2015) at det yngste segmentet og midtsegmentet verdsetter effektive interaksjoner og kundereiser hvilket frigjør tid. Videre mener forfatterne at det eldste segmentet ønsker høyere kvalitet i interaksjonene, muligens på bekostning av tid.

3. Metode

Dette kapittelet vil inneholde en redegjørelse over utredningens struktur og tilnærming. Delkapittel 3.1 vil ta for seg forskningsdesign. Videre tar delkapittel 3.2 for seg forskningens tilnærming i form av teorigrunnlag, datainnsamling, forskningsstrategi og bransjevalg. Delkapittel 3.3 vil ta for seg etiske hensyn. En detaljert gjennomgang av datainnsamlingen vil følge i kapittel 4 og 5, om henholdsvis kvalitativ og kvantitativ dataanalyse, og disse kapitlene vil også inneholde metodologiske elementer. Vi ser det som hensiktsmessig å skille mellom disse beskrivelsene, da studiene er av ulik natur. For å sikre en logisk progresjon for leseren har vi derfor valgt å sette dette som egne kapitler.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign vil si en generell plan for hvordan oppgavens problemstilling skal besvares (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 163). For å besvare problemstillingen har vi samlet inn kvalitative data gjennom semistrukturerte intervjuer fra begge sider av kunderelasjonen, da både banker og kunder. Deretter testet vi hypoteser utarbeidet fra intervjuene som ble kvantitativt på norske bankkunder, for å sikre mer detaljert innsikt. Dette ble gjort gjennom en spørreundersøkelse sendt til et nasjonalt representativt utvalg. Fordi den kvantitative analysen bygget videre på den kvalitative analysen kan studiet kategoriseres som under et sekvensielt forskningsdesign.

3.2 Forskningstilnærming

Det finnes primært tre typer studier, som avhenger av formål og tilgjengelig litteratur. Disse er eksplorativt, deskriptivt og eksplanatorisk tilnærming. Oppgavens hovedformål er å finne en forklaring på hvorfor endringer i kundeforholdet er negativt korrelert med oppfattet innovasjonsevne. Banknæringen, og dens kunder, ble følgelig blitt brukt som utgangspunkt for datainnsamling og analyse. Først var det da sentralt å forstå dynamikken mellom kunde og bedrift i dette markedet. Deretter var det mulig å få innsikt i variabler som kunne forklare den negative korrelasjonen. Utredningen bruker derfor en eksplanatorisk forskningsmetode, da studiet ønsker å forklare forholdet mellom disse to variablene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 176).

Utredningens problemstilling er ikke tidligere blitt belyst i litteraturen. Teorier om relasjonsmarkedsføring og relasjonsstrategier er imidlertid veletablert, og har derfor vært naturlig å sette seg inn i tidlig i prosessen. Teoretisk litteraturgjennomgang dannet derfor en forløper til datainnsamlingen. Etter hvert som den kvalitative delen av datainnsamlingen har gitt opphav til ny innsikt har vi supplert med teori underveis, for å se om det finnes teoretisk grunnlag som kan underbygge de inntrykkene vi har gjort oss. I praksis har vi dermed hatt en abduktiv tilnærming til teori, hvilket vil si at vi har beveget oss frem og tilbake mellom teori og data under hele prosessen.

3.2.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi vil si den konkrete planen for hvordan problemstillingen skal besvares (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Oppgaven tar utgangspunkt i et etablert fenomen, som oppstår gjennom interaksjonen mellom bedrift og kunde. Hovedmålet blir dermed å forklare, ved hjelp av å etablere en teori, på hvorfor dette skjer. Dette krever en fleksibel tilnærming til litteratur, datainnsamling og analyse. Valget av forskningsstrategi må derfor passe med utredningens forutsetninger. Dermed ble grounded theory (GT) naturlig å benytte som forskningsstrategi (Corbin & Strauss, 2015, s. 7).

Over tid har GT som forskningsstrategi vist seg velegnet til å konstruere teori fra data. Ved å bruke GT komprimeres datainnsamlingen til koder og konsepter, som ble brukt til å finne sammenhenger og nøkkelementer med kunderelasjonen. Da det eksisterer to perspektiver i kunderelasjonen, bank og bankkunde, har vi valgt å gjennomføre intervjuer med begge aktørene. Hovedformålet med dette har vært å finne likheter og forskjeller i deres perspektiver på kunderelasjonen. Deretter har vi undersøkt hvorvidt disse inntrykkene kan generaliseres til en større befolkning, gjennom en spørreundersøkelse sendt til ett befolkningsrepresentativt utvalg.

3.2.2 Valg av bransje

Bankbransjen er valgt som utgangspunkt for denne studien. Det er flere grunner til dette. For det første er bankbransjen godt representert på Norsk Innovasjonsindeks, med beviselig negativ korrelasjon mellom oppfattet innovasjonsevne og oppfattet endring i kundeforholdet. Bankbransjen er kjennetegnet av høy lojalitet og langvarige kundeforhold, noe som gir gode muligheter for å utvikle en kunderelasjon. Det har også skjedd store endringer i hvordan kundene forholder seg til banken sin de siste 20 årene, da særlig med hensyn på digitalisering.

Personlige møter blir i økende grad erstattet av selvbetjente nettbankløsninger, og stadig flere kommunikasjonsmuligheter blir robotisert. Hvordan teknologisk utvikling påvirker kunderelasjonen er et moment det var ønskelig å inkludere i studiet.

Alle konsumenter har en eller annen form for bankforbindelse. Dermed finner man et bredt kundeutvalg, noe som er særlig interessant. Bankenes brede kundegrunnlag gjorde det mulig å studere kundeforholdet på tvers av ulike grupper av befolkningen. Vi kunne derfor studere hvorvidt det er fellestrekk som er gjeldene for hele befolkningen, og om noen grupper skiller seg ut på enkelte aspekter. Samtidig er det heller ikke slik at bankbransjen appellerer mer til enkelte typer enn andre, da det er å anse som et nødvendighetsgode. Vi mener derfor at å benytte bankbransjen som utgangspunkt maksimerer potensialet for at funnene kan generaliseres.

3.2.3 Datainnsamling

Oppgaven benytter en tredelt datainnsamling. De tre ulike kildene til datainnsamling har vært semistrukturerte intervjuer med banker og bankkunder, i tillegg til en spørreundersøkelse rettet mot bankkunder. Hensikten med intervjuene var dermed å få et helhetlig innblikk i kunderelasjonen. Basert på funnene fra intervjuprosessen ble det utviklet en spørreundersøkelse til norske bankkundene.

Spørreundersøkelsen og dens hypoteser er i stor grad et resultat av funnene ved intervjuene. Dette, og fordi kvalitativ og kvantitativ analyse og vurderinger skiller seg en god del fra hverandre har gjort medført at vi har valgt å legge dette som egne kapitler i denne utredningen. En fullstendig gjennomgang av kvalitativ og kvantitativ datainnsamling, analyse, funn samt reliabilitet- og validitetsvurderinger følger dermed i hhv. kapittel 4 og 5 i denne utredningen.

I forkant av intervjuene ble det gjennomgått en litteraturgjennomgang. Hensikten med dette var å utnytte danne et teoretisk fundament for å formulere spørsmål til de tidligste intervjuene. Dette er særlig fordelaktig ved semistrukturerte intervjuer (Corbin & Strauss, 2015, ss. 50-51). Denne litteraturen gav ikke direkte innblikk i problemstillingen, men gav oss et innblikk i kjerneaspekter ved kunderelasjonen.

Den kvalitative dataen er det som nevnt brukt semistrukturerte intervjuer. Dette er gjort fordi det lar oss ha konsistens, i form av at vi får gjennomgått de samme temaene for alle respondentene, samtidig som det sikrer fleksibilitet. Fordelen med dette er at det er mulig å

stille oppklarende spørsmål, samt at det muliggjør oppfølging på interessante temaer. Utfordringen kan imidlertid være å dekke alle temaene som er viktig for respondentene og at konsepter som er utviklet underveis oppfølges (Corbin & Strauss, 2015, s. 39). For å minimere denne sannsynligheten var vi alltid to tilstede på intervjuene, hvor en holdt oversikt mens den andre intervjuet. På den måten sikret vi kontroll og konsistens i intervjuprosessen.

Basert på funnene i den kvalitative datainnsamlingsprosessen var det verdifullt å teste antakelser og hypoteser på en generell populasjon. Dette ble gjort i gjennom kvantitativ datainnsamling, hvor vi primært samlet inn kategorisk data, og noe deskriptiv data. Hovedformålet var å teste tre utvalgte hypoteser, samt å undersøke forskjeller og likheter på tvers av grupper i populasjonen.

3.3 Etiske vurderinger

Gjennom forskningsprosessen har det vært viktig å implementere etiske vurderinger i alle ledd, spesielt innenfor datainnsamlingsprosessen. Første steg var derfor å registrere studien hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Når dette ble godkjent var vi forpliktet til å gjennomføre forskningen i henhold til beskrivelsen som ble sendt inn.

Ovenfor deltakeren, studien og forskeren er etikk særlig viktig (Corbin & Strauss, 2015, ss. 13-14). Relatert til deltakerne har vi alltid vært tydelig på informasjon, anonymitet, frivillig deltakelse og konfidensialitet. Generell mellommenneskelig respekt har vært viktig å etablere under intervjuene, spesielt for å sikre gjensidig tillit og vise takknemmelighet for at respondentene har tatt seg tid til å delta. Vi har heller ikke presset respondentene til å svare på ting de ikke ønsker.

For studien sin del har det vært viktig å gjennomføre arbeidet ordentlig. Til tross for at masterutredningen er en krevende oppgave, så har vi gjennomført intervju- og analyseprosess ordentlig. Vi har etterstrebet å gjengi de ulike synspunktene mest mulig nøyaktig, og vi har ikke utelatt spesifikke deler av dataen for å manipulere svar eller fordi det er praktisk. Fordi vi har fått økonomisk støtte fra Center for Service Innovation ved NHH for å gjennomføre den kvantitative undersøkelsen, har vi hatt en ekstra forpliktelse til å sikre god kvalitet og analyse av denne. Til sist, fordi oppgaven kan gjøres tilgjengelig for publikasjon, ville det vært uetisk å publisere ukorrekt forskning.

Vi, som forskere i dette tilfellet, bærer også mye ansvar på egne skuldre. Som ansvarlige for dette prosjektet har vi hatt overordnet ansvar både ovenfor deltakerne, studien og vår egen integritet. Derfor har vi etterstrebet å gjennomføre prosjektet på best mulig måte for å levere et sluttprodukt av høy kvalitet.

4. Kvalitative studier

I dette kapittelet vil den kvalitative datainnsamlingen gjennomgås. Delkapittel 4.1 vil ta for seg de to forskjellige datasettene i detalj. Deretter vil delkapittel 4.2 forklare hvordan datasettene har blitt analysert. Delkapittel 4.3 vil ta for seg datasettets kvalitet, da i form av reliabilitet og validitet. Funnene for intervjuene med bankansatte vil presenteres i delkapittel 4.4, etterfulgt av funnene for intervjuer med bankkunder i delkapittel 4.5. Avslutningsvis vil et kortfattet sammendrag av hovedfunnene presenteres i delkapittel 4.6.

4.1 Informasjon om datasettene

4.1.1 Intervjuer med bankansatte

Utredningens første datasett inkluderer informanter i banknæringen. Fire semistrukturerte intervjuer har blitt gjennomført med personer i nøkkelstillinger ved de fire bankene vi har intervjuet. Intervjuenes lengde varierte mellom 45 og 60 minutter. Av hensyn til personvern og skjerming av potensielt sensitive data, har det vært hensiktsmessig å anonymisere person- og bedriftsnavn. Bankene og de bankansatte vil derfor ikke direkte betegnes i denne utredningen.

Intervjuene ble gjennomført for å få en god innsikt i hvordan man jobber med kunderelasjoner i norske banker. Dette gjelder både på det overordnede strategiske plan, men også hvordan strategiene er implementert i praksis. Vi har også fra bankens perspektiv fått innblikk i ulike kundegrupper, deres preferanser og bruksmønster. Vi ønsket også å avdekke om det eksisterte vesentlige forskjeller i bankenes tilnærminger til kunderelasjonen.

Utvalget

Utvalget består i sin helhet av ansatte i norske banker. Totalt har vi intervjuet fire bankansatte, som representerer fire ulike banker. Vi har fått bistand av Atle Sivertsen ved NCE Finance Innovation, samt bankene selv, til å finne best mulige kandidater. Intervjuobjektene hadde alle en lang karriere innenfor banknæringen, med bred kompetanse. Alle intervjuobjektene var kompetent innenfor kunderelasjonsarbeidet, produkt- og tjenesteutvikling og bidro med å skape langsiktige strategier innenfor sin bedrift. Basert på dette har samtlige av intervjuobjektene hatt god oversikt og kompetanse til å besvare spørsmålene vi har stilt. Man kan derfor regne dette utvalget som et ekspertutvalg.

Utvalget banker som ble brukt i oppgaven hadde spesifikke kriterier. Mesteparten, men ikke samtlige, av bankene er inkludert i Norsk Innovasjonsindeks. Dette var viktig, da man kun beviselig har en negativ korrelasjon i bankene brukt i datasettet som utgangspunkt. For å få forskjellige perspektiver ønsket vi også å ha banker med ulik posisjonering i markedet. Halvparten kan derfor betegnes som «tradisjonelle», mens den andre halvparten er i større grad basert på digitale løsninger. Dette sikret bredde og variasjon i utvalget, slik at det godt dekket ulike tilnærminger til kunderelasjonen.

Intervjuggjennomførelse

Intervjuene ble gjennomført i perioden oktober-november, hvorav to intervjuer ble gjennomført med personlig møte og to ble gjort via videomøte. Respondentene ble informert om deres anonymitet, samt om lydopptak i forkant av intervjuet. Alle respondentene, unntatt én samtykket til lydopptak.

Til intervjuene ble det formulert en intervjuguide som er vedlagt i appendiks 2. Intervjuguiden baserte seg i stor grad på teknisk litteraturgjennomgang. Litteraturen som ble brukt er dekket i delkapittel 2.1 og 2.2 i denne utredningen. Spørsmålene ble kategorisert under følgende kategorier: Introduksjon, kunderelasjoner, lojalitet og innovasjoner. For oss var det viktigste å få en bred kartleggelse av kunderelasjonen, og derfor ble mesteparten av tilmålt tid viet til dette formålet. Allikevel fant vi det hensiktsmessig å inkludere elementer som lojalitet og innovasjon i intervjuet. Lojalitet, fordi det fremgår av litteraturen som en viktig motivasjon for å utvikle kunderelasjoner. Innovasjoner, fordi vi ønsket å avdekke hvordan kunderelasjonen ble ivaretatt, og eventuelt endret, som følge av dette. Vi benyttet oss i stor grad av åpne spørsmål under intervjuene, slik at intervjuobjektene selv kunne styre intervjuet. Videre ble mer lukkede spørsmål brukt til oppklaring.

Informantene, og dermed tilhørende bankene, hadde mange fellestrekk i deres synspunkter. Dette var ikke overraskende, og derfor rettet vi stadig mer fokus på områder hvor bankene skilte seg fra hverandre, for å kunne få frem nyanser. Intervjuobjektene hadde dessuten litt ulike stillingstitler, og dermed utgangspunkt, for å besvare spørsmålene. Alle intervjuobjektene hadde mye kompetanse innenfor områdene, men litt ulik bakgrunn og dermed perspektiver. På bakgrunn av dette fant vi det relevant med noen introduksjonsspørsmål for å bli bedre kjent med intervjuobjektet og personens erfaring i forkant av kjernes spørsmålene.

4.1.2 Intervjuer med bankkunder

Oppgavens andre datasett er semistrukturerte dybdeintervjuer med norske bankkunder. Totalt 18 intervjuer ble gjennomført. Vi valgte å anonymisere disse personene også, og de vil ikke direkte betegnes i denne utredningen.

De 18 intervjuobjektene deltok på et semistrukturert dybdeintervju, med varighet på 6-17 minutter. Det kan være verdt å merke seg at det fra vår side var ønskelig med fokusgrupper fremfor dybdeintervjuer. Grunnet nye GDPR-regler var det imidlertid ikke mulig å samarbeide om dette med bankene. Vi vurderte derfor å gå veien gjennom et datainnsamlingsbyrå for å sette opp fokusgrupper, men dette ville være for kostbart. Dette var potensielt ikke ideelt, men grunnet utfordringene med GDPR-reguleringene innenfor banksektoren, samt økonomiske begrensninger, eksisterte det ikke mange bedre alternativer. Fordi at hovedformålet med intervjuene var å fungere som en forløper til en større kvantitativ undersøkelse på en representativ befolkning fant vi det imidlertid akseptabelt. Til tross for dette mener vi at 18 kortere intervjuer er et godt nok substitutt, og gav oss verdifull informasjon å ta med videre i prosessen.

Formålet med intervjuene var å få kundenes perspektiver på kunderelasjonen med banken sin. Sentralt for dette arbeidet var det å finne ut hva kunden verdsetter i relasjonen med banken sin, hvorvidt de kan sies å være lojale samt hvordan de har respondert på relasjonstiltak fra banken. Med dette ble et totalbilde av kunderelasjonen avdekket, og lot oss identifisere sentrale elementer til videre kvantitativ analyse.

Utvalget

Da ett av formålene med datainnsamlingen var å utvikle hypoteser som kan testet kvantitativt valgte vi å bruke theoretical sampling. Denne typen ikke-sannsynlighetsutvalg er velegnet for GT-metodologien (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 303). Bankbransjen har kunder i alle aldre, og derfor ønsket vi et utvalg som kunne gi innblikk i kundeforholdet på tvers av livsstadier. Primært fokuserte vi på å intervju personer i ulike stadier i livet. Disse har vi delt inn som «Ung, fri og enkel», «kaos i livet» og «fått livet tilbake» (Andreassen, Lervik-Olsen, & Calabretta, 2015). Intervjuprosessen ble avsluttet da informasjonsmetning ble nådd (Corbin & Strauss, 2015, s. 135).

Vi oppnådde tilnærmet lik fordeling i disse gruppene, hhv. 6, 7 og 5 respondenter. Intervjuene ble gjennomført på Studentsenteret i Bergen og i ett nabolag. Respondentene hadde tilnærmet

lik kjønnsfordeling, og var kunder i et bredt antall banker, primært fordelt på Norges største banker, men også enkelte lokalbanker. Dermed fikk vi et bredt utvalg, med en del variasjon. Ved bruk av theoretical sampling var det ingen fasitsvar på når utvalget er ferdig, men basert på Corbin og Strauss (2015, s. 141) finnes det indikatorer vi så etter. Datasettet måtte inneholde stor grad av likheter og forskjeller, et bredt utvalg karakteristikk, variasjon innenfor dimensjoner og være velintegrert. Dette oppnådde vi gjennom utvalget vårt.

Intervjugjennomførelse

Intervjuobjektene ble oppsøkt hjemme hos seg. eller på sitt studiested, i løpet av tre dager i november. Kandidatene ble informert om deres anonymitet, intervjuets innhold, samt lydopptak i forkant av intervjuet. Samtlige godtok dette. 1/3 av intervjuene ble gjort ved frivillig rekruttering på Studentsenteret i Bergen, mens 2/3 av intervjuene ble gjort ved oppsøkende intervjuer på dør. Grunnen til todelingen var at det var krevende å finne yngre mennesker ved dørintervjuer.

Et viktig element ved intervjuer som benytter theoretical sampling er at intervjuene er fleksible (Corbin & Strauss, 2015, s. 143). Vi valgte å ta utgangspunkt i et semistrukturert intervju for å komme sørge for å ha noen faste rammer for intervjuet og sikre relevans. Derfor utarbeidet vi en intervjuguide som er vedlagt i appendiks 3. For å best kunne få frem likheter og forskjeller mellom kunder ønsket vi å være innom noen kjernesporsmål, samtidig som dette gav rom for å undersøke dypere interessante elementer med hvert enkelt intervjuobjekt. Intervjuguiden var i utgangspunktet basert i på svarene fra intervjuene med bankansatte, samt noe fra litteraturgjennomgang. Underveis i intervjuprosessen ble imidlertid spørsmålene noe oppdatert som følge av ny informasjon fra respondentene.

Vi stilte en blanding av åpne og lukkede spørsmål. Det var ønskelig med litt kontekst for hver enkelt respondent og dette var stort sett mer lukkede spørsmål. Kontekstrelaterte spørsmål inkluderte blant annet lengde på kundeforhold og respondentenes grad av tilfredshet med banken sin. Videre stilte vi spørsmål om kjerneaspekter ved kunderelasjonen, blant annet om kundens opplevelse av bankens relasjonstiltak, kunderelasjonen generelt, bruksmønster og tillit.

4.2 Kvalitativ dataanalyse

For å analysere den kvalitative dataen har vi benyttet oss av retningslinjene til Corbin og Strauss (2015, ss. 64-70). Analyse innenfor grounded theory er en dynamisk prosess, og har derfor blitt gjort underveis i hele prosessen etter hvert som intervjudata har kommet inn. Formålet til analysen har vært å etablere konsepter med god forklaringskraft i lys av problemstillingene vi har undersøkt.

Første ledd i analyseprosessen har vært å transkribere lydfilene. Sentralt for dette arbeidet er nøyaktighet. Muntlig språk er ikke nødvendigvis grammatisk korrekt, noe som enkelt kan opphav til misforståelser og feiltolkninger. For å unngå dette har vi etterstrebet å transkribere intervjuene så snart som mulig etter de ble gjennomført. Samtidig har vi alltid transkribert sammen, slik at det var mulig å bistå ved eventuelle uklarheter. På forhånd har vi også forsikret oss om at lydopptaksutstyret har vært av god kvalitet, og kunne gi klar lyd til tross for eventuell bakgrunnsstøy. Dermed har det vært gode forutsetninger tilstede for å minimere potensialet for feil i dette leddet.

Deretter har transkripsjonene blitt nøye gjennomgått gjennom finkoding, for å redusere datamengden og lage konsepter. Et konsept representeres forskerens tolkning av respondentens svar, og like tolkninger samles under et felles konsept (Corbin & Strauss, 2015, s. 76). Etter analysens første del har man dermed etablert et utvalg grunnleggende konsepter. Konsepter lar seg videre organiseres hierarkisk, etter nivå av abstraksjon. Dermed blir de grunnleggende, og minst abstrakte, konseptene plassert nederst i pyramiden. De grunnleggende konseptene byr på variasjon og detaljer, mens de overliggende konseptene utgjør fundamentet i teorien (Corbin & Strauss, 2015, ss. 76-77).

4.3 Vurdering av datasettets kvalitet

I vurderingen av datagrunnlaget utgjør reliabilitet og validitet de viktigste indikatorene for forskningens kvalitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 202). Sentralt i forskningsarbeidet har det vært å sikre god validitet og reliabilitet. Det vil nå følge en utredning av de to aspektene.

4.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil si hvorvidt funnene kan repliseres gitt samme bakenforliggende forhold (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, ss. 202-203). Sentralt for dette arbeidet har det vært å eliminere eventuelle feilkilder hos forsker og intervjuobjektene. Man kan argumentere for at intervjudataen av natur ikke direkte kan repliseres. Dette er fordi svarene naturligvis vil bli farget av tid og sted, intervjuobjektens situasjon og andre tilfeldige variabler (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 398). Dataen representerer også et tverrsnitt av norsk banknæring og deres kunder, som kan variere over tid. I den kvalitative delen av datainnsamlingen ble noen av spørsmålene endret underveis, da det er en naturlig del av grounded theory. Dermed er loggføring, transkripsjoner og lydopptak viktige midler for dokumentasjon.

Mer struktur i datainnsamlingen gir høyere grad av reliabilitet. For å sikre høyest mulig grad av reliabilitet burde derfor kvalitative delen av datainnsamlingen være strukturerte intervjuer. Denne typen intervjuer er imidlertid uegnet for grounded theory (Corbin & Strauss, 2015, s. 39). Ved å bruke semistrukturerte intervjuer har vi vært åpen for fleksibilitet, og samtidig gitt mye kontroll til intervjuobjektene. Dermed har feilkilder knyttet til intervjuer og intervjuobjekt vært viktige å eliminere.

Feilkilder tilknyttet til intervjuobjektets oppfattelse av intervjuer kalles intervjuobjekt bias (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 397). Særlig har intervjuobjekt bias vært sentralt å eliminere under kundeintervjuene, da vi brukte en oppsøkende intervjuteknikk. Her har det vært særlig viktig å gi et positivt førsteinntrykk, og fremstå profesjonell og tillitsvekkende. For oss var det viktig å respektere at enkelte ikke ønsket å delta, og vi var nøye på å understreke at deltakelse var frivillig. Vi informerte også om intervjutema, at intervjuet var semistrukturert og at vi ikke kom til å spørre om sensitive detaljer. Dermed skapte vi klare forventninger og rammebetingelser med de som ønsket å bli intervjuet. Tilsvarende informasjon ble gitt til de bankansatte intervjuobjektene.

Vi etterstrebet å sørge for at intervjuene ikke ble gjennomført i stressende omgivelser. Intervjuene ble derfor avholdt på rolige lokasjoner som møterom, innendørs hjemme hos de som ble oppsøkt og et rolig sted på Studentsenteret. Samtidig informerte vi om estimert lengde på undersøkelsen i forkant for å forhindre stress og avbrudd. For å få oppriktige svar var det viktig at intervjuobjektet var et sted hvor han eller henne ikke kunne bli overhørt, samtidig som vi forsikret om anonymitet.

Feilkilder tilknyttet intervjueren kalles intervjuerbias (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 397). Vi har etterstrebet å være mest mulig profesjonelle under prosessen. Dette medførte å være godt kjent med intervju spørsmålene, aktuelle oppfølgingsspørsmål og aktivt lytte. I etterkant kan intervjuerens subjektivitet påvirke tolkningen av respondentenes svar. Lydopptak er et viktig middel for å forhindre dette, samtidig som vi var to personer til å transkribere og kode svarene i etterkant. Datainnsamling og analyse er heller ikke gjennomført på vegne av noen interessenter i bransjen, hvilket potensielt kunne preget utfallet.

4.3.2 Validitet

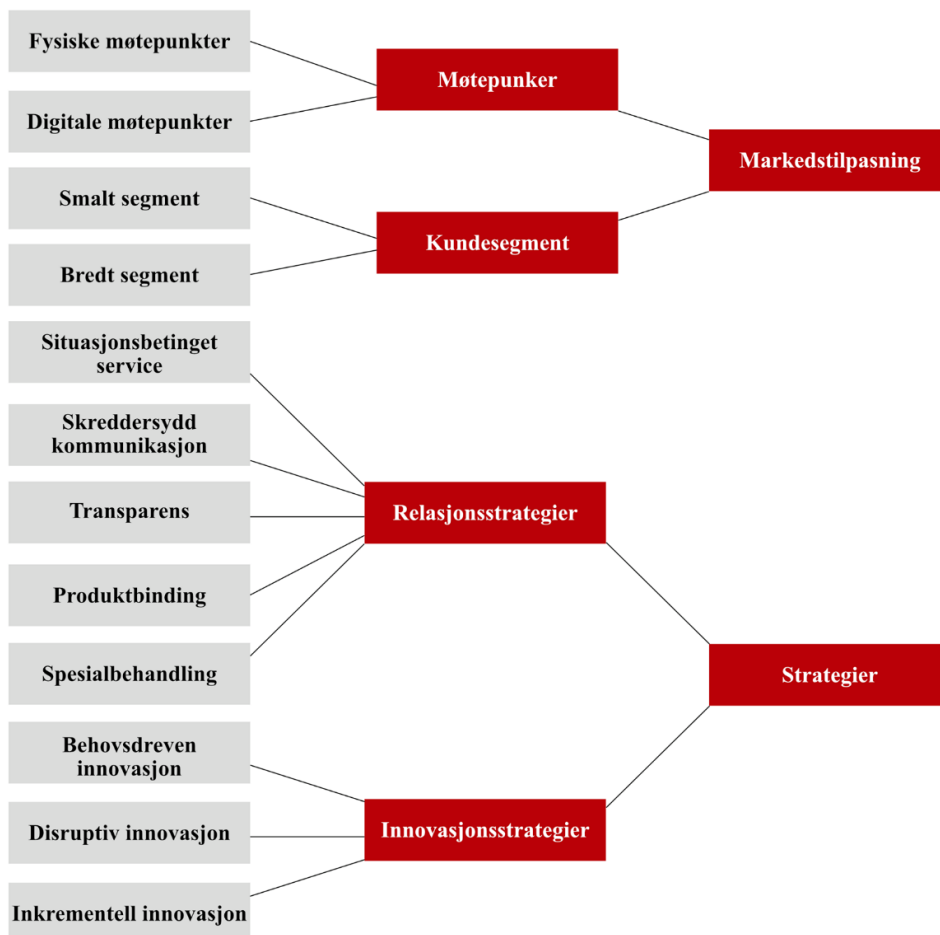
Validitet vil si hvorvidt de anvendte metodene måler det de ønsker å måle. Formålet med validitetsvurderinger er å sikre data som representerer virkeligheten, og hvor potensielle trusler mot validiteten er minimert. Begrepet innbefatter flere ulike kategorier av validitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 202). Hovedskillet går imidlertid mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet oppstår når forskningen kan vise til et kausalt forhold mellom to variabler (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 203). Generelt sett kan man si at semistrukturerte intervjuer kan oppnå høy grad av validitet, fordi man har mulighet til å stille oppklaringsspørsmål for å sikre at vi har forstått intervjuobjektet. Dette har blitt gjort i alle ledd av den kvalitative datainnsamlingen, og vi har dermed fått mulighet til å sette oss godt inn i hvert intervjuobjekt, særlig hos de bankansatte. En svakhet med den kvalitative datainnsamlingen ligger imidlertid hos bankkundene. Noen av intervjuene ble forholdsvis korte, da vi så oss nødt til å bruke oppsøkende intervjuer som innsamlingsform. Dermed fikk vi ikke ønsket dybde i alle intervjuene. Majoriteten av kundeintervjuene er imidlertid av tilstrekkelig lengde.

Den interne validiteten blir også styrket ved at det benyttes triangulering i datainnsamlingen. Triangulering vil si å benytte mer enn én datakilde for innsamling, hvilket styrker forskningens interne validitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 207). Basert på intervjuene fikk man helt klare antakelser av hva som påvirker forholdet mellom kunde og bank. Man kunne potensielt konkludert ut ifra dette, men ved å benytte kvantitativ testing styrker det oppgavens validitet vesentlig.

4.4 Funn: Intervjuer med bankansatte

Totalt fire bankansatte ble intervjuet i løpet av studiet. Disse representerte fire forskjellige banker, alle med forskjellige perspektiver og strategier. Funnene fra denne undersøkelsen vil struktureres ved hjelp av å benytte kjernekategoriene som ble fremdrevet av datanalysen.



Figur 4: Illustrasjon av kodeprosess for intervjuer av bankledere

4.4.1 Kundesegment

En sentral forskjell mellom bankene var deres kundesegment. To av bankene, altså halvparten av utvalget, hadde vesentlig smalere målgruppe enn de to andre. Dette fremstår som et sentralt skille, da det legger føringer for kundeforholdet, samt produkt- og tjenesteutvikling.

Bredt segment

Bankene med bredt kundesegment ønsker å ha kunder i alle aldersgrupper. I disse bankene kan man typisk starte kunderekrutteringen tidlig, som gir rom for å utvikle relasjonen over lengre tidsperspektiv. Først og fremst krever dette et bredere utvalg i kjernetjenesten, for å dekke de fleste kundebehov. Videre kunne bankene fra sitt perspektiv fortelle om vidt forskjellige preferanser og bruksmønster hos norske bankkunder. Norske bankkunder kan være alt fra rene nettbankkunder til personer uten internetttilgang. Preferansene er ikke nødvendigvis en funksjon av alder heller, hevder bankene. Det finnes eldre kunder som er dyktige i digitale kanaler, samtidig som det er yngre som foretrekker mer tradisjonelle løsninger.

Det brede kundesegmentet, og de store variasjonene i preferanser og bruk, medfører at det kan være mer krevende å lansere nye løsninger på markedet. Løsningene er vanskeligere å «spisse», og man må dermed prøve å finne noe som passer for majoriteten. Bankkundene har og ulik adopsjonsrate på nye løsninger. Endringene som berører alle kan da typisk i større grad resultere i både positive og negative kundereaksjoner. Dette medfører at disse bankene må være litt mer varsomme for å skape for store brudd i utviklingen av nye tjenester, fordi kundene har ulike preferanser og noen «henger etter».

Smalt segment

Bankene med smalt segment står fortsatt ovenfor diversifiserte kundepreferanser. Imidlertid er de konsentrert om et smalere segment, som kan kalles for «kaos i livet»-gruppen. For disse bankene har det vært viktig at kundene i større grad er selvbetjent, da de utelukkende er digitale. Totalt sett blir dermed kundegruppen vesentlig mer homogen.

Homogenitet i kundesegmentet kan derfor sies å øke sannsynligheten for at endringer blir tatt godt imot. Allikevel trekker disse bankene også frem dette med å ikke gjøre for vesentlige endringer i kundeforholdet, for å unngå forventningsbrudd. De bankansatte mener det har vært en klar fordel å skape kundeforventninger som er i tråd med tjenesten de leverer. Til tross for smalere kundesegment tar disse bankene imot kunder fra øvrige segmenter, så fremst banken har egnede produkter naturligvis. Satsingen, og dermed innovasjonene, vil i større grad være rettet mot kjernesegmentet. Dette gir rom for at kunder utenfor kjernesegmentet potensielt ikke vil oppleve like mye verdi som kjernesegmentet.

4.4.2 Møtepunkter

Bankene har flere møtepunkter med kundene sine, men hvor banken møter kundene sine varierer spesielt ut ifra kontekst. Vi kan imidlertid skille i to hovedgrupper av kontaktpunkter. Hvilke møtepunkter som er viktige for kunden avhenger av preferanser og kompleksitet.

Fysiske møtepunkter

Til tross for den økende digitaliseringen i bransjen, utgjør fysiske møter fortsatt et sentralt aspekt ved kunderelasjonen. Den siste tiden har imidlertid flere lokalkontor stengt, noe som har skapt negative konsekvenser i de berørte lokalmiljøene. Dette har gjerne medført tap av kundemasse i de berørte lokalmiljøene. Om dette skyldes faktisk tapt kunde verdi eller om det er gjort i solidaritet er imidlertid usikkert.

Til tross for reduksjonen av antall bankfilialer mener bankene at kontorene har en viktig kunde verdi. Dette gjelder da spesielt for mer komplekse inngrep i økonomien, som for eksempel boligkjøp eller arv. Noen kunder vil foretrekke den ekstra tryggheten det innebærer å oppsøke banken fremfor å ordne disse tingene digitalt, selv om det ofte finnes digitale løsninger. Grunnet den økte digitale tilgjengeligheten arbeider bankene aktivt med å endre kundeatferd. Det er ønskelig fra bankens side at kunden ordner mer rutinepregede oppgaver digitalt.

Tidligere har det vært vanlig at kunder får tildelt en personlig finansrådgiver. Dette kan sies å være den mest personlige dimensjonen av et ordinært kundeforhold. Enkelte av bankene vi har snakket med har fjernet denne ordningen for flere kunder, mens en har redusert ordningens omfang. Sistnevnte bank valgte å redusere tilbudet for å totalt sett gi bedre kundebehandling. Bakgrunnen for dette var at de personlige rådgiverne ikke alltid var tilgjengelig for å motta kundens henvendelser noe som resulterte i lengre ventetider, og banken valgte da å heller prioritere generell kundeservice. Raskere service gikk dermed på bekostning av den personlige relasjonen. Kunder med lite behov for personlig rådgivning vil dermed oppleve økt kunde verdi, mens kunder som har opparbeidet en god relasjon med en rådgiver ofte vil reagere negativt.

Digitale møtepunkter

De digitale møtepunktene er mange, og spiller stadig en viktigere del av kundeforholdet i bankbransjen. Tradisjonelt sett har det bare vært enklere tjenester som har latt seg utføre digitalt, men disse blir stadig mer komplekse. Alle de intervjuede bankene er enige om at

hverdagsbanken skal være heldigital, og at fysiske møtepunkter er reservert det komplekse. Digitale løsninger har medført at det er flere muligheter å kontakte banken sin på. Dette kan være gjennom chat, e-post og andre nettbaserte løsninger. Noen chatløsninger er også robotiserte og kan foreløpig bistå kunder ved enkle henvendelser, men forbedres stadig.

Ved hjelp av stadig datainnsamling evner bankene å i større grad personalisere den digitale kundeopplevelsen. Det digitale fokuset omfatter alt fra å levere nye mobilapper og tjenester, som for eksempel bedre oversikt over privat forbruk. Dette kan være å anse som forbedringer av kjernetjenesten og tjenesteomgivelsene, men det har også en innvirkning for kunderelasjonen. Grunnen til dette er at bankene på denne måten forsøker å øke antall interaksjoner, også kalt touchpoints, med kunden. Gjennom disse digitale møtepunktene kan man styrke kundeforholdet, nevner noen av bankene.

4.4.3 Relasjonsstrategier

Gjennom intervjuene har vi avdekket flere handlinger bankene aktivt, og passivt gjør for å styrke kunderelasjonen. Bankene har mange av de samme fremgangsmåtene, men skiller seg på noen områder. Formålet med strategiene er imidlertid det samme for alle, nemlig å skape tilfredse og lojale kunder. Hovedtrekkene vil videre presenteres.

Situasjonsbetinget service

De hendelsene som krever mest av banken og kunderelasjonen er i situasjoner der kunden krever bistand fra banken. Typisk er dette dersom det oppstår et problem eller dersom kunden behøver rådgivning. Det er kunden som utløser kontakten, og dette kan skje via flere kanaler. Bankene arbeider stadig med å etablere rutiner for å sikre god service og høy kvalitet i disse situasjonene. En av bankene identifiserer brutte løfter og personlig svikt på disse områdene som en hovedgrunn til at kundene deres bytter bank.

Dersom det oppstår et problem, prøver typisk kunden å løse dette på egenhånd ved å søke seg frem til svar. Derfor er det nødt til å ligge god informasjon lett tilgjengelig i nett- og mobilbanken. I noen tilfeller er kunden nødt til å ta kontakt med banken, og da foretrekker kunden å få hjelp i den kanalen hvor det tas kontakt, hevder flere av bankene. Derfor er det viktig at det er enkelt for kunden å identifisere egnet kontaktpunkt, samtidig som man fra bedriftssiden er god egnet til å løse diverse problemer i alle kanaler. En av bankene nevner eksplisitt at de har innført målbare incentivordninger for å stimulere høyt servicenivå blant de ansatte i disse posisjonene.

Rådgivning er litt mer preferansebasert. Noen av bankene prioriterer dette i større grad enn andre. Bankene som ikke prioriterer dette fullt så mye kan derfor mer avhengig av et mer selvstendig kundesegment. Rådgivning er imidlertid viktig hos flere av bankene, da både personlig og digitalt. Særlig er rådgivning livshendelser som barn, boligkjøp og skilsmisse er situasjoner hvor kundene trenger «en hånd å holde i» eller bare noen å diskutere med. Kunder som prefererer dette vil følgelig oppleve i trygghet i den forstand at disse løsningene er tilgjengelig og stor nytte når disse tjenestene benyttes.

Skreddersydd kommunikasjon

Den vanligste måten bankene bygger en relasjon med kunden er gjennom kommunikasjon. Med kommunikasjon mener vi i dette tilfellet initiativ fra banken i form av meldinger og notifikasjoner. Dette gjelder særlig gjennom digitale kanaler, i form av tips eller informasjon om nye produkter. Tidligere har denne formen for kommunikasjon stort sett vært generisk, men ikke nå lengre. Ved hjelp av teknologi og kundedata ligger nå hovedfokus på å skreddersy kommunikasjonen ut mot den enkelte kunde. Dette sikrer at meldingene i større grad er relevante og oppleves som nyttig. Meldingene kan distribueres på flere måter. De vanligste eksemplene er via e-post, push-varslinger og i nett- og mobilbanken.

Bankene er opptatt av å kommunisere med kunden i rett kontekst. Det vil si å komme med riktige meldinger på rett tidspunkt og i rett kanal. Noen av bankene nevnte eksplisitt at denne kommunikasjonen skal være kundeskap. Eksempelvis dersom en kunde undersøker BSU-kontoer i mobilbanken vil dette generere et signal til banken om at kunden potensielt ønsker mer informasjon om dette. Da kan det sendes ut en e-post eller man vil motta relevant info i nett- eller mobilbanken. Bankene mener at relevant kommunikasjon settes høyere pris på av kundene, samtidig som det kan brukes for å generere økte salg.

Produktbinding

Noen av bankene kunne fortelle at de helst ønsker at kunden har flest mulig produkter hos dem, og aktivt går inn for å få dette til å skje. Dette kan for eksempel si at hvis man flytter huslånet er det et kriterium å flytte eksempelvis bruks- og lønnsomkonto til samme bank, for å få de beste betingelsene. Denne strategien benyttes fordi byttekostnadene, da særlig de subjektive byttekostnadene, øker etter antall produkter man har hos én tilbyder. Av de intervjuede bankene som fortalte om dette, så kunne de også rapportere om at tilfredshet var positivt korrelert med antall produkter. Fra kundeperspektivet kan det være verdifullt i form av at det er praktisk, men dette går da på bekostning av valgfrihet.

Produktbredde i seg selv har også en lojalitetsgivende effekt. Banker med bred produktbredde har bedre anledning til å følge kundeforholdet over lengre tid. De mindre bankene har identifisert mangel på spesifikke produkter kunder har behov som en viktig årsak til at et kundeforhold helt eller delvis avsluttes. Et eksempel på dette er at ikke alle banker tilbyr byggelån, og dersom et slikt behov oppstår må man benytte en annen bank.

Transparens

To av de intervjuede bankene trakk frem transparens som en viktig faktor i kundearbeidet. Dette vil si at banken praktiserer høy grad av åpenhet i forhold til priser, tilbydde produkter og rådgivning. Disse bankene etterstreber å være mest mulig objektiv i møtet med kunden og i kundebehandlingen. En av de bankansatte fortalte at banken aktivt unngår egeninteressen i rådgivningsprosessen, og henviser til konkurrerende bank dersom man ikke kan oppfylle et kundebehov.

Samtidig benytter banken utelukkende objektive kriterier for å fastsette lånebetingelser. Med dette forteller banken kundemassen at man får like betingelser gitt samme objektive kriterier, og at det ikke eksisterer «skuffetilbud». Transparens er på den måten en strategi som reduserer asymmetrisk informasjon i kundeforholdet. Utfordringen kan imidlertid være at andre banker er mer fleksible, og dermed kan kapre kunder med bedre tilbud.

Bankene håper imidlertid at åpenheten gir økt tillit. En av bankene som ble intervjuet tar imidlertid transparens enda litt videre. Ved å anvende teknologi ønsker de å proaktivt sette ned renten dersom enkelte økonomiske krav er møtt, eller hvis boligen stiger i verdi. På den måten settes renten ned automatisk etter hvert som betingelsene innfris. Banklederen mener at det er negativt for kundeforholdet og tilliten at man enkelte steder er nødt til å forhandle med banken om rentesetting.

Spesialbehandling

Flere banker praktiserer en form for spesialbehandling av enkelte kundegrupper. Dette gjelder blant annet egne avtaler for premiumsegmentet, altså personer med god økonomi. Disse kundene får da bankens beste behandling, gode betingelser og en rekke fordeler. Tilsvarende strategi er også for fagforeninger og andre organisasjoner. Akademikeravtalen trekkes frem av flere av bankene som det største og vanligste eksempelet på dette. Kunder med disse avtalene kan dermed oppleve større verdi av kundeforholdet sitt med banken.

4.4.4 Innovasjonsstrategier

Bankbransjen kan rapportere om mange endringer de siste årene, innenfor de fleste områdene i bedriften. En sentral hovedutfordring for alle bankene er imidlertid at bransjen generelt er utsatt for strenge reguleringer fra myndighetene. Til tross for at disse reguleringene i utgangspunktet er ment i beste hensikt, både for kunde og bedrift, kan de også fungere hemmende for implementering av innovasjoner og teknologi. Majoriteten av intervjuobjektene mener at bransjen ligger lengre bak teknologisk enn andre bransjer grunnet strenge reguleringer. Implementeringen av EU-direktivet PSD2 gjør i prinsippet bransjen mer konkurranseutsatt og teknologivennlig, men virkningene av direktivet har enda ikke blitt så store som mange hadde forespeilet seg.

Behovsdreven innovasjon

Kundefokuset og tjenestelogikken har for alvor blitt en del av bankbransjen de siste årene. Bankene legger stor vekt på å tilby innovasjoner med kunde verdi, noe som blir stadig viktigere i en bransje som stadig blir mer konkurransepreget. De digitale kanalene er sentrale hva gjelder innovasjoner. Ved å samle inn store mengder kunde- og bruksdata er det mulig å identifisere kundebehov og områder med rom for forbedring. Data legger dermed føringen for innovasjoner, og det blir fortløpende gjort kundeundersøkelser for å validere effekter.

Kunden inkluderes også mer aktivt i innovasjonsprosessen. Dette gjøres blant annet via beta-testing, både åpen og lukket, som gjør at kunder kan benytte prøveversjoner av banktjenesten. Disse kundene vil da aktivt bistå med å finne eventuelle feil og komme med tilbakemeldinger. Flere av bankene peker også på at beta-brukerne er gode ambassadører for banken, da de ofte omtaler banken i sin omgangskrets.

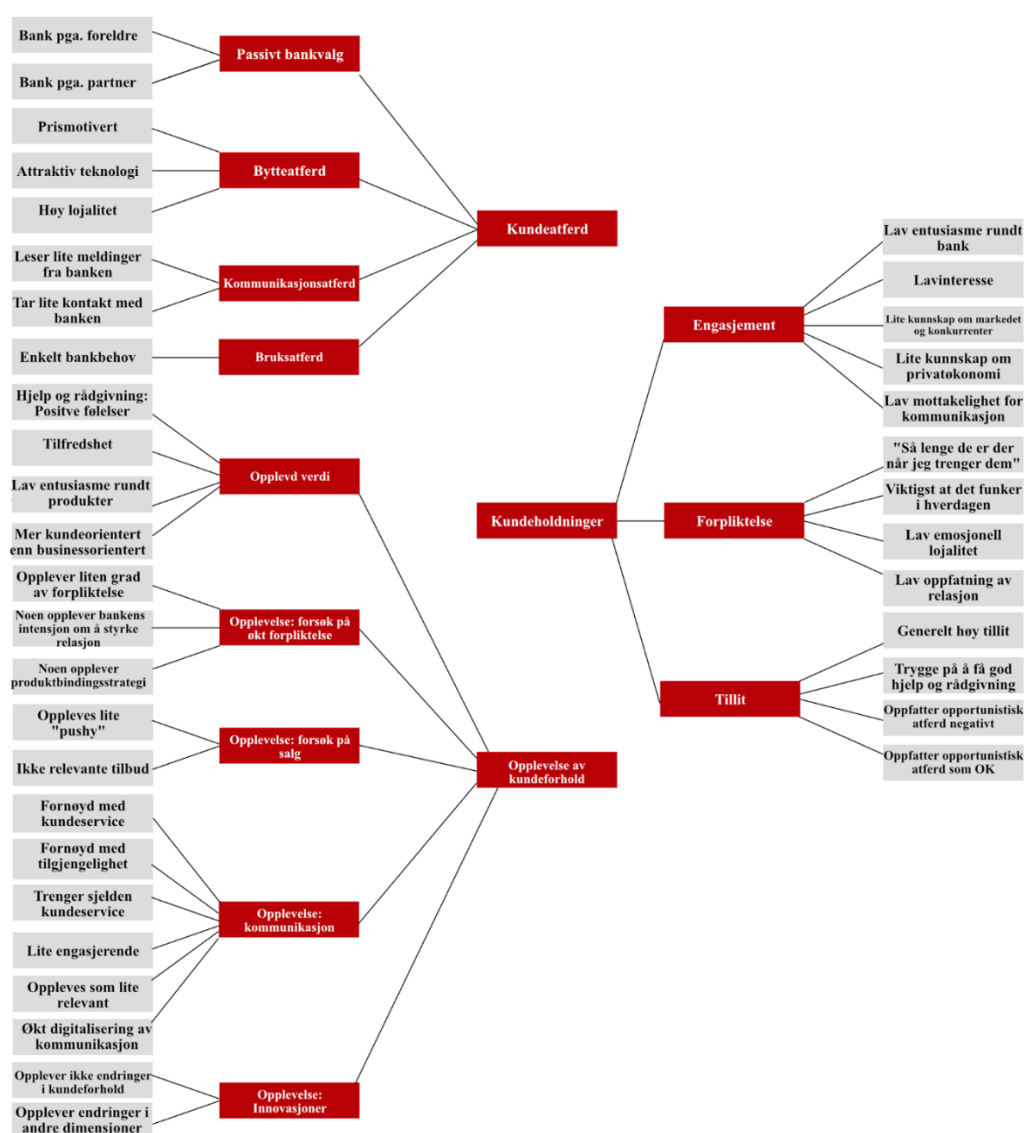
Inkrementell vs. disruptiv innovasjon

Bankene mener at det eksisterer en viktig vurdering i hvor store endringer man skal gjennomføre i løpet av kort tid. Det er med andre ord en avveining mellom inkrementell og disruptiv innovasjon. De store omveltningene, den disruptive innovasjonen, medfører både fordeler og ulemper. En av bankene hevder at de store endringene er viktig for å vise at banken er fremtidsrettet. Den bankansatte mener at det er slike endringer som gjør bedriften relativt mer attraktiv enn konkurrentene, og særlig for kunder som er raskt tar i bruk ny teknologi. Utfordringen er imidlertid at de store endringene kan medføre negative konsekvenser. Dette skyldes at endringene ofte medfører at kundene må endre vaner og bruksmønster, noe som kan

skape negative forventningsbrudd. Dermed velger enkelte av bankene å heller fokusere på det inkrementelle, altså små ting som gjør hverdagen enklere for kunden.

4.5 Funn: Intervjuer med bankkunder

Gjennom 18 intervjuer med norske bankkunder har vi avdekket flere ulike elementer ved kundeforholdet. Funnene vil presenteres i henhold til kategoriene som ble fremdrevet av analyseprosessen. Avslutningsvis vil vi også presentere en beskrivelse av bankkunder som en funksjon av livsstadium.



Figur 5 Illustrasjon av kodeprosess for intervjuer med bankkunder.

4.5.1 Kundeatferd

Passive bankvalg

Med passive bankvalg henviser vi til kunder som ikke aktivt har tatt et valg om å hvilke bank han eller henne skal bruke. For disse personene startet dette typisk fra tidlig barndom av, da de innledet kundeforholdet i samme bank som foreldrene benyttet. Med rett kundepleie kan derfor kundeforholdet vare livet ut, helt uten at kunden en gang har valgt banken i utgangspunktet. Noen av kundene hadde også byttet bank fordi partneren styrte privatøkonomien i forholdet. Felles for disse kundene er imidlertid at det er mer eller mindre tilfeldig at de har endt opp med den bankforbindelsen de bruker.

Aktive bankvalg

Kunder som aktivt hadde valgt en bank var i en litt annen situasjon. Dette vil si at noe på et tidspunkt hadde trigget et bankbytte. Det var flere grunner til dette, men felles for alle var at en konkurrerende bank hadde presentert et bedre verdiforslag for kunden enn den opprinnelige banken kunne tilby.

Pris ble nevnt av flere av respondentene som grunn til bankbytte. Tilbud om gebyrfrie bankkort, lave avgifter og gode renter hadde vært avgjørende for å innlede et nytt kundeforhold. Allikevel kunne flere av kundene rapportere om at betingelsene ikke var like gunstige som da de opprinnelig ble kunde. Særlig var lån og renter en viktig driver for bytteatferd. Dette kom både i form at man innledet et kundeforhold tidlig i låneprosessen, eller flyttet lånet på et senere tidspunkt. Kundene kunne allikevel rapportere om at de helst skulle blitt i den opprinnelige banken. Tilbudene var imidlertid for gode til å si nei til, samtidig som den opprinnelige banken valgte å ikke matche tilbudet.

Teknologi ble også nevnt som en viktig driver for valg av flere kunder. Introduksjonen av rene digitalbanker på tidlig 2000-tall ble trukket frem av flere som en viktig hendelse som trigget bankbytte. For disse kundene fremstod disse bankene som relativt mer attraktiv enn konkurrentene, særlig fordi man slapp å forholde seg til en bankfilial. For enkelte yngre kunder hadde lignende ting skjedd. Behovet for teknologisk velutviklede bank- og betalingstjenester gjorde at flere hadde valgt å bytte til bankene som i kundens øyne var best utviklet. Dette var særlig gjeldene i flere kunders overgang fra mindre lokalbanker til nasjonale banker de siste årene.

Kommunikasjonsatferd

Alle bankkundene hadde lagt merke til bankens kommunikasjonstiltak via forskjellige kanaler. Noen banker var tydelig mer ivrig enn andre. Bankkundene var også forskjellig i hvor stor grad de oppfatter disse tiltakene. Majoriteten rapporterte at de fikk med seg ting som direkte angikk dem, som for eksempel renteendringer eller lignende nødvendig informasjon. Av den øvrige kommunikasjonen, da for eksempel tips og informasjon på e-post samt i nett- og mobilbank, var responsen mer blandet. En av kundene nevnte at han i en periode valgte å motta nyhetsbrevet fra banken sin, fordi han ønsket å lære mer om bankens produkter og tjenester. Inntrykket er imidlertid at relativt lite av kommunikasjonen fra bankens side faktisk leses. Kundene opplevde sjelden at de hadde behov for å ta kontakt med banken sin, og det kunne gå flere år mellom hver gang dette skjedde.

Bruksatferd

De fleste bankkundene rapporterte om et enkelt bankbehov. Dette vil si at de kun benyttet seg av helt grunnleggende tjenester og produkter. Kundene med enkle bankbehov følte de ikke trengte så mye fra banken i form av kommunikasjon og informasjon.

4.5.2 Opplevelse av kundeforhold

Verdi

Samtlige av de intervjuede kundene var stort sett fornøyd med banken sin. Kundene satt pris på at bankene hadde serviceordninger hvor man kunne få bistand dersom det trengtes. Enkelte kunder trakk også frem rådgiverfunksjonen som noe de opplevde verdifullt ved kundeforholdet. Videre var ikke kundene særlig engasjert i bankens produkter, og så heller på de produktene de brukte som rene nødvendigheter. De aller fleste oppfattet banken sin som kundeorientert i stor grad, fremfor businessorientert. Kundene opplevde på den måten verdi gjennom både bankens produkter og serviceløsninger, men var generelt lite engasjerte rundt kategorien som helhet.

Forplikelse

Enkelte av bankene nevnte produktbinding som en viktig strategi for å skape kunderelasjoner. Mange av kundene følte ikke at banken aktivt hadde forpliktet dem til et sterkere kundeforhold gjennom dette, men det eksisterte allikevel et utvalg reaksjoner på en slik strategi. Noen kunder syntes dette var helt greit, da de fant det mer praktisk å ha alt samlet ett sted. Andre kunder har blitt utsatt for denne strategien, men hadde valgt å ikke etterkomme kravene. For

å få gunstige lånebetingelser hadde de gjerne satt opp for eksempel en brukskonto i banken, som i praksis var inaktiv, mens de fortsatte å benytte den gamle banken som vanlig. En liten gruppe, syntes imidlertid dette er en dum strategi. De skulle gjerne ha valgt det beste tilbudet fra hver enkelt aktør, som kombinert gav den beste bankopplevelsen i deres øyne.

Salg

Ingen av kundene mente at det direkte var negativt dersom banken promoterte produkter i personlige meldinger og e-post. Kundene syntes å ha forståelse for at banken er en bedrift, og følgelig hadde behov for å tjene penger, men at det var positivt at banken ikke var like ivrige på salg som andre bransjer. Ingen nevnte at de oppfattet banken som masete, men at de ofte mentalt filtrerte tilbudene som irrelevant.

Kommunikasjon

Det var sjelden at kundene opplevde at de trengte å ta kontakt med banken sin. Typisk skjedde dette kun ved komplekse inngrep i økonomien, som for eksempel opptak av lån. Kundene ville også ta kontakt ved banken sin dersom de trengte umiddelbar hjelp til noe, som for eksempel tap av bankkort eller lignende. At banken var tilgjengelig, altså enkel å komme i kontakt med, sattes imidlertid pris på av kundene. Samtlige bankkunder var også tilfredse med servicenivået de hadde opplevd i dialog med banken. Av bankens kommunikasjonsinitiativ opplevdes det av kundene i stor grad som irrelevant og lite engasjerende. Samtidig hadde kundene lagt merke til at kommunikasjonen i vesentlig større grad enn tidligere skjedde gjennom digitale plattformer.

Innovasjoner

Som en direkte videreføring av Norsk Innovasjonsindeks sin undersøkelse, spurte vi spesifikt om endringer i kundeforholdet. Blant de spurte var det få som hadde lagt merke til noe spesifikt de siste årene. Noen kunder rapporterte om nedleggelse av bankfilialer i nærmiljøet som førte til lengre reisevei dersom det var nødvendig å benytte seg av dette. Andre fortalte om bytte av rådgiver, men var stort sett fornøyd med den nye også. På lengre sikt hadde de litt eldre kundene lagt merke til den stadige digitaliseringsprosessen, men dette er utenfor den mest relevante tidshorisonten. Inntrykket man sitter igjen med etter disse spørsmålene er da at endringer i kundeforholdet ikke registreres.

De endringene nærmest samtlige hadde fått med seg, derimot, var endringer i kjernetjenesten, tjenesteomgivelsene og tjenesteleveransen. Slike endringer fremstod dermed langt mer

synlige. Kundene trakk frem endringer i mobilappen og nettbanken. Videre rapporterte kundene at de var positive til disse endringene. Totalt sett fikk vi et inntrykk av at endringer i kundeforholdet stort sett ikke registreres, mens endringer direkte i for eksempel mobil- og nettbank registrertes i større grad.

4.5.3 Holdninger

Engasjement

Med engasjement mener vi hvor involvert kunden er med banken sin og bransjen generelt. Basert på tilbakemeldingene fra respondentene kan man si at engasjementet i bransjen er relativt lavt. Med interesse mener vi interesse for banken, og dens produkter og tjenester. Ut ifra intervjuene er den samlede konklusjonen at bank er lavinteresse for majoriteten av kundene. Mange av bankkundene rapporterte om at bankforholdet var ren rutine, samtidig som de ikke var interessert i å benytte seg av flere av bankens produkter. Enkelte nevnte eksplisitt at bank var helt uinteressant, og derfor foretrakk de en helt enkel løsning. Manglende kunnskap om økonomi og bank generelt trekkes frem av flere. En del av kundene rapporterte om lite innsikt og kunnskap om bankens produkter og privatøkonomi generelt. For disse kundene var tillit viktig, da de i større grad følte seg avhengig av rådgivning fra banken.

Følelse av forpliktelse

Gjennom intervjuene kom det frem hvor forpliktet kundene følte seg i kunderelasjonen til banken sin. Generelt var responsen at til tross for at lojaliteten var høy, så var forpliktelsen lav. En gjenganger var utsagnet «jeg er fornøyd så lenge de er der når jeg trenger dem.» Bankkundene fremviste lav grad av emosjonell lojalitet, og var mest opptatt av at banken fungerte i hverdagen. Samlet sett fremstod det som at bankkundene hadde en lav grad av relasjon til banken.

Tillit

Stort sett berettet respondentene om høy grad av tillit til banken sin, men ikke alle kundene nevnte stolte fullstendig på banken. Enkelte mente at banken fremstod som opportunistisk og benyttet enhver mulighet til å sette opp renten uten god grunn. Av de kundene som opplevde banken som opportunistisk responderte noen negativt, mens andre var mer eller mindre indifferent. Majoriteten av kundene var imidlertid trygge på banken sin, og anså dem som pålitelige virksomheter. Trygghet på å få hjelp dersom noe skulle oppstå fremstod som en stor

tillitsdriver for kunder. Kunder i banker med fysiske filialer fremstod som at de hadde en litt høyere grad av trygghet på å få hjelp enn kunder i heldigitale banker.

4.5.4 Livsstadium

Utvalget var fordelt på livsstadier. Under følger en beskrivelse av de ulike gruppene fordelt på livsstadium, for å få frem forskjeller og likheter vi gjorde basert på de tre gruppene vi intervjuet.

Ung, fri og enkel

De yngre kundene hadde typisk meget enkle bankbehov, da disse kundene bruker stort sett bare bruks- og sparekonto. Majoriteten av de intervjuede kundene i denne gruppen hadde ikke aktivt valgt bank selv, men fulgt foreldrene. Kundene fortalte videre at de som regel brukte banken via mobil- eller nettbanken. De fleste innrømmet at de foreløpig ikke har satt seg så mye inn i banktjenesten, og forteller at de generelt setter pris på tjenester som hjelper dem å holde styr på økonomien i hverdagen. Respondentene var svært sjelden innom bankens fysiske filialer, og føler ikke et behov for det. Dersom de skulle tatt opp lån, for eksempel, ville de fleste foretrukket å møte med en rådgiver, og setter derfor pris på tilstedeværelsen av filialene.

I det daglige tenkte disse kundene lite på bank, og var fornøyd så lenge alt fungerer slik som det skal. Kundene la merke til at det sendes ut informasjon gjennom mail av og til, men det var variasjon mellom kundene i hvem som faktisk leste informasjonen. Det hendte at kundene støtte på problemer, ofte relatert til mindre komplekse ting som bankkort og lignende, og alle kunne rapportere om god service i disse tilfellene.

Kaos i livet

Personene i denne aldersgruppen skilte seg på flere områder fra den yngre gruppen. Økonomien var mer kompleks, med blant annet opptak av lån og en rekke forsikringer. Noen av dem hadde nylig byttet bank, mens andre hadde brukt samme bank hele livet. Majoriteten som ble intervjuet i denne gruppen hadde barn, noe som gav mindre tid og overskudd i hverdagen. Effekten av dette var tydelig. Med mindre tid i hverdagen vektla respondentene i større grad effektivitet som et viktig element av bankhverdagen. Med lite tid og overskudd i hverdagen ble det av lite tid til å lese informasjon som banken sendte, hevdet flere av respondentene.

Kundene var i stor grad digitale, men deres preferanser varierer internt. Enkelte av de kundene var veldig selvbetjent, og kommuniserte så godt som aldri med banken sin. Andre i denne gruppen benyttet rådgivningstjenester med jevne mellomrom, og hadde gode erfaringer med personlige møter. Noen av kundene hadde organisert økonomien sin gjennom flere banker, for eksempel ved å ha lån i en bank og bruks- og lønnskonto i en annen. Variansen av kunnskap og erfaring innad i denne gruppen fremstod å være stor. Enkelte hadde god kontroll på rentesatser og lignende, mens for andre var det litt mer uklart. De fleste kundene i denne gruppen hadde imidlertid kommet inn i en «bankrutine» slik at det generelt ble viet lite tid til å tenke over bankrelasjonen sin.

Fått livet tilbake

Den eldste gruppen var også diversifisert. Enkelte hadde en kompleks økonomi med investeringer og lignende, mens andre hadde nedbetalt lån og var pensjonert. Av de intervjuede kundene fremstod enkelte som mer «tradisjonelle» mens andre var veldig digitale. Det interessante med denne gruppen var at de hadde opplevd store endringer i løpet av deres periode som bankkunde. Aldersgruppen hadde erfaring med den tradisjonelle bankmodellen hvor man var helt avhengig av fysiske bankfilialer for å få selv enkle ting gjort. Flertallet av disse kundene sa at de var fornøyd med å ordne ting selv i nettbanken.

Én av kundene vi intervjuet fortalte at hun hadde bygget en langvarig relasjon med en og samme rådgiver gjennom en periode på over 20 år. Under denne perioden anså hun seg selv som svært lojal, men da hun mistet denne rådgiveren forsvant mesteparten av lojaliteten til banken ovenfor banken. Personlige relasjoner er muligens høyere verdsatt av denne gruppen enn av de yngre. Dette kan potensielt tilskrives vaner, og at endring mot mer sentraliserte banktjenester fører til endring av disse. Gruppen gav ikke uttrykk for at de ønsket flere av bankens produkter. Dette skyldtes gjerne at de tidligere i livet har satt opp sin produktportefølje, blitt vant til den, og så ikke verdien av å gjøre endringer.

Felles for denne gruppen var at de hadde mer tid i hverdagen, fordi de gjerne hadde voksne barn. Dette gav større mulighetsrom for å registrere endringer. Aldersgruppen registrerte i større grad bankens kommunikasjonsiltak og innholdet i meldingene som blir sendt enn de øvrige gruppene.

4.6 Oppsummering

4.6.1 Bankansatte

Alle bankene så på kunderelasjonen som en vesentlig del av virksomheten. Bankene hadde ulike tilnærminger til markedet, spesielt i forbindelse med segment- og produktbredde. Tilsynelatende var det enklere å skape tilfredshet i en mer homogen kundegruppe, men man måtte allikevel være forsiktig med å generalisere basert på alder. Felles for bankene ønsket om å bli mer skreddersydd i møtet med kunden. Hovedfokuset var å hjelpe kunden i rett kontekst, ved å informere om relevante produkter og tilby kundetilpassede tips og råd. Responsen på disse tiltakene har vært positiv, ble det hevdet. Bankene som ikke var heldigitale hadde i større grad blitt sentraliserte, men mente at det var store verdier lokal tilstedeværelse og personlige møter med kunden. Noen av bankene ønsket å knytte tettere bånd med kunden via flere produkter, mens motstykket var transparens og frihet. Bankene hadde forskjellige tilnærminger til innovasjon, hvor enkelte av bankene utelukkende fokuserte på det inkrementelle, mens andre fokuserte på både inkrementell og disruptiv innovasjon.

4.6.2 Bankkunder

Totalt sett fremstod norske bankkunder som en diversifisert gruppe. En gjenganger gjennom intervjuprosessen var at mange virket lite interessert i banken sin og deres produkter. Den store majoriteten av de intervjuede hadde valgt bank passivt, og heller ikke gjort mye innsats for å orientere seg i markedet. Videre så vi ulike preferanser, spesielt innenfor grad av selvstendighet. Majoriteten indikerte at de var fornøyd så lenge banken fungerte i det daglige, og at det eksisterte muligheter for å få hjelp dersom det trengtes. Kunder av banker med større fokus på personlig rådgivning følte seg i større grad trygg på at banken kunne bistå dem dersom det oppstod en kompleks økonomisk situasjon. For respondentene som helhet fremgikk det ingen tydelig interesse for en sterk relasjon med banken, og følgelig få indikasjoner på at relasjonen tilbydde kunden vesentlig verdi.

4.6.3 Implikasjoner for videre datainnsamling

Basert på funnene i begge intervjuene fikk vi et tydelig inntrykk av at bankforbindelsen og bankens produkter fremstod som lavinteresse for kundene. Det blir dermed en dissonans i dynamikken mellom kunde og bank, fordi det fremstår som at banken ønsker en sterkere relasjon til kunden enn det kunden ønsker til banken. Med generelt lavt engasjement og

oppmerksomhet innenfor kategorien, var dermed hovedinntrykket at kundene egentlig ikke ønsker en relasjon til banken utenom det rent transaksjonsbaserte, og muligheten for hjelp når de måtte trenge det. Med lav interesse og oppmerksomhet antyder dette at kunden ikke får verdi fra bankens kommunikasjonstiltak.

5. Kvantitativ studie

Dette kapitlet vil ta for seg den kvantitative delen av utredningen. Først vil vi i delkapittel 5.1 beskrive datasettets formål, utvalg og innhold. Deretter vil delkapittel 5.2 inneholde en dataanalyse. Videre vil vi i delkapittel 5.3 vurdere datasettets kvalitet, med hensyn på reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 5.4 presentere hovedfunnene på analysen.

5.1 Informasjon om datasettet

Fra den kvalitative datainnsamlingen, intervjuer med både bankkunder og bankansatte, var inntrykket vårt at norske bankkunder generelt brydde seg lite om kundeforholdet med banken, og hadde få aktive forventninger og preferanser tilknyttet kundeforholdet med banken. I tillegg fikk vi et sterkt inntrykk av at banktjenester og produkter var av lav interesse og relevans for intervjuobjektene. Etter en teoretisk gjennomgang, sett opp mot funnene fra kodingen av den kvalitative dataen, ønsket vi å videre undersøke hvor stort ønsket om en relasjon med banken er blant norske bankkunder.

Vi gjorde en kvalitativ vurdering, basert på teoretisk gjennomgang, da vi utformet spørsmål som vi mente skulle representere egenskaper til de tenkte underliggende konstruktene, etter Bollen (1989) sin metodologi. Etter denne gjennomgangen definerte vi konstruktene som følger: Ønske om relasjon: «Graden av en kundes ønske om å opprettholde en nær definisjon med en bedrift.»; og interesse: «I hvilken grad en kunde opplever en bedrifts produkter og/eller tjenester som personlig relevant, hvor interessant tjenesten oppleves, og hvor mye engasjement man opplever rundt kategorien.» Til slutt hadde vi formulert 3 hypoteser vi ønsket å teste gjennom spørreundersøkelsen til norske bankkunder:

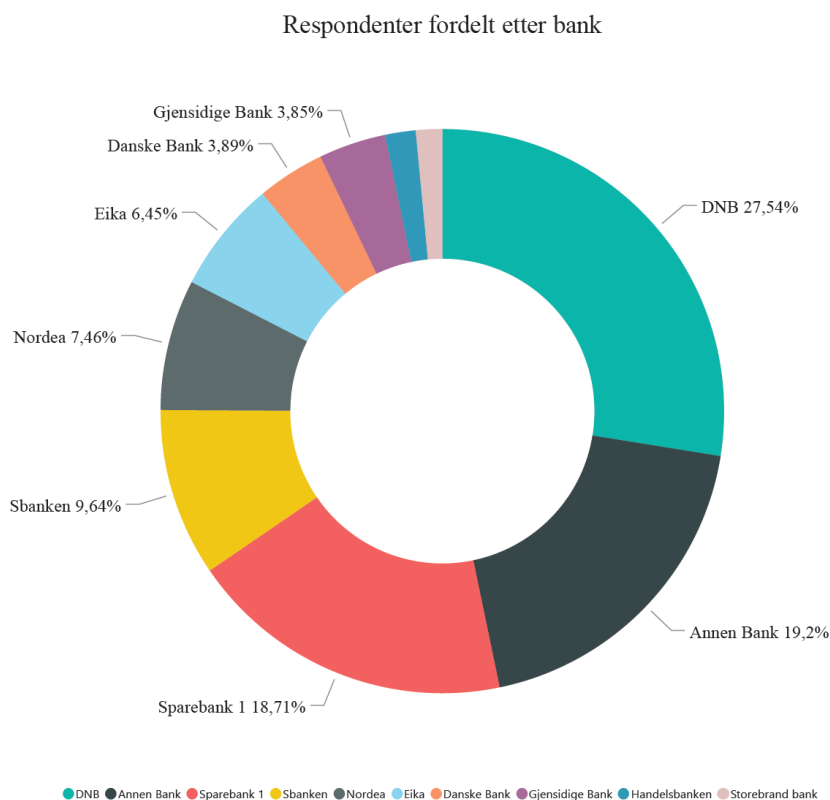
H_1 = Norske bankkunder ønsker ikke en relasjon med banken sin.

H_2 = Norske bankkunder er ikke interessert i bankprodukter- og tjenester.

H_3 = Det er ingen korrelasjon mellom en kundes relasjonsønske og en kundes interesse for bankprodukter- og tjenester.

5.1.1 Utvalg

Undersøkelsens utvalg var representativ for den norske befolkning. Med dette ble majoriteten av norske banker dekket, samt alle landsdelene og aldersgrupper over 18 år. De 542 respondentene var henholdsvis 264 menn og 278 kvinner. Videre var fordelingen av respondenter i de ulike aldersgruppene, 18-29 år, 30-44 år og 45-75 år, henholdsvis 110, 138 og 294 respondenter. Ulike norske banker var i ulik grad representert i undersøkelsen, og respondentenes samlede fordeling av banker ligger i **FIGUR 4** nedenfor. Blant annet ser vi at 63,3% av kundene har et kundeforhold med minst én av de fire største bankene (DNB, Sparebank 1, Nordea og Sbanken).



Figur 6 Fordeling av respondenter på ulike norske banker

5.1.2 Innhold: beskrivelse av spørreundersøkelsen

Undersøkelsens innhold består primært av kategorisk data, men også noe deskriptiv data. Undersøkelsens deskriptive del tar for seg demografiske data; alder, kjønn, inntekt og

utdannelse. Dette leveres som en del av standardløsningen til Ipsos. Videre la vi til et siste deskriptivt spørsmål, nemlig hvilken bank respondentene hadde kundeforhold til. Hvor respondenten er kunde er viktig å vite for å kunne se om det er forskjeller mellom lokalbanker og nasjonale banker. Den kategoriske delen av spørreundersøkelsen bestod av ti påstander om kundeforholdet. Påstandene skulle rangeres på en likert-skala, med verdier fra 1-5. En score på 1 betydde i dette tilfellet «helt uenig» og 5 betydde «helt enig».

De første fem påstandene omhandlet det generelle ønsket om et kundeforhold. Vi baserte påstandene litteratur om drivere for kundeforhold, samt tilbakemeldinger fra intervjuprosessen. Videre baserte de neste fem påstandene seg på de spesifikke tiltakene, gjort fra bankens side for å påvirke kunderelasjonen, der de fleste spørsmålene kunne knyttes til kundens interesse. Formålet med dette var å avdekke hvorvidt kunder, og da eventuelt hvilke kunder, som er positiv til disse tiltakene. Alle spørsmålene til undersøkelsen ligger vedlagt i appendiks 4. En generell oversikt over resultatene følger i appendiks 5.

5.2 Analyse av kvantitativ data

I denne delen av oppgaven beskriver vi analyseprosessen av spørreundersøkelsen. Den første delen av denne analysen vil bestå av en gjennomgang av faktoranalyse, for hvordan vi videre arbeidet med å identifisere latente variabler i datasettet. Delkapittelets andre del består av ulik analytisk statistikk.

5.2.1 Faktoranalyse

I dette delkapitlet presenterer vi hvordan vi brukte faktoranalyse til å komme frem til en faktormodell av de underliggende konstruktene, som ble brukt videre til å inferere om datasettets underliggende variabler. En faktoranalyse gjør at man kan utlede latente variabler i datasettet, men det er ikke isolert sett en metodologi som kan bekrefte slike variablers eksistens (Bollen, 1989). Videre skriver Bollen (1989) at grad av abstraksjon i latente variabler gjør variablene vanskeligere å analysere og identifisere. Alle spørsmålene vi stilte respondentene i spørreundersøkelsen representerer indikatorvariabler, som til sammen skal forklare de tenkte underliggende konstruktene i datasettet (Bollen, 1989), og instrumentvariablene kan tolkes som egenskaper til den latente variabelen (Pett, Lackey & Sullivan, 2003)

Metodologiprosessen her bestod av først av en eksplorerende faktoranalyse for å identifisere samspillet mellom de ulike instrumentvariablene i datasettet, og deretter en bekreftende faktoranalyse for å finne en endelig egnet modell til å beskrive datasettet.

Eksplorerende faktoranalyse (EFA)

Vi hadde som nevnt tidligere på forhånd antatt at to latente variabler i datasettet skulle kunne forklare henholdsvis spørreundersøkelsens fem første og fem siste spørsmål, om kundens relasjonsønske og interesse. Dermed ble en 2-faktormodell utgangspunktet for den eksplorerende faktoranalysen. I tillegg ønsket vi å se på muligheten på en enkelt underliggende faktor kunne forklare variasjonen i dataen, og til sist utforske datasettet forklart som en 3-faktormodell.

Den aller første analytiske operasjonen vi gjorde var å teste dataen på en PCA-analyse, som skal fange opp antall «komponenter» underliggende i datasettet, som forklarer variasjonen i instrumentvariablene. Denne analysen bekreftet våre innledende tanker om at dataen best kan forklares av mellom 1 til 3 faktorer. Videre vurderte vi spørreundersøkelsens instrumentvariabler, gjennom en korrelasjonsmatrise, som gir en oversikt over instrumentvariablenes innbyrdes korrelasjon (Bollen, 1989). En korrelasjonsmatrise gir umiddelbar og oversiktlig informasjon om hvilke instrumentvariabler som henger sammen. Korrelasjonsmatrisen fra spørreundersøkelsens instrumentvariabler er vist nedenfor, i FIGUR N nedenfor.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	1.00000000	0.4508691	0.5545194	0.4780352	0.5106331	0.5145981	0.5090891	0.55787140	0.09822196	0.4687350
Q2	0.45086907	1.00000000	0.4257194	0.6661997	0.6735428	0.4977447	0.5014168	0.48060291	0.32328033	0.3375031
Q3	0.55451939	0.4257194	1.00000000	0.4524401	0.4673983	0.3804784	0.3990780	0.38677253	0.13136147	0.4004260
Q4	0.47803524	0.6661997	0.4524401	1.00000000	0.6783461	0.4740843	0.4759875	0.41122186	0.39142719	0.3798521
Q5	0.51063310	0.6735428	0.4673983	0.6783461	1.00000000	0.4927244	0.5147887	0.46936900	0.33573915	0.3807919
Q6	0.51459805	0.4977447	0.3804784	0.4740843	0.4927244	1.00000000	0.6664411	0.54448129	0.14343853	0.3987424
Q7	0.50908910	0.5014168	0.3990780	0.4759875	0.5147887	0.6664411	1.00000000	0.58492930	0.16374168	0.4794755
Q8	0.55787140	0.4806029	0.3867725	0.4112219	0.4693690	0.5444813	0.5849293	1.00000000	0.08800814	0.3775204
Q9	0.09822196	0.3232803	0.1313615	0.3914272	0.3357391	0.1434385	0.1637417	0.08800814	1.00000000	0.1948292
Q10	0.46873504	0.3375031	0.4004260	0.3798521	0.3807919	0.3987424	0.4794755	0.37752041	0.19482916	1.00000000

Figur 7 Korrelasjonsmatrise for spørreundersøkelse

Etter å ha gjort en vurdering av antall komponenter (fra PCA-analysen) i datasettet, og en vurdering av korrelasjonsmatrisen, testet vi ulike faktormodeller. En viktig komponent av en eksplorerende faktoranalyse er å vurdere om man skal «tillate» korrelasjon mellom de latente variablene (Bollen, 1989). Basert på innsikten tilegnet fra litteraturgjennomgang og dybdeintervjuene, forventet vi at konstruktene relasjonsønske og interesse ville korrelere, og dermed testet vi utforskende faktorløsninger både hvor underliggende dimensjoner ble behandlet som «ortogonale», altså antatt ikke korrelert, og såkalt «oblikk rotasjon», som baserer faktorløsningen på antatt korrelerte variabler (Bollen, 1989). Avhengig av modelløsning, så vi at mellom 1 og 3 av instrumentvariablene i datasettet i liten grad kunne forklares av de underliggende faktorene, primært spørsmålene om selvbetjening og ønske om å benytte flere av bankens tjenester.

Konfirmerende faktoranalyse

Etter den eksplorerende faktoranalysen, som tydet på at den beste faktorløsningen bestod av 3 underliggende faktorer i datasettet, var det klart for å sammenligne ulike modeller. Det var primært 4 modeller vi sammenlignet her; 2 ulike 2-faktormodeller (hvorav 1 tillot faktorkorrelasjon), og 2 ulike 3-faktormodeller (hvorav 1 tillot faktorkorrelasjon). Den endelige faktormodellen ble 3-faktormodellen som inkluderte faktorkorrelasjon. Videre forklarer vi hvordan vi kom frem til denne modellen, som beste løsning.

Den endelige vurdert beste faktormodellen til å beskrive datasettet vårt var en 3-faktorløsning. Den første faktoren hadde forklaring på 3 av variablene om omhandlet kundens relasjonspreferanser (Q2, Q4 og Q5). Den andre faktoren, som var den mest tydelig utskilte i datasettet, omhandlet kundens entusiasme (Q6, Q7 og Q8) rundt bankens tjenester og produkter, og en tredje, og noe mer uventet variabel, forklarte spørsmål som omhandlet kundens opplevde relevans og verdi (Q1 og Q3). Dermed utgikk hypotesen vår om at spørsmålene skulle fange opp konstruktene relasjonsønske og interesse, til fordel for 3-faktorforklaringen. Den endelige faktorløsningen utelot altså to av instrumentvariablene, henholdsvis spørsmål 9 og spørsmål 10, om kundens forhold til selvbetjening og om kunden har et ønske om å benytte flere av bankens tjenester og produkter. Sett opp mot konseptualiseringen av de 3 underliggende faktorene relasjonsønske, entusiasme og opplevd kunde verdi, er det nærliggende å vurdere spørsmål 9 og 10 som i liten grad forklart av slike underliggende variabler.

For å komme frem til den endelige 3-faktormodellen brukte vi en rekke statistiske mål for å sammenligne kvaliteten på modellene, samt indikatorer for enkeltstående modelltilpasning. Det eksisterer motstridende meninger i metodologi-litteraturen rundt hvilke kritiske verdier som bør brukes for å klassifisere gode og dårlige modelltilpasninger (Morata-Ramirez & Holgado-Tello, 2013; Bollen, 1989). Dette vil variere på grunnlag av flere variabler, som grad av abstraksjon i de latente variablene, kvaliteten på instrumentvariablene og antall spørsmål inkludert i modellen. Dette innebærer at modelltilpasningen må vurderes både kvalitativt, i tillegg til å vurdere de statistiske indikatorene for modelltilpasningen. Vi har basert vurderingen av den beste faktormodellen i stor grad på sammenligning på modelltilpasnings-indikatorene, som betyr at den endelige 3-faktormodellen vår ikke nødvendigvis er en ideell modell, men det beste vi klarte å få til med datagrunnlaget vi hadde tilgjengelig. Noen nøkkeltall fra den endelige modelltilpasningen er imidlertid som følgende; en normert kjikvadrat score på 2,60, RMSEA på 0,054 (5%KI p-verdi: 0,332), og SRMR på 0,025. Dette er generelt i litteraturen beskrevet som solide verdier for å forsvare en god modelltilpasning, selv om normert kjikvadrat score på over 2,0 i noen tilfeller ansees for å være assosiert med modeller av lav kvalitet. Grunnet vårt utforskende forkningsdesign, argumenterer vi likevel for at den normerte kjikvadrat-scoren er tilstrekkelig høy for å kunne bruke modellen vår for statistisk inferens av datasettet. En total modelltilpasning-utskrift av den endelige faktormodellen ligger vedlagt i appendiks 7.

Utvikling av konstrukt-scores

Etter å ha identifisert de 3 latente variablene i datasettet, relasjonsønske, entusiasme og kunderelevans, brukte vi en enkel funksjon for å tilegne hver enkelt respondent i datasettet en «score» på de 3 dimensjonene. Alle respondenter fikk en relasjonsønske-score, en entusiasme-score og en kunderelevans-score, samtlige scores regnet ut som et uvektet gjennomsnitt av instrumentvariablene som dannet konstruktene. Grunnen til at vi ikke vektet de ulike instrumentvariablene ulikt i utregningen av konstrukt-scorene var at samtlige latente variabler hadde tilnærmet lik forklaringskraft de respektive instrumentvariablene. Vi hadde for øvrig heller ikke teoretisk grunnlag for å skulle vekte noen av spørsmålene som viktigere enn andre for å fange opp faktorene.

5.2.2 Analytisk statistikk

Etter faktoranalysen, og utvikling av konstrukt-scores for hver kunde på relasjonsønske, entusiasme og kunderelevans, kunne vi analysere dataen vår nærmere, og vurdere hypotesene

våre. I denne delen av analysen kommenterer vi, i den første delen, de 3 hypotesene vi baserte undersøkelsen på, og den andre delen vil bestå av annen analytisk statistikk.

Hypotesene H1, H2 og H3

I denne delen går vi gjennom data- og analysegrunnlaget for å vurdere hypotesene våre H₁, H₂ og H₃. Vi begrunner nærmere i påfølgende avsnitt hvorfor vi mener at vi hverken kan forkaste eller bekrefte H₁ og H₂, mens vi mener det er tilstrekkelig med belegg for å forkaste H₃.

H₁: Norske bankkunder ønsker ikke en relasjon med banken sin

Totalpopulasjons gjennomsnittsscore på relasjonsønske-variabelen var 3,64. Selv om dette er «over middels» på en likert-skala, er det mange feilkilder som må vurderes før dette kan infereres som et høyt relasjonsønske blant norske bankkunder generelt. Grunnet at faktoranalysen førte til at kun 3 instrumentvariabler ble inkludert i relasjonsønske-konstruktet, hadde vi færre enn på forhånd antatt instrumenter til å forklare konstruktet. De variablene som til slutt ble inkludert i konstruktet, om henholdsvis viktighet av å opprettholde kommunikasjon med banken, ønsket om nærhet i kundeforholdet og viktigheten av kundeforholdet. Dette var et smalere instrument-grunnlag enn vi hadde planlagt, og kvalitativt sett er det ikke sikkert disse 3 variablene er egnet til å fange opp et relasjonsønske. Gjennomsnittsscoren på konstruktet tyder imidlertid på at norske bankkunder ikke har noe imot relasjonen med banken sin, og det virker ikke som tendensen er at folk ønsker mindre grad av nærhet i kundeforholdet enn det er per dags dato. Hovedkonklusjonen her ble at vi videre måtte vurdere hva som kunne inngå i en bedre faktormodell, med tilhørende spørreundersøkelse, for å fange opp kundens relasjonsønske bedre. Totalt sett kan vi hverken forkaste eller beholde H₁.

H₂: Norske bankkunder er ikke interessert i bankprodukter- og tjenester

Det første som er verdt å merke seg om H₂ er at hypotesen baserte seg på en innledende antakelse om at «interesse» skulle være et av de underliggende konstruktene i spørreundersøkelsen, som vi gjennom faktoranalysen identifiserte som en mindre optimal løsning enn den endelige 3-faktormodellen. Dermed vurderer vi videre interesse som en kombinasjon av konstruktene «entusiasme», som omhandler de positive følelsene rundt bankens produkter, og «kunderrelevans», som omfatter kundens opplevde verdi og relevans av banktjenesten. Gjennomsnittsscoren i totalpopulasjonen var for entusiasme og kunderelevans henholdsvis 3,51 og 3,37. Dette betyr at norske bankkunder på en likert-skala har over middels høy grad av interesse for bank. Den noe uventede høye graden av interesse tror vi i stor grad

kan forklares av instrumentvariablene vi har brukt i undersøkelsen, og hvordan spørsmålene kanskje ikke har fanget opp nøyaktig de konseptene vi ønsket å måle. Totalt sett kan vi hverken forkaste eller bekrefte denne hypotesen.

H₃: Det er ingen korrelasjon mellom en kundes relasjonsønske og en kundes interesse for bankprodukter- og tjenester

Det at faktorene hadde såpass høy faktorkorrelasjon (alle modell-løsninger mellom 0,5 og 0,75) er et tegn på de underliggende konstruktene korrelasjon. I tillegg så vi i faktoranalysen at en 1-faktorløsning kunne forklare mye av variasjonen i de fleste av instrumentvariablene, som er videre belegg for å kunne inferere korrelasjon mellom de underliggende variablene. Vi kan dermed forkaste H₃, og konkluderer med at det eksisterer en korrelasjon mellom en bankkundes interesse og kundens ønske om relasjon med banken.

Analytisk statistikk

I denne delen beskriver vi kjennetegn for ulike demografiske klasser vi hadde muligheten til å kategorisere i datasettet fra Ipsos. Vi vil videre se på kjønnsforskjeller, forskjeller i de 3 definerte aldersklassene, samt om det er noen forskjell på kunder som bruker lokale banker, sammenlignet mot de største nasjonale bankenes kunder. Men før vi sammenligner de ulike demografiske klassene vil vi se på statistikken fra totalpopulasjonen. Her var gjennomsnittsscoren for de 3 konstruktene henholdsvis 3,64 (relasjonsønske), 3,51 (entusiasme) og 3,37 (kunderrelevans). Standardavvikene i konstrukt-scorene varierte fra 0,88 (kunderrelevans) til 0,95 (relasjonsønske). Dette tyder på stor variasjon i kundenes relasjonspreferanser og interesse. Videre ønsket vi å undersøke om denne variasjonen kunne forklares av, og i så fall i hvilken grad, av de demografiske variablene kjønn, aldersklasse og type bankkunde (lokal eller nasjonal). På sistnevnte kategori har vi definert nasjonale banker som de 4 største (DNB, Sparebank 1, Nordea og Sbanken).

Aldersgrupper

Den største, og mest interessante forskjellen mellom aldersgruppene var gjennomsnittsscoren på relasjonsønske. I aldersgruppene 18-29 år og 30-44 år var det ingen signifikant forskjell i relasjonsønske, mens den eldre gruppen, 45-75 år tydelig skilte seg fra øvrige aldersklasser som den gruppen der det var sterkest relasjonsønske. Gjennomsnittsscoren for den eldste aldersgruppen var 0,45 poeng høyere enn gjennomsnittet for de yngre aldersgruppene samlet sett. Vi mener vi dette er grunnlag for å konkludere med at eldre bankkunder i snitt er mer

opptatt av en nær relasjon med banken, enn unge kunder og kunder midt i livet. Dette funnet stemte godt overens med dataen tilegnet fra kodingen av de kvalitative intervjuene. Det var ingen signifikant forskjell mellom aldersgruppene i entusiasme-score. Kunderrelevans-scoren var jevn for aldersgruppene, men den midtre aldersgruppen skilte seg ut som signifikant lavere enn den yngste og eldste gruppen.

Bankkunder i lokale banker, og bankkunder i de 4 største bankene

Det var ingen forskjell mellom kunder i lokale og nasjonale banker i opplevd kunderrelevans-faktoren. Videre viste det seg at kunder med lokalbank hadde et noe høyere ønske om relasjon med banken, samt en tilsvarende noe større grad av entusiasme for banken. På både entusiasme- og relasjonsønskescore var gjennomsnittet marginalt høyere, og signifikant for lokale bankkunder. Grunnet undersøkelsens utforskende design og formål, og dermed svakheter i konstruktgrunnlag, er det imidlertid vanskelig inferere om det foreligger en faktisk forskjell i relasjonsønske og bankentusiasme mellom lokale og nasjonale bankkunder.

Kjønn

Det var ingen signifikante forskjeller mellom kjønn å fange opp i de 3 konstrukt-variablene. Vi tolker dette som en indikator på at kjønn er en demografisk variabel med svak forklaringskraft for bankkunders relasjonsønske, entusiasme og opplevd kunderrelevans.

5.3 Vurdering av datasettets kvalitet

5.3.1 Konstruktene reliabilitet

For å vurdere reliabiliteten til den kvantitative delen av undersøkelsen, henviser Saunders et al. (2016, s. 451) til tre vurderinger presentert i Mitchell (1996). Disse er test re-test, intern konsistens og alternativ form. En test re-test vil si at respondentene tar samme undersøkelse to ganger med et tidsintervall. Grunnet tid og kostnadsbegrensninger var dette ikke mulig å gjennomføre. I utformingen av undersøkelsen har vi imidlertid gjort nøye vurderinger av spørsmålene gjennom å teste alternative formuleringer. Dette ble gjort ved å utforme en variant av testen i forkant, som ble sent ut til et utvalg bekjente. Deretter ble disse spurt om deres umiddelbare tanker rundt spørsmålene, om de var forstått osv. Dette hjalp oss særlig med å operasjonalisere begreper og formuleringer på best mulig måte.

Til slutt har vi testet Cronbachs alfa, hvilket er et mål for undersøkelsens interne konsistens. Cronbachs α forklarer konsistensen mellom de ulike påstandene i undersøkelsen, og en akseptabel verdi ligger på over 0,7. En slik verdi tilsier at et sett med spørsmål/påstander måler samme konsept (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 451). Alle konstruktene våre hadde intern konsistens over denne valgte kritiske grensen, henholdsvis entusiasme: $\alpha = 0,86$, relasjonsønske: $\alpha = 0,86$ og kunderelevans: $\alpha = 0,71$. På tross av både noe lav Cronbachs alfa på kunderelevans-konstruktet, i tillegg til at konstruktet kun bestod av 2 instrumentvariabler, valgte vi å beholde konstruktet, og dermed en 3-faktormodell, da denne modellen, på nesten alle kvalitetsmål, tydelig skilte seg ut som den som best kunne forklare datasettet. De utelatte instrumentvariablene, spørsmål 9 og 10, så vi vekk fra i den infererende analysen, da enkeltstående likert-spørsmål er dårlig egnet for analytisk inferens, og generelt vurderes som lite reliable variabler (Gliem & Gliem, 2003).

5.3.2 Konstruktenes validitet

Konvergent og diskriminant validitet

Konvergent validitet kan forklares som er i hvilken grad spørsmålene til en variabel er mer konsistente med hverandre enn med spørsmål som tilhører andre variabler (Pett, Lackey, & Sullivan, 2003). Diskriminant validitet kan forklares som i hvilken grad instrumentvariablene måler ulike ting. Det vil si at svarene på spørsmål for to ulike variable er tilstrekkelig uavhengige av hverandre slik at vi kan si at de representerer mål for ulike fenomener (Pett, Lackey, & Sullivan, 2003). Faktoranalysen vår tyder på høy grad av både diskriminant og konvergent validitet. Når vi tillater korrelasjon mellom de 3 underliggende konstruktene, som i dette tilfellet er plausibelt å anta, har alle konstruktene høy forklaringskraft på sine tilhørende variabler, og de fleste verdiene var større enn 0,7 som ofte blir brukt som en kritisk grense for konvergent validitet (Morata-Ramirez & Holgado-Tello, 2013). Der verdiene var lavere enn 0,7, og vi har valgt å beholde løsningen, begrunner vi dette med at disse variablene til gjengjeld hadde høy grad av diskriminant validitet, som vil si at den relative forklaringskraften sammenlignet med de andre faktorene er høy. Analysen rundt faktorenes diskriminante og konvergente validitet bygger på modell-output fra faktorforklarings-tabellen, vedlagt i appendiks 6.

Ekstern validitet

Ekstern validitet vil si hvorvidt funnene kan generaliseres og overføres til andre relevante situasjoner eller bransjer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 204). Utgangspunktet vårt,

Norsk Innovasjonsindeks sine målinger, tilsier at samme fenomen inntreffer på tvers av alle undersøkte bransjer. Dermed er det overveiende sannsynlig at det finnes fellesnevner, som kan generaliseres. Oppgaven ønsker å identifisere disse, hvilket gjør at ekstern validitet er meget viktig i denne sammenhenger. Bankbransjen er bevisst valgt over andre bransjer på Norsk innovasjonsindeks sin liste, fordi den utgjør et naturlig utgangspunkt. Banktjenesten inkluderer hele befolkningen, og leverer relativt like løsninger til alle. Dermed får man godt isolert aspektene ved kunden som er interessante. Vi testet antakelsene på et landsrepresentativt utvalg, og funnene kan dermed sies å være representative for den norske bankkunde.

5.4 Funn kvantitativ undersøkelse

Fra delkapittel 5.3 vil vi oppsummere det vi anser som de viktigste funnene fra spørreundersøkelsesdata-analysen, fra kapitlet ovenfor. Videre består kapitlet av en tredeling, der vi i første del forklarer hovedfunnene i konstruktutviklingen, deretter resultater av hypotesetestene, og til sist infererende statistikk om ulike demografiske grupper.

5.4.1 Konstruktene

Samlet sett viste det seg at de underliggende konstruktene «relasjonsønske», «entusiasme» og «opplevd kunderelevans» var bedre egnet til å forklare variasjonen i spørreundersøkelsen enn de først antatte konstruktene «relasjonsønske» og «interesse». Konstruktene, og 3-faktormodellen, scorer høyt på både reliabilitets- og validitetsmål, men det kvalitative grunnlaget rundt konseptualiseringen av konstruktene er noe mangelfull, i tillegg til at det er for få instrumentvariabler tillagt hvert konstrukt. Samlet sett ga faktoranalysen vår, med tilegnede konstrukter, et godt grunnlag for videre analyse.

Ut i fra faktoranalysen er det tydelig at de latente konstruktene relasjonsønske, entusiasme korrelerer høyt og signifikant. Det kausale forholdet mellom variablene kan vi derimot ikke si noe om, ettersom datagrunnlaget vårt er tverrsnittsdata, som ikke egner seg for kausal inferens (Bollen, 1989). Vi kan dermed ikke inferere om de latente konstruktene entusiasme og kunderelevans forårsaker en høyere score på kundens ønske om relasjon.

5.4.2 Hypotesene H_1 , H_2 og H_3

Som beskrevet i analysekapitlet har vi ikke grunnlag for å hverken forkaste eller beholde H_1 og H_2 . Analysen tyder imidlertid på at norske bankkunder har større grad av interesse og ønske om relasjon enn vi antok etter den kvalitative analysen. Det vi med større grad av sikkerhet kan si er at funnene ikke tyder på at norske bankkunder ønsker et mindre nært kundeforhold med banken. H_3 forkastes, og vi konkluderer med at det eksisterer en sammenheng mellom kunders grad av interesse og kunders grad av relasjonsønske.

5.4.3 Analytisk statistikk

Det var ingen signifikant forskjell mellom menn og kvinners relasjonsønske, entusiasme og opplevde kunderelevans. Videre så vi at kunder i lokalbanker hadde noe høyere entusiasme rundt bankprodukter- og tjenester, samt noe høyere grad av relasjonsønske. Det var imidlertid større forskjeller å observere mellom ulike aldersklasser. Den største forskjellen her observerte vi på «relasjonsønske»-konstruktet, hvor den eldste aldersklassen i gjennomsnitt scoret 0,45 poeng høyere enn i de to yngste aldersklassene. Dette tyder på at det er et reelt fenomen at eldre bankkunder har annerledes relasjonspreferanse enn yngre bankkunder i Norge.

6. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi analysere funnene våre og se det i lys av tidligere presentert teori. Delkapittel 6.1 inneholde vår forklaring på hvorfor opplevde endringer i kundeforholdet er negativt korrelert med opplevd innovasjonsevne. Delkapittel 6.2 vil identifisere sentrale faktorer som påvirker kundens relasjonsformål, med hovedfokus på relasjonen som et kontinuum av transaksjons- og relasjonsbaserte atferder (Jackson, 1985). Deretter vil vi i delkapittel 6.3 presentere et rammeverk som kan benyttes for å identifisere kundens relasjonsformål. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 6.4 vise hvilke implikasjoner kundens relasjonsformål får på relasjonsstrategier.

6.1 Forklaring av korrelasjonen i NII-datasettet

Utgangspunktet for utredningen vår var en uventet negativ korrelasjon i målingene til NII. Hovedformålet med utredningen var dermed å formulere en forklaring for at norske bedrifter som har kunder som har merket større endringer i kundeforholdet, samtidig er bedrifter som har en tendens til å bli oppfattet som mindre innovative. I dette delkapitlet legger vi frem det vi tror er forklaringen på den negative korrelasjonen i NII-datasettet.

Forklaringen baserer seg på tre hovedelementer fra litteraturen, nemlig relasjon-transaksjon kontinuumet introdusert av Jackson (1985), forventningsbrudd av Oliver (2010) og glorieeffekten (Leuthesser, Kohli & Harich, 1995). Deretter bygger forklaringen primært videre på funn fra datasettene.

6.1.1 Hvordan kunderelasjonen skiller seg ut

Dersom man ser på de fire dimensjonene i Norsk Innovasjonsindeks skiller dimensjonen «kundeforhold» seg ut fra de øvrige. Kjernetjeneste, verdileveranse og tjenesteomgivelser kan objektivt sett bli bedre. Tjenesten kan bli raskere, mer brukervennlig og praktisk. For kunderelasjoner tyder imidlertid vår datainnsamling på at dette er vanskeligere. Hvilken type relasjon man ønsker til banken sin er individuelt, og blir derfor bedømt ut ifra subjektive kriterier. Med et bredt spekter av ulike preferanser, med stor variasjon innad i ulike segmenter, er en objektiv forbedring til en komplisert oppgave.

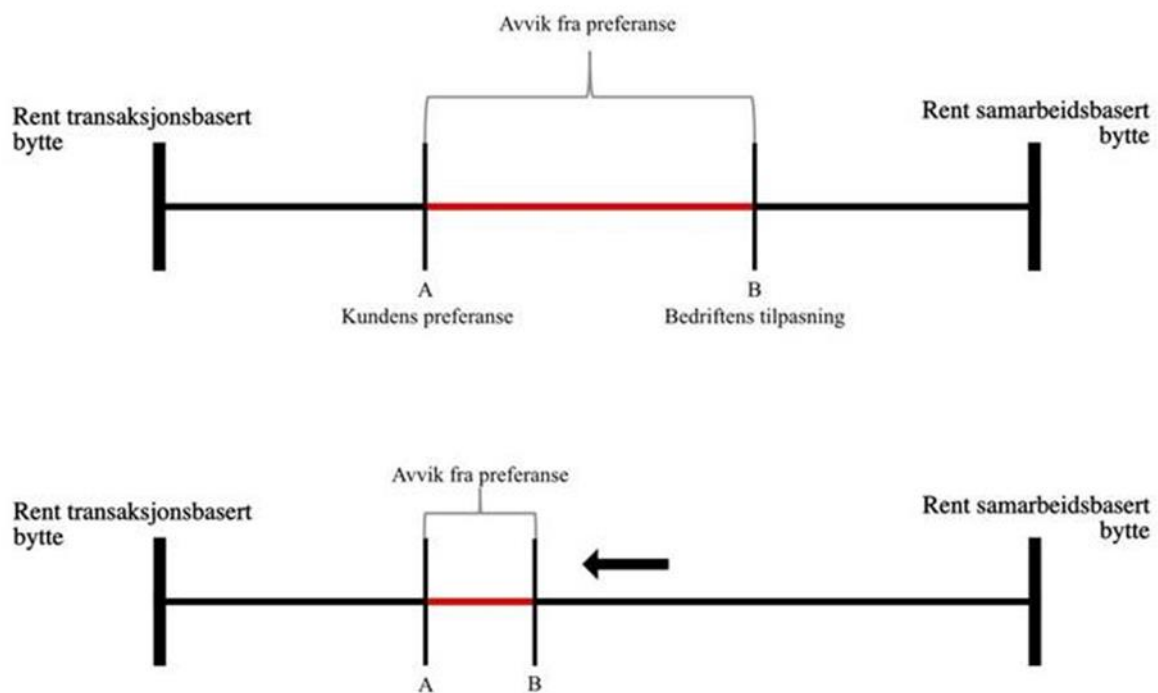
Basert på våre intervjuer er det ingen kunder som har noen sterke preferanser til hverken kundebehandling eller kommunikasjon gjennom relasjonen sin til banken. Kundene forventer å få hjelp ved behov, og ikke stort mer enn det. Da forventningene heller ikke er mentalt lett tilgjengelig gir dette indikasjoner på at de i stor grad er passive. Passive forventninger, ifølge Oliver (2010) vil kun få effekt dersom de avkreftes.

Forventningene til de øvrige innovasjonsdimensjonene er imidlertid vesentlig tydeligere, og kan dermed karakteriseres som aktive forventninger, og har fellestrekk på tvers av respondentene. Kundene krever for eksempel tilgjengelighet, brukervennlige løsninger og effektivitet. Ser man dette i lys av funnene fra datainnsamlingen er det imidlertid vidt forskjellig hvilket kundeforhold man ønsker til banken.

6.1.2 Relasjonell tilpasning

Med utgangspunkt i Andreassen og Bredal (1996) må bedriften evne å tilpasse seg kundens syn på relasjonen for å skape tilfredshet. Andreassen og Bredal (1996) fremstiller denne tilpasningen på matriseform, med to alternativer, nemlig relasjon og transaksjon. Resultatene fra datainnsamlingen tilsier imidlertid at svaret ikke er så binært. Dermed blir det mer riktig å anvende transaksjon-relasjon kontinuumet til Jackson (1985), og bedriftstilpasningen til Anderson og Narus (1991), kombinert med at det er en tilfredshetsrespons ved samspill mellom kunde og bedrift (Andreassen & Bredal, 1996). Banken må dermed evne å tilpasse seg kunden på et kontinuum, noe som kompliserer relasjonsarbeidet da kundene i prinsippet kan innta hvilken som helst posisjon på dette kontinuumet.

Litteraturgjennomgang og datainnsamling antyder at det å idenifisere hvor på kontinuumet kunden befinner seg er en krevende oppgave. Man kan ikke benytte enkle segmenteringsregler for å treffe kundens relasjonsformål. Vi mener derfor at bedriftene ikke tilstrekkelig evner å tilpasse seg kunden, hvilket fører til negative forventningsbrudd. Det er kun mulig å danne negative forventningsbrudd i dette tilfellet, da det enten vil bli for mye eller for lite relasjonstiltak for kunden.



Figur 8: Avviket mellom kundens relasjonelle preferanse og bedriftens tilpasning. Bedre segmenteringsstrategier kan forbedre bedriftens tilpasning og følgelig redusere avviket.

Som vist i figuren vil det på kontinuumet oppstå et avvik dersom bedriften ikke tilpasser seg kunden. Størrelsen på dette avviket utgjør størrelsen på det negative forventningsbruddet kunden opplever i kundeforholdet. For å minimere dette avviket må bedriften derfor evne å tilpasse seg kundens plassering bedre. Derfor er det fordelaktig å kartlegge kundens relasjonsformål. Det kan imidlertid hevdes at det er enklere for bankene med smalt segment å tilpasse seg i relasjonen, da kundemassen stort sett er mer homogen og dermed kan man anta likere tilpasning på kontinuumet.

Liten grad av aktive forventninger til kunderelasjonen med banken sin, som i stor grad kan forklares av lavt engasjement og forpliktelse, gjør at kunder først legger merke til endringer i kundeforholdet dersom endringene bryter negativt med forventningene, som videre vil føre til negativ kunderspons. Samtidig har vi få indikasjoner fra kundeintervjuene på at bankene evner å skape positiv emosjonell respons gjennom relasjonstiltakene. Fordi det er utfordrende å tilpasse seg kundens relasjonsformål, og skape positiv emosjonell respons, vil majoriteten av tilpasningene i kontinuumet være negative og vil feste seg tydeligere i minnet til kunden.

6.1.3 Motstridende incentiver

Et annet aspekt vi mener ytterligere forklarer avviket mellom kundens relasjonsønske og bedriftens tilpasning, er at kundeforholdet ser ut til å være en innovasjonsdimensjon hvor innovasjonen oftest er drevet av bankens ønske om å, gjennom kundepleie, øke kundens forpliktelse, samt forsøk fra bankens side på å øke kundens fremtidige kunde verdi. Dette er basert på inntrykk vi sitter igjen med etter analyse av datainnsamlingen fra intervjuer med bankkunder og bankansatte fra de ulike bankene. Bankenes endringer i måten det kommuniseres med kunden på, blant annet medført høyere konverteringsrate hva det gjelder salg av produkter og tjenester. Økt konverteringsrate på salg medfører også økte incentiver for å gjennomføre salgstiltak gjennom disse kanalene. Relasjonstiltakene kan derfor bli for kortsiktig motivert, som er identifisert som et grunnleggende problem i relasjonsmarkedsføringen (Woodcock, Green, & Starkey, 2011). Motivasjonene beskrevet over, kan karakteriseres som mer profittorientert enn serviceorientert, og den primære motivasjonen for endringer som skjer i kundeforholdet synes derfor ikke å være å skape økt kunde verdi.

Et mer bransjespesifikt, men likevel interessant moment, går på bankenes innovasjonsstrategier generelt. Basert på dybdeintervjuer med bankene er det ikke nødvendigvis er relasjonsmarkedsføring som er bankenes primære motivasjon for endringene som gjøres i kundeforholdet. Ofte er det et utfall av en annen strategisk motivasjon, som også får konsekvenser som en endring i kundeforholdet. Overgangen bort fra personlig rådgivere, samt nedleggelse av filialer, er primært motivert av kostnadsoptimering, men som gjør kundeforholdet mindre personlig. Men motivasjonen for endringen er imidlertid ikke kunderelasjonen i seg selv. Samtidig er økt fokus på innovasjon i digitale plattformer noe som også implisitt manifesterer seg i en endring av kundeforholdet, fordi dette vil påvirke kunden til å bli mer selvstendig fordi kunden får mer ansvar for egen bankhverdag.

6.1.4 Påvirkning på opplevd innovasjonsevne

Så langt har vi forklart elementene som forklarer hvorfor endringer i kundeforholdet som regel oppleves negativt. Men det gjenstår å forklare hvorfor bedriftene hvor kundene opplever større endringer i kundeforholdet, samtidig scorer lavere på oppfattet innovasjonsevne. Vi mener at forklaringen ligger i en glorieeffekt, som gjør at negative opplevelser i kundeforholdet fører til en lavere evaluering av bedriftens innovasjonsevne. Mer presist, mener vi at glorieeffekten,

for kunder som har opplevd negative endringer i kundeforholdet, bevisst eller ubevisst, fører til en lavere helhetlig evaluering av bedriften. Denne forverrede globalevalueringen, fører i sin tur til at opplevd innovasjonsevne går ned, hvilket realiserer korrelasjonen i datasettet.

6.2 Hvordan påvirkes kundens relasjonsformål?

Som forklart i delkapittel 6.1 konkluderes det med at kundens ønske om en relasjon med banken ikke er et spørsmål om ja eller nei. Det er tydelig at kunder har forskjellige ønsker og preferanser hva gjelder et kundeforhold med banken sin. Samtidig antyder ikke funnene våre at disse preferansene varierer på bakgrunn av enkeltstående variabler. For å kunne forstå kundens prefererte grad av relasjon er det hensiktsmessig å benytte kontinuumet mellom transaksjon og relasjon, som ble introdusert av Jackson (1985). Hver enkelt kunde vil ha en ulik plassering på dette kontinuumet, som vil påvirkes av flere ulike variabler. Gjennom funnene våre, samt litteraturgjennomgang, har vi identifisert sentrale variabler som driver kundene mot enten en sterkere eller svakere grad av tilknytning til banken. Kundens plassering på relasjon-transaksjon kontinuumet har vi valgt å kalle for kundens relasjonsformål. Dette målet representerer kundens plassering på et tidspunkt, men kan endres over tid.

6.2.1 Forpliktelse

Vi vil videre presentere ulike drivere for forpliktelse i kunderelasjonen, basert på litteratur og datainnsamling.

Engasjement

Woodcock et al. (2011) identifiserte engasjement som primærdriver for forpliktelse i kunderelasjonen. Videre hevder forfatterne at engasjement er et produkt av relevans, interesse og oppfattelse av produktet som unikt.

Fordi kjerneproduktene til banken er å anse som rene nødvendighetsgoder, er de følgelig relevante. Den kvantitative analysen viser en korrelasjon mellom entusiasme rundt bankens produkter og tjenester og ønske om relasjon med banken. Dette kan tolkes som at kundens entusiasme rundt bankens produkter og tjenester fører til at disse følgelig blir mer relevante i kundens øyne. Til tross for at bankens produkter er en nødvendiggode, vil interesse påvirke kundens motivasjon for å lese meldinger fra banken og potensielt skape positive reaksjoner. Kunder som opplever entusiasme forbundet med bankens produkter og tjenester vil dermed

ønske en sterkere relasjon til banken sin. Fra kundeintervjuene våre uttrykte imidlertid majoriteten av respondentene at de ikke hadde sterk interesse for bankprodukter, men grunnet bankproduktene posisjon som nødvendighetsgode vil ikke relevans påvirkes negativt som følge av lav interesse.

Dersom bankforbindelsen kan sies å være unik vil forpliktelsen være høyere. Vi har opplevd svært få indikatorer på at en bankaktør ansees som unik. Hva som har vært unikt for noen av respondentene har vært den personlige relasjonen enkelte har opparbeidet seg med en rådgiver over tid. Det fremgår allikevel som at majoriteten av bankene ikke evner å skape unike konkurransefortrinn i kundenes øyne, hvilket fører til lavere forpliktelse.

Lojalitet

Jackson (1985) hevder at høyere grad av lojalitet henger sammen med et økt ønske om en relasjon. Som det fremgår i kundeintervjuene kan imidlertid lojaliteten sies å være noe «kunstig» høy. Dette kan tilskrives mangelen på attraktive alternativer og opplevde høye byttekostnader (Sharma & Patterson, 2000). Et hovedinntrykk fra kundeintervjuene er at kundene opplever byttekostnadene i banksektoren høyere enn de faktisk er. Bakgrunnen for å hevde dette er at de intervjuede kundene som nylig hadde byttet bank, synes dette var veldig enkelt. Kunder som hadde vært lenge i et kundeforhold, og kanskje aldri byttet bank før, så på bankbytte som en krevende prosess. Morgan og Hunt (1994) beretter at størrelsen på kundens opplevde termineringskostnader er en viktig driver for hvor forpliktet de føler seg i relasjonen. Kundene som har vært kunde hele livet, eller generelt bare et langt kundeforhold, vil da trolig oppleve termineringskostnadene som høyere enn kunder som aktivt har byttet.

Mye tyder på at mange kunder er kognitivt lojale, hvilket for bankene vil si at mange kunder er lojale mot kjernetjenesten og prisene (Oliver, 2010). Kognitiv lojalitet, fremfor emosjonell lojalitet, antyder en plassering nærmere den transaksjonsbaserte enden av spekteret (Jackson, 1985). Utfordringen med dette er at konkurrerende aktører kan komme med bedre kjernetjenester og rimeligere priser, noe som kan forårsake bytte av kundeforhold. Dette kan være en bakgrunn for den hyppige priskrigen både bankene og kundene rapporterer om. Løsningen for å komme bort fra dette er å ved ulike tiltak bygge en høyere grad av lojalitet, slik at kunden blir lojal mot tjenestetilbyder fremfor tjenesten alene. Sterkere kunderelasjoner kan imidlertid være en driver for å få til nettopp dette. Morgan og Hunt (1994) beretter at å dele felles verdier med kunden er en metode for å øke graden av emosjonell lojalitet. Her er

det også mulig å trekke paralleller til Vargo og Lusch (2004) ved å gjøre kunden til en aktiv deltaker i verdiskapingsprosessen.

Tap av fordeler ved å terminere et forhold er en annen driver for forpliktelse (Morgan & Hunt, 1994). Som tidligere nevnt kan relasjonelle fordeler primært deles inn i tillitsfordeler, sosiale fordeler og spesialbehandling (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998). Til tross for at bankene ikke eksplisitt har formulert konkrete lojalitetsprogrammer er disse fordelene tilstede uavhengig av dette. Tillitsfordeler er fremtredende med hensyn til bankkunder fordi samtlige av de intervjuede bankene er gode på å levere stabil kvalitet over tid. Kundene får dermed klare bankvaner, samt trygghet på å få hjelp. Frykten for å miste dette fremstår imidlertid irrasjonell med hensyn på at bankene generelt har høy tillitt, og at det dermed ikke eksisterer grunn til å betvile at man ikke vil få tilsvarende tillitsfordeler i et annet kundeforhold. Sosiale fordeler oppstår ved å danne personlige relasjoner til banken sin. De heldigitale bankene har i praksis ikke mulighet til å tilby dette, hvilket tilsier at bankkunder med sosiale relasjoner til for eksempel en rådgiver vil oppnå større tap ved å terminere forholdet. Dermed vil disse kundene føle høyere grad av forpliktelse i relasjonen. Noen av bankene har spesialtilbud, samt ordninger for personer tilknyttet fagforeninger. Med gode økonomiske betingelser, samt andre fordeler gjennom disse avtalene, vil følgelig kunder som opplever dette føle større grad av forpliktelse.

Tilfredshet og kvalitet

Samtlige av de intervjuede bankene var tydelig på at de har et høyt kundefokus hva gjelder innovasjoner og endringer generelt. Videre uttrykte majoriteten av de intervjuede kundene at de opplevde banken sin som kundeorientert i stor grad. Dette fremgår mest tydelig i aspekter ved kjernetjenesten. Bankene fokuserer mye på å levere raske, brukervennlige løsninger for konsumentene på dette området. Samtidig er det lansert støttetjenester for å hjelpe kundene ha oversikt over eget forbruk og lignende. Alle disse elementene gir økt kundeverdi. Noe som også er i tråd med målingene til Norsk Innovasjonsindeks.

På relasjonssiden er det imidlertid også gjort grep. Samtlige banker fokuserer på å være mer relevant i interaksjon med kunden, samt å kommunisere i riktig kontekst. Flere av bankene meddeler at disse endringene har gitt positive tilbakemeldinger fra kundene. Dette skulle i så fall gitt utslag på Norsk Innovasjonsindeks sine målinger. Spørsmålet blir dermed om man har målt respons i seg selv, eller utelukkende høyere konverteringsrate på for eksempel salg. Basert på Jones og Sasser (1995) skal imidlertid relasjonstiltakene fremgå som en sterkere

driver for tilfredshet enn elementer med kjernetjenesten og øvrige dimensjoner. Derfor kan det argumenteres for at de øvrige dimensjonene naturligvis må være av høy kvalitet og etter bransjens standard, men at potensialet for å øke lojalitet og tilfredshet er vesentlig høyere gjennom relasjonsaspektet. Fordi tilfredse kunder er opptatt av relasjonelle aspekter, indikerer dette at disse i større grad ønsker en relasjon med banken.

6.2.2 Tillit

Tillit har vist seg av litteraturen å være en viktig driver for forpliktelse i relasjoner (Morgan & Hunt, 1994). Basert på intervjuene fremgår det tydelig at tilliten til norske banker er høy. Dette i seg selv er ikke overraskende. Imidlertid kan man se på tillit gjennom flere dimensjoner. Så godt som alle stoler på at banken ikke skal rote bort midler og lignende. Det som imidlertid fremgår fra intervjuene er at ikke alle stoler på at bankene ikke er opportunistiske. Enkelte av bankene har også kommentert dette selv. Dette gjelder særlig i forhold til rentesetting, hvor enkelte bankkunder føler at bankene ubegrunnet hever renten. Følgelig reduserer dette verdien av relasjonen. Dersom bankene ikke evner å kommunisere grunnlaget for en eventuell prisendring risikerer man svekket tillit fra kundenes side. Videre er også renteforhandlinger nevnt som et negativt aspekt fra kundens side, som både tar tid og oppleves ubehagelig. Primært fremstår disse to elementene ved bank som tillitsreduserende.

Basert på vår analyse har bankene god mulighet til å være nettopp opportunistiske. Opportunisme og mistanken om opportunistisk atferd vil redusere tilliten, og følgelig forpliktelsen, i relasjoner (Morgan & Hunt, 1994). Imidlertid ser vi at noen av bankene aktivt prøver å motvirke dette. Transparens er sett på som løsningen på asymmetrisk informasjon i kundeforholdet. Proaktiv rentenedjustering og objektive rentefastsettelse er de viktigste tiltakene for å sikre dette. Slike tiltak kan være tillitsfrembringende, og fører muligens til mindre bekymringer fra kundens side. Vi har imidlertid ikke intervjuet noen kunder kunne fortelle om noen gevinster med dette. Spørsmålet blir da om transparensen, og dens kundefordeler, kommuniseres ut mot kunden. Med utgangspunkt i prinsipal-agentteorien skal imidlertid reduksjon av asymmetrisk informasjon være positivt (Sappington, 1991). En tilbakemelding vi imidlertid har fått fra enkelte kunder, angående bankene med tydelige objektive utlånskriterier, er at de fremstår veldig rigide. Dette fremgår som en naturlig ulempe dersom man baserer utlånsstrategien på utelukkende objektive kriterier. Til tross for gode intensjoner kan det derfor være vanskelig for disse bankene å beholde kunder dersom konkurrerende aktører tilbyr bedre priser.

6.2.3 Kundebehov

Personer med komplekse behov vil typisk søke mot mer relasjonsbaserte kundeforhold (Anderson & Narus, 1991). Dette kan for eksempel være antall produkter og/eller tjenester, men også bare kompleksiteten av enkeltprodukter og tjenester. Gjennom å forplikte kunden til flere produkter og tjenester, kompliserer dermed banken behovet til kunden. Sett i lys Anderson og Narus (1991) sin teori om at kompleksitet i kundeforholdet, Jackson (1985) sin teori om at mer relasjonelle kunder er mer lojale, og faktum at kundene opplever høyere byttekostnader som følger av dette, så vil en slik strategi gi opphav til økt lojalitet i kundeforholdet.

Utfordringene med en slik strategi er imidlertid at det er vanskelig å kunne tilsi om denne lojaliteten er genuin, eller bare drevet av økte byttekostnader, som er et opphav til falsk lojalitet (Sharma & Patterson, 2000). Dermed vil tilfredshet, og opplevd verdi, være bedre mål for å sikre at kunden faktisk er fornøyd ved økt forpliktelse til banken. I lys av tilknytningsteorien til Mende et al. (2013), vil imidlertid personer med tilknytningsaversjon respondere negativt på slike tiltak.

Kunder med genuint komplekse bankbehov, vil imidlertid kreve flere interaksjoner med bedriften. Bankene løser komplekse behov gjennom mer personlige kanaler, da slike behov per dags dato ikke dekkes godt over digitale løsninger. Det fremstår derfor at kunder med komplekse behov har et sterkere relasjonsformål enn kunder uten disse behovene.

6.2.4 Medierende elementer

Gjennom litteraturen og intervjuene har vi funnet frem elementer ved kundeforholdet vi mener vil ha en medierende effekt på hvor høyt relasjonsformål kunden har til banken sin. Dette vil presenteres videre.

Potensiale for relasjon

Bankbransjen fremstår som en ideell bransje for å danne relasjoner med kunden. Dette kjennetegnes ved gjennomsnittlige lange kundeforhold og høy grad av lojalitet. Dessuten vil et kundeforhold involvere et medlemskap, og ansees som personlig viktig (Lovelock & Wirtz, 2011; Berry, 1995). Litteraturen konkluderer med at dette er sentrale grunnelementer for å bygge et kundeforhold over tid. Fordi disse elementene er tilstede er bankbransjen både velegnet, samt også ønskelig for kunden, å inngå en relasjon med. Dette betyr ikke

nødvendigvis en høy grad av relasjon, men kan indikere at relasjonsformålet er noe høyere enn andre bransjer om ikke har disse kjennetegnene.

Livsstadie

Basert på kundeintervjuene og spørreundersøkelsen ser man at eldre ønsker en større grad av relasjon med banken enn de yngre aldersgruppene. Videre har vi gjort et funn som går på tvers av teorien til Anderson og Narus (1991) om transaksjons- og relasjonsbaserte forhold. Forfatterne av artikkelen mener at større grad av kompleksitet driver en sterkere preferanse om relasjon. Dette er ikke nødvendigvis feil, men funnene våre motstrider dette konseptet. Personer i aldersgruppen 30-45 har utvilsomt en mer kompleks økonomi enn studenter og unge voksne i aldersgruppen 20-30, men ytrer lik grad av relasjonsønske, basert på spørreundersøkelsen.

Ser man dette i kontekst av teorien om avkastning på tid av Andreassen et al. (2015), gir det hele imidlertid mer mening. Kunder som er i midten av livet vil primært være fokusert rundt tidsbesparelser. En interaksjon med en bedrift krever tid, og vil derfor i prinsippet være negativt, da man heller vil bruke tiden sin på andre måter. Det er også rimelig å anta at selv om de fleste i denne gruppen ikke har dårlig økonomi, så har de kanskje ikke mye disponibel inntekt, da man gjerne har barn. Dermed vil primærfokuset ligge på å betjene huslån, fremfor å for eksempel investere. Dette fremgår i form av at personer i denne aldersgruppen i snitt er mindre interessert i bankens produkter, og å eventuelt benytte flere av disse.

Den yngre aldersgruppen indikerer like sterkt relasjonsønske som den midterste aldersgruppen, til tross for mindre komplekse behov. En motivasjon for dette kan være å få kontroll på økonomien. Dette kan også forklares ut ifra avkastning på tid. Med god kontroll på økonomien har yngre mulighet for å oppleve mer, samtidig som man bekymringer for fremtiden. Teorien til Andreassen et al. (2015) tilsier imidlertid relasjonen med banken må imidlertid ikke være for tidkrevende, da den yngre målgruppen fokuserer på å effektivisere denne typen oppgaver.

Funnene våre, da særlig fra spørreundersøkelsen, indikerer at den eldste populasjonen har sterkest behov for en relasjon med banken. Dette segmentet kan med rimelighet sies å ha generelt mer disponibel inntekt enn de yngre segmentene, men kanskje ikke like komplekse behov. Gruppen har imidlertid mer tid, både til å prosessere kommunikasjon og kundebehandling fra banken sin side. Dette antyder at den eldste gruppen har høyere

forventninger til kvalitet i interaksjonene, og vil verdsette dette høyere enn effektivitet. Basert på de kvalitative intervjuene kan dette være en bakgrunn for at en del av de eldre i større grad foretrekker personlige relasjoner med banken sin.

Inntekt

Resultatene fra den kvantitative analysen viser også en klar inntektseffekt. Kunder fra husstander med høy inntekt ønsker i mindre grad en relasjon til banken sin enn kunder med lavere husstandsinnkomst. Noen konkret årsak til dette kommer ikke tydelig frem gjennom analysen, men det kan være mange grunner til dette. Personer i en mer usikker økonomisk situasjon vil potensielt bli mer trygghetssøkende og mer avhengig av kontroll på økonomien. Det er også rimelig å anta at disse kundene er mer prissensitive, og derfor vil ha mer motivasjon for å følge med på bankens betingelser. Samtidig vil personer med god inntekt gjerne føle mindre behov for trygghet i relasjonen, da økonomien i utgangspunktet er stabil. En annen bakenforliggende årsak kan være at personer med høy inntekt gjerne arbeider mer, og dermed har mindre tid til å knytte en relasjon med banken.

Tilknytningsprofil

Et siste element, som er vanskelig for bankene å predikere er kundens tilknytningspsykografiske profil (Mende, Bolton, & Bitner, 2013). Dersom en kunde er vesentlig tilknytningsavers vil kunden ha et lavere relasjonsformål enn de øvrige variablene tilsier. Denne variabelen kommer ikke tydelig frem gjennom funn fra datainnsamlingen, men er et velkjent fenomen innenfor psykologilitteraturen, og derfor hensiktsmessig å ta med, da disse karakteristikene er observert i tidligere studier. Utfordringen for bankene, og bedrifter for øvrig, er imidlertid å identifisere denne variabelen.

6.2.5 Oppsummering

Gjennom å se på ulike relasjonsdrivere er det klart at segmenteringsprosessen er en krevende prosess og at det er mange motstridende krefter. Det finnes imidlertid enkelte variabler banken kan måle og påvirke gjennom relasjonsmarkedsføring. Forpliktelse og tillit er de mest nærliggende variablene. Behov kan til en viss grad påvirkes, men med risiko. Det eksisterer også noen medierende variabler som er helt utenfor bankens kontroll, men som også må tas hensyn til. Basert på funnene er det imidlertid aktuelt å se nærmere på hvordan man kan predikere kundens plassering på relasjon-transaksjon kontinuumet og hvilke tiltak som kan gjennomføres for å skape gjensidig verdi for både bedrift og kunde.

6.3 Hvordan måle kundens relasjonsformål?

I dette delkapitlet presenterer vi et forslag til en konseptuell modell for hvordan bedrifter kan måle en kundes relasjonelle intensjon. Basert på analysen i kapittel 6.2, har vi et bredt datagrunnlag for å inferere om variabler som påvirker en kundes relasjonsformål. Denne analysen, sammen med en viss validering av konstruktene «entusiasme», «relasjonsønske» og «kunderelevans» fra faktoranalysen, ga grunnlaget for å bedre forsøke å utvikle dimensjoner av relasjonsformål-variabelen. Videre formulerte vi, i stor grad basert på arbeidet og forslaget til relasjonsformål-konstruktet til Kumar et al. (2003), en definisjon av kundens relasjonsformål.

Kundens relasjonsformål: Graden av kundens formål om opprettholde en nær relasjon med en gitt bedrift, som kan konseptualiseres som et punkt på transaksjon-relasjon kontinuumet. Verdien på dette konstruktet kaller vi kundens RF-score.

Definisjonen vår skiller seg fra Kumar et al. (2003) sin definisjon av kundens relasjonsformål på to måter. Den første er at vi ikke skiller mellom bedrift, merkevare og kanaler som rammeverket for å konseptualisere relasjonsformål-konstruktet. Vi vurderer i stedet kundens holdninger til bedriften som helhet, da dette har vært det gjennomgående rammeverket i oppgaven vår. Et ytterligere argument for å vurdere kundeforholdet til bedriften som helhet som rammeverk, er en tenkt forenkling av modellen, samt at vi vet fra litteraturen at glorieeffekten vil gjøre at kundeevaluering av en bedrift, vil være høyt korrelert med kundens evaluering av bedriftens merkevare og kanaler (Leuthesser, Kohli, & Harich, 1995).

Den andre måten definisjonen vår skiller seg fra ovennevnte forfatteres definisjon er at vi har en ulik konseptualisering av dimensjoner som forklarer relasjonsformålet, selv om det er stor grad av overensstemmelse med Kumar et al. (2003) på både konstruktene og instrumentvariablene som inngår. Denne modifikasjonen av relasjonsformålets konseptualiseringen har vi gjort på grunnlag fra innsikt i litteraturen, vurdert opp mot resultatene fra spørreundersøkelsens faktoranalyse.

Samlet sett endte vi med følgende forslag til relasjonsformål-dimensjoner, som vi mener kan forklaringskraft på variasjonen i den overordnede, latente avhengige variabelen «kundens relasjonsformål». Nedenfor presenterer vi de 4 dimensjonene vi tror kan forklare, med tilhørende definisjoner av hva som inngår i hvert av konstruktene:

RF-dimensjon 1 – «Kompleksitet i tjenestebehov»:

Definisjon: «Grad av kompleksitet i kundebehov, kundens behov for hjelp og rådgivning, samt kundens opplevde grad av bedriftens viktighet i livet.»

RF-dimensjon 2 – «Entusiasme»:

Definisjon: «Entusiasme rundt merkevaren, entusiasmen rundt tjenester og produkter, samt opplevd relativ attraktivitet av bedrift mot konkurrenter kategorien.»

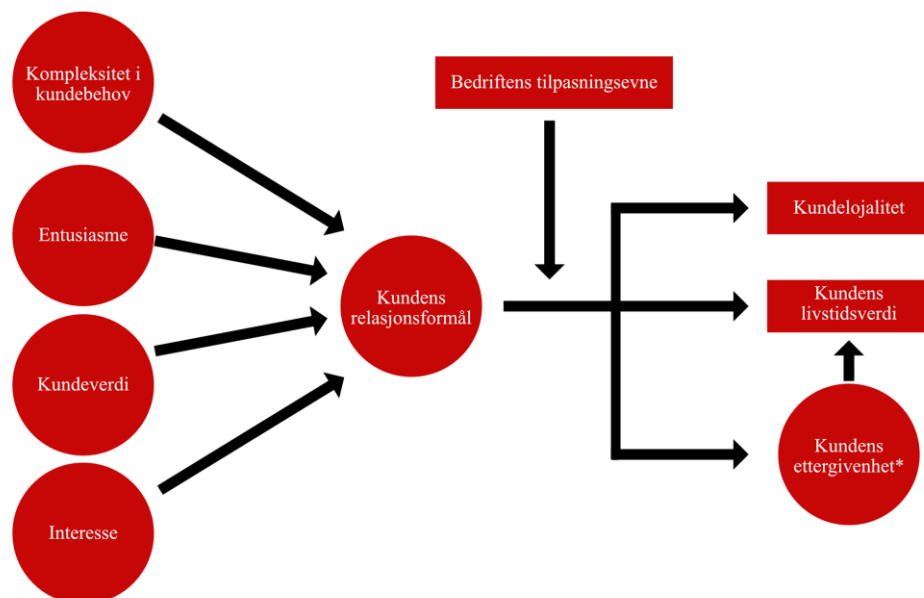
RF-dimensjon 3 – «Kundeverdi»:

Definisjon: «Kundens opplevde verdi av kundeforholdet; grad av tilfredshet, grad av tillit, opplevd opportunistisk atferd, opplevd verdi for pengene, og frykt for, og opplevde ulemper av å terminere kundeforholdet.»

RF-dimensjon 4 – «Interesse»:

Definisjon: «Kundens interesse for produkt-/tjenestekategorien, kundens innsikt i markedet og opplevd personlig relevans av tjenesten.»

I **figur XX** har vi utformet en modell for de foreslåtte relasjonsformåldimensjonenes påvirkning på kundens relasjonsformål. Videre illustrerer figuren hvilke konsekvenser kundens relasjonsformål-score har for henholdsvis lojalitet, kundens ettergivenhet og fremtidig kundeverdi. Videre mener vi det er viktig å poengtere at effekten av en økt relasjonsformål-score vil medieres av bedriftens tilpasningsdyktighet i relasjonen. Et nærmere forslag til hvordan man kan kartlegge en kundes relasjonsformål-score på de ulike dimensjonene ligger vedlagt i appendiks 8. Her presenterer vi forslag til spesifikke instrumentvariabler og likert-skala påstander som vi mener er egnet til å forklare respektive foreslåtte relasjonsformål-dimensjoner.



Figur 9 Konseptuell modell av relasjonsformål

6.4 Implikasjoner for relasjonsstrategier

Gjennom vår analyse av norsk banknæring og dens kunder har vi avdekket et segmenteringsproblem som gjør det utfordrende å danne et godt forhold til kunden. Det er imidlertid ikke umulig å forbedre kunderelasjonen, noe som igjen vil kunne manifestere seg i økt tilfredshet og lojalitet hos kunden. Etter å ha identifisert kundens relasjonsformål er bedriften nødt til å tilpasse seg kunden. Dersom bedriften ikke evner å gjøre dette godt nok, er sannsynligheten høy for negativt utfall. Norske bedrifter er typisk dårlig på å skape engasjement, men vi mener dette er avgjørende for å oppnå suksess gjennom kunderelasjonen (Lervik-Olsen, Kurtmollaiev, & Andreassen, 2016). Dersom man klarer dette, vil man over tid kunne flytte kunder mot en sterkere relasjon, hvilket både styrker lojalitet, og dermed kundens livstidsverdi (Jackson, 1985). Dette må imidlertid gjennomføres ved hjelp av tålmodighet og presisjon.

I kapittel 6.3 anbefalte vi å benytte en relasjonsformålsundersøkelse for å predikere kundens RF-score. Denne innsikten kan kombineres med kundedata. En slik metodologi, som inkluderer både kundens intensjon og faktisk kundeatferd, kan være gunstig for å øke presisjonen i prediksjon av kundens atferd (Armstrong, Morwitz, & Kumar, 2000). I dette

tilfellet verdt å poengtere verdien av kundedata for å predikere en kundes relasjonsformål særlig er verdifullt med hensyn på «Lav-RF»-kunder. Dette er fordi disse kundene sannsynligvis ikke føler seg motivert til å besvare en undersøkelse i utgangspunktet. Bedrifter som ikke ønsker, eller har ressurser til, å sende ut en undersøkelse kan derfor bruke kundedata alene til å få innsikt i kundens relasjonsformål.

Om man evner å identifisere hvor kunden befinner seg på kontinuumet er man bare halvveis. Derfor vil tiltak for hvordan man skal forholde seg til kunder med lav, middels og høy RF-score presenteres under. Uansett hvor man befinner seg på kontinuumet må innholdet i kommunikasjonen ha en høy grad av relevans for kunden. Hva som er relevant for kunden vil være noe uavhengig av hvor på spekteret man befinner seg, og knyttet opp mot jobs-to-be-done (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016). Vi benytter Gordon et al. (1998) sine tre dimensjoner av relasjonsmarkedsføring for å presentere de ulike tiltakene. De tre dimensjonene er personliggjøring, kontinuitet og individualisering.

6.4.1 Lav RF-score

Kunder med lav RF-score er de vanskeligste å drive relasjonsmarkedsføring mot. Disse er i utgangspunktet generelt lite mottakelige for relasjonstiltak, og det er høyst usikkert at det vil ha en effekt (Dowling, 2002). Personliggjøring er en strategi som man kan ha mer til felles med høyere plasseringer på relasjonskontinuumet. Følgelig vil en slik strategi skape et tydelig negativt avvik og dermed få en negativ reaksjon. Derfor bør dette unngås. Kontinuitet, i den forstand av økt frekvens og variasjon i kommunikasjonen, bør også unngås. Kunder med lav RF-score vil typisk ha enkle behov, lite tid og motivasjon til å prosessere informasjon. Derfor bør bedriften forsøke å holde lav grad av interaksjon med kunden. Individualisering, i den forstand av å øke personlig relevans i kommunikasjonen, vil mest trolig ha effekt.

Hvis bedriften er i stand til å forstå hva som er verdifullt for disse kundene, eller deres jobs-to-be-done, og deretter kommunisere relevante aspekter ved dette kan man potensielt øke engasjement og skape verdi (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016). Dette krever imidlertid god forståelse for kunden, og er risikabelt dersom bedriften bommer, da dette utelukkende vil skape negative reaksjoner på sikt. Dersom bedriften er usikker på om de kan tilby noe verdifullt for disse kundene er det kanskje bedre å la være. Bedriften bør også undersøke om disse kundene er misfornøyde med tjenesten, og potensielt prøve å skape økt tilfredshet før noen relasjonstiltak iverksettes. Fordi kognitiv lojalitet i bankbransjen er såpass

høy, så kan det være begrenset oppside ved å forsøke å øke forpliktelsen hos en kunde med lav RF-score.

6.4.2 Middels RF-score

Majoriteten av norske bankkunder befinner seg sannsynligvis i midten av kontinuumet. For denne gruppen er det en rekke strategier som vil kunne forbedre kunderelasjonen. Personliggjøring og individualisering vil trolig appellere her, så lenge det gjøres med moderasjon. Bankene har de siste årene blitt bedre på dette. Det som imidlertid savnes er noe som engasjerer. Personliggjøring av banktjenesten bør fokusere på å hjelpe kundene nå sine finansielle mål. For å finne ut av dette må man gjerne spørre kunden, og deretter sette i gang tiltak som muliggjør dette. Dersom en er ung holder det kanskje ikke å presentere mulighetene for å spare BSU. Hva med å spørre kunden hvor de ønsker å bo, og deretter sette opp en plan for å nå dette målet? Ved å implementere data om boligpriser i banktjenesten kan kunden kontinuerlig føle fremgang, og få tips på veien. På denne måten skaper man felles verdier, samtidig som man knytter tettere bånd med kunden. Det kreves med andre ord vesentlig mer personliggjøring for å skape engasjement enn det som gjøres per dags dato. Banker med mye fokus på rådgivning og personlige møter har potensiale til å utnytte dette til sin fordel innenfor denne gruppen.

Hva angår kontinuitet gjelder det å finne en balanse i både frekvens og variasjon. Denne kundegruppen setter pris på noe, men ikke for mye interaksjoner med banken sin. Her finnes det imidlertid store muligheter innenfor digitale interaksjoner med kunden. Apper som hjelper kunder med kontroll på eget forbruk, og andre løsninger, gjør det mulig å ha subtile møtepunkter med kunden. Disse møtepunktene egner seg godt for relevante meldinger, som kan tilføre verdi særlig hvis man kjenner til kundenes målsetninger. Samtidig bør disse interaksjonene ha høy grad av relevans og individualisering. Fordi kundene i denne posisjonen på kontinuumet ikke ønsker en svært høy grad av relasjon, bør ikke disse interaksjonene være for pågående.

6.4.3 Høy RF-score

Kunder med høy RF-score krever mye av banken sin, men det er trolig ikke mange som befinner seg helt her oppe. Disse kundene har gjerne kompleks økonomi og er velstående, men det kan også være individer som av andre årsaker ønsker en sterk tilknytning til banken sin. Disse kundene vil ikke reagere negativt på høy grad av kontinuitet, og høy frekvens av

kommunikasjon vil dermed være positivt så lenge det er relevant. Med fordel kan banken benytte personlig kontakt, som rådgivere og fysiske møter, for å pleie forholdet over tid.

Bedriften må imidlertid evne å oppnå høy grad av personalisering og individualisering for å skape verdi for disse kundene. En dyp forståelse for kundenes personlige mål står sentralt i dette arbeidet. Fordi denne kundegruppen er såpass knyttet mot banken sin, forventer de fordeler og vil trolig ønske spesialbehandling. Denne kundegruppen vil sannsynligvis være åpen for mange av bankens produkter, og kan derfor være svært lønnsom, men banken bør kun selge produkter som genuint tilfører kunden verdi for å unngå å fremstå opportunistiske. Fordi denne kundegruppen krever mye oppfølging, vil de imidlertid være dyre å ha. Fra bedriftsperspektivet er det viktig å ta dette med i betraktningen. Kundegruppen har på bakgrunn av sine høye krav til banken, følgelig også høye forventninger. Det er dermed stor fallhøyde ved å ikke innfri disse forventningene (Oliver, 2010).

7. Konklusjon

Utredningens formål har vært å besvare to problemstillinger, og vi vil i dette kapittelet gjengi de mest sentrale aspektene. Deretter vil vi presentere utredningens begrensninger, etterfulgt av forslag til videre forskning.

Gjennom utredningen har vi belyst hvorfor opplevde endringer i kundeforholdet er negativt korrelert med opplevd innovasjonsevne. Kunderelasjonen er vesentlig mer utsatt enn de øvrige innovasjonsdimensjonene i Norsk Innovasjonsindeks, da denne i stor grad vurderes på subjektive kriterier. De øvrige kategoriene kan objektivt sett forbedres, men dette er ikke tilfellet i kunderelasjonen. Samtidig er kundens forventninger til denne dimensjonen passive, og viser ingen klare fellestrekk.

Datainnsamlingen viser tydelig at det eksisterer et vidt utvalg preferanser og tilnærminger til kundeforholdet. Ser man dette i lys av kunderelasjonen som en tilpasning på et relasjons- og transaksjonsbasert kontinuum blir det klart at det er utfordrende for bedriften å tilpasse seg enkeltindivider gjennom kunderelasjonen. Samsvar mellom kundens prefererte grad av relasjon og bedriftens tilnærming er essensielt for å skape tilfredshet på denne dimensjonen. Ved å «bomme» i relasjonstiltakene skaper bedriftene i praksis et negativt forventningsbrudd, fordi kunden enten opplever for mye eller for lite relasjon med bedriften. Enkle segmenteringsmetoder, som bruk av demografi alene for eksempel, vil bli for upresist. Dersom man ikke evner å «treffe», altså tilpasse seg kundens relasjonsformål presist nok, kan det derfor argumenteres for at man ikke bør gjennomføre relasjonstiltak overhodet.

I en forlengelse av utredningens første problemstilling har vi undersøkt løsninger for å reversere de negative effektene. Løsningen på dette er todelt, for det første må man tilpasse seg kunden og deretter levere optimal kunde verdi gjennom relasjonsstrategier basert på kundens relasjonsintensjon. Korrekt tilpasning er imidlertid en nødvendig forutsetning for at relasjonsstrategiene skal ha positiv effekt.

For å tilpasse seg i relasjonen anbefaler vi å først kartlegge kundens relasjonsformål. Vi har gjennomgått hvordan ulike variabler vil påvirke graden av tilknytning kunden ønsker. Kundens plassering på kontinuumet har vi valgt å kalle for kundens RF-score. Basert på litteraturgjennomgang og datainnsamling har vi identifisert ulike faktorer og beskrevet hvordan de vil drive kunden mot en sterkere relasjon, eller mot et mer transaksjonsbasert

forhold. Deretter har vi brukt disse variablene for å definere et konstrukt, som kan identifisere kundens plassering på dette kontinuumet.

Etter å ha identifisert kundens RF-score, gjelder det å skape kunde verdi og engasjement. Dersom bedriften klarer å oppnå dette, vil man sannsynligvis kunne se at det ikke oppstår en negativ korrelasjon i NII-indeksen. Hvordan man skal tilnærme seg kunden avhenger av hvor høy RF-score den har. Vi har tatt utgangspunkt i kontinuitet, personliggjøring og individualisering som primære relasjonsstrategier.

Kunder med lav RF-score er vanskelig å tilnærme seg. Man bør ikke forsøke å øke kontinuitet i den forstand at man øker frekvensen av kommunikasjon. Samtidig er det trolig ingen gevinst gjennom personliggjøring av tjenesten. Bedriften bør forsøke å treffe individets behov godt gjennom den lave kommunikasjonsfrekvensen som er. Kunder med middels RF-score kan tilnærmes gjennom balansert kontinuitet, personliggjøring og individualisering. Den største gevinsten skapes ved å dyp forståelse av kundens spesifikke målsetninger, og løsning av dette. Utfordringen er imidlertid å ikke bli for generell, da relasjonstiltakene må ha høy grad av personlig relevans. Kunder med høy RF-score vil preferere en høy grad av personliggjøring, spesialbehandling, lojalitetsfordeler og regelmessig kontakt. Disse kundene kan være svært lønnsomme, men også dyre, å ha et kundeforhold til.

Med verdifulle bidrag og tilnærminger til kundeforholdet kan bedriften over tid knytte sterkere bånd med kunden. Dersom man lykkes med å implementere en slik strategi vil man kunne skape en høy grad av emosjonell lojalitet blant kundene, samtidig som man øker den relative attraktiviteten til bedriften ovenfor konkurrentene. Resultatet er dermed lønnsomhet og stabilitet over tid.

7.1.1 Begrensninger

Utredningen har sine begrensninger. Vårt hovedfokus har vært på bankbransjen, og det er derfor ikke noen garanti for at funnene kan overføres til andre bransjer. Svaret på hvorfor det oppstår en negativ korrelasjon i målingene til Norsk Innovasjonsindeks vil sannsynligvis kunne overføres på tvers av bransjer. Det er større usikkerhet tilknyttet de presenterte faktorene som vil drive kundens relasjonsformål. Vi har imidlertid ikke bevist at de definerte variablene har en predikativ effekt på kundens RF-score, men det finnes mye litteratur som tyder på at det er tilfellet.

Det kan også tenkes at de ulike faktorene vil påvirke kundens relasjonsformål annerledes i andre bransjer. Samtidig kan faktorene påvirke i ulike retninger og ha ulik vektning som følge av bransje. Det kan derfor tenkes at variabler som blir tungt vektet i bankbransjen ikke vektlegges like sterkt i andre bransjer.

Ideelt sett skulle vi hatt tid og forskningsmidler til en mer grundig spørreundersøkelse, med flere inkluderte dimensjoner. Dette kunne gitt bedre innsikt i variabler som påvirker relasjonsformålet. Men dette ville krevd mer ressurser og tid. Dataen representerer også bare et tverrsnitt, som vil variere over tid. I tillegg vil det være hensiktsmessig å benytte tidsseriedata for disse målingene, for å kunne inferere om kausalitetsforholdet mellom de foreslåtte variablene sin sammenheng med relasjonsformålet.

7.1.2 Videre forskning

Gjennom vår utredning har vi presentert en teori om at man kan plassere kunder på et relasjon-transaksjon kontinuum, som man deretter kan tilpasse relasjonsstrategier etter. Denne teorien har imidlertid ikke blitt testet i praksis. Et interessant moment til videre forskning er dermed være å teste den predikative effekten av de foreslåtte variablene på kundens relasjonsformål, og da gjerne over tid. Vi har utarbeidet et datagrunnlag av foreslåtte variabler som videre kan faktoranalyseres for å få en dypere innsikt i relasjonsformål, dette er vedlagt i appendiks 8. Det er også mulig å teste effekten av å implementere relasjonsstrategier som er målrettet mot kunder med ulik RF-score.

8. Bibliografi

- Anderson, J., & Narus, J. (1991). Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, 33(3), ss. 95-113.
- Andreassen, T. (2006). *Kunderelasjoner: Markedsføringens økonomiske ansvar*. Universitetsforlaget.
- Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., & Calabretta, G. (2015). Trend spotting and service innovation. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(1), ss. 10-30.
- Andreassen, T., & Bredal, D. (1996). *Kundepleie i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Andreassen, T., & Lervik-Olsen, L. (1999, November). Perceived Relative Attractiveness Today and Tomorrow As Predictors of Future Repurchase Intention. *Journal of Service Research*, 2(2), ss. 164-172.
- Armstrong, J., Morwitz, V., & Kumar, V. (2000). Sales forecasts for existing consumer products and services: Do purchase intentions contribute to accuracy? *International Journal of Forecasting*, 16(3), ss. 383-397.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, ss. 236-245. doi:10.1177/009207039502300402
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991, Februar). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality And Value. *Journal of Consumer Research*, 17, ss. 375-384. doi:10.1086/208564
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2). doi:10.1177/0092070302250897
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. (2016). *Competing Against Luck: the Story of Innovation and Customer Choice*. New York: HarperBusiness.

-
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research Fourth Edition*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987, November). Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, 24(4), ss. 404-411.
- Dowling, G. (2002). Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More. *California Management Review*, 44(3), ss. 87-104.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), ss. 6-21. doi:doi:10.2307/1252129
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63, ss. 70-87.
- Gliem, J., & Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- Gordon, M., McKeage, K., & Fox, M. (1998). Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement. *Psychology and Marketing*, 15(5), ss. 443-459.
- Gremler, D., & Brown, S. (1996). *Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications*. Hentet 11 26, 2019 fra https://www.researchgate.net/publication/242451313_Service_Loyalty_Its_Nature_Importance_and_Implications
- Gwinner, K., Gremler, D., & Bitner, M. (1998, April). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of The Academy of Marketing Science*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, ss. 101-114. doi:10.1177/0092070398262002
- Jackson, B. (1985, November). Build Customer Relationships That Last. *Harvard Business Review*, 63(6), ss. 120-128.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995, November–Desember). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*(6).

- Kaplan, M. D. (2009). The relationship between perceived innovativeness and emotional product responses: a brand oriented approach. *Innovative Marketing*, 5, ss. 39-47.
- Khatibi, A., Ismail, H., & Thyagarajan, V. J. (2002). What drives customer loyalty: An analysis from the telecommunications industry. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11, ss. 34-44.
- Ko, E., Kim, S., Kim, M., & Woo, J. (2008, Januar). Organizational Characteristics and the CRM Adoption Process. *Journal of Business Research*, 61, ss. 65-74. doi:10.1016/j.jbusres.2006.05.011
- Kumar, V., Bohling, T., & Ladda, R. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32, ss. 667-676.
- Kunz, W., Schmitt, B., & Meyer, A. (2010). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 68(8), ss. 816-822.
- Kurtmollaiev, S., Lervik-Olsen, L., & Andreassen, T. (2018, Juli). Innovasjon: Det du gjør, er ikke det de ser. *Magma*, ss. 21-28.
- Lervik-Olsen, L., Kurtmollaiev, S., & Andreassen, T. (2016, 7). Innovasjonsevne i norske bedrifter. *Magma*, ss. 24-32.
- Leuthesser, L., Kohli, C., & Harich, K. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*, 29(4), ss. 57-66.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing -People, Technology, and Strategy*. 7th Edition. Pearson Prentice Hall.
- Mende, M., Bolton, R. N., & Bitner, M. J. (2013). Decoding Customer–Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth. *Journal of Marketing Research*, 50(1), ss. 125-142.
- Morata-Ramírez, M., & Holgado-Tello, F. (2013). Construct Validity of Likert Scales through Confirmatory Factor Analysis: A Simulation Study Comparing Different Methods of

-
- Estimation Based on Pearson and Polychoric Correlations. *International Journal of Social Science Studies*, 1(1), ss. 54-61.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), ss. 20-38.
- Neal, W. D. (1999). Satisfaction is Nice, But Value Drives Loyalty. *Marketing Research*, 11(1), ss. 21-23.
- Nisbett, R., & Wilson, T. (1977). Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes. *Psychological Review*, 84(3), ss. 231-259.
- Oliver, R. (2010). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, ss. 12-40.
- Pett, M., Lackey, N., & Sullivan, J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), ss. 19-30.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990, September-oktober). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68, ss. 105-111.
- Sappington, D. E. (1991). Incentives in Principal-Agent Relationships. *Journal of Economic Perspectives*, ss. 45-66. doi:10.1257/jep.5.2.45
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students, 7th Edition*. Essex, England: Pearson United Kingdom.
- Shams, R., Alpert, F., & Brown, M. (2015). Consumer perceived brand innovativeness. *European Journal of Marketing*, 49(9).

- Sharma, N., & Patterson, P. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 5, ss. 470-490.
- Smith, N., Read, D., & López-Rodríguez, S. (2010, Mars). Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility: The CSR Halo Effect. *SSRN Electronic Journal*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. Hentet 10 21, 2019 fra <http://courses.ischool.berkeley.edu/i210/f07/readings/vargolusch.pdf>
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), ss. 50-64.
- Zaichkowsky, J. (1985). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), ss. 341-52.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), ss. 2-22.

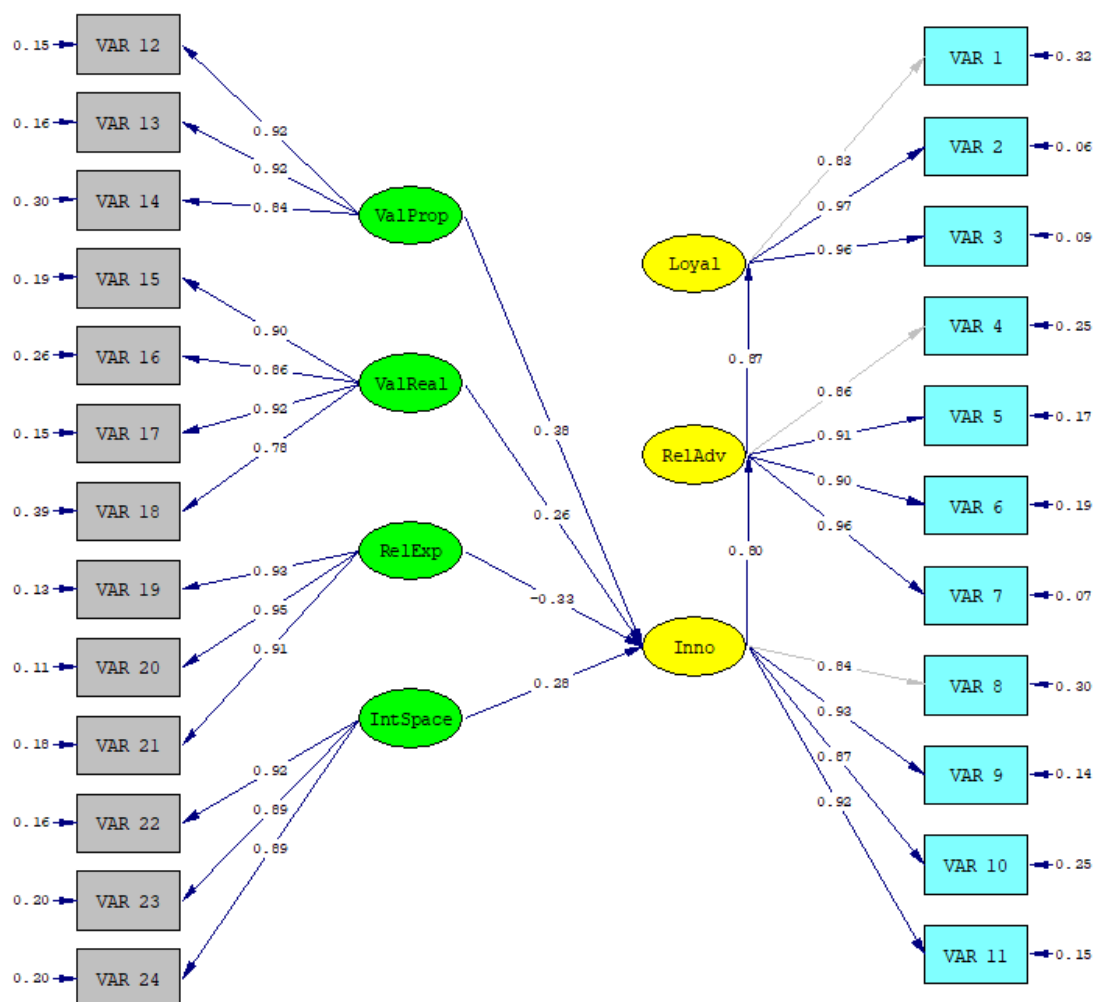
9. Appendiks

9.1 Statistisk grunnlag – Norsk Innovasjonsindeks

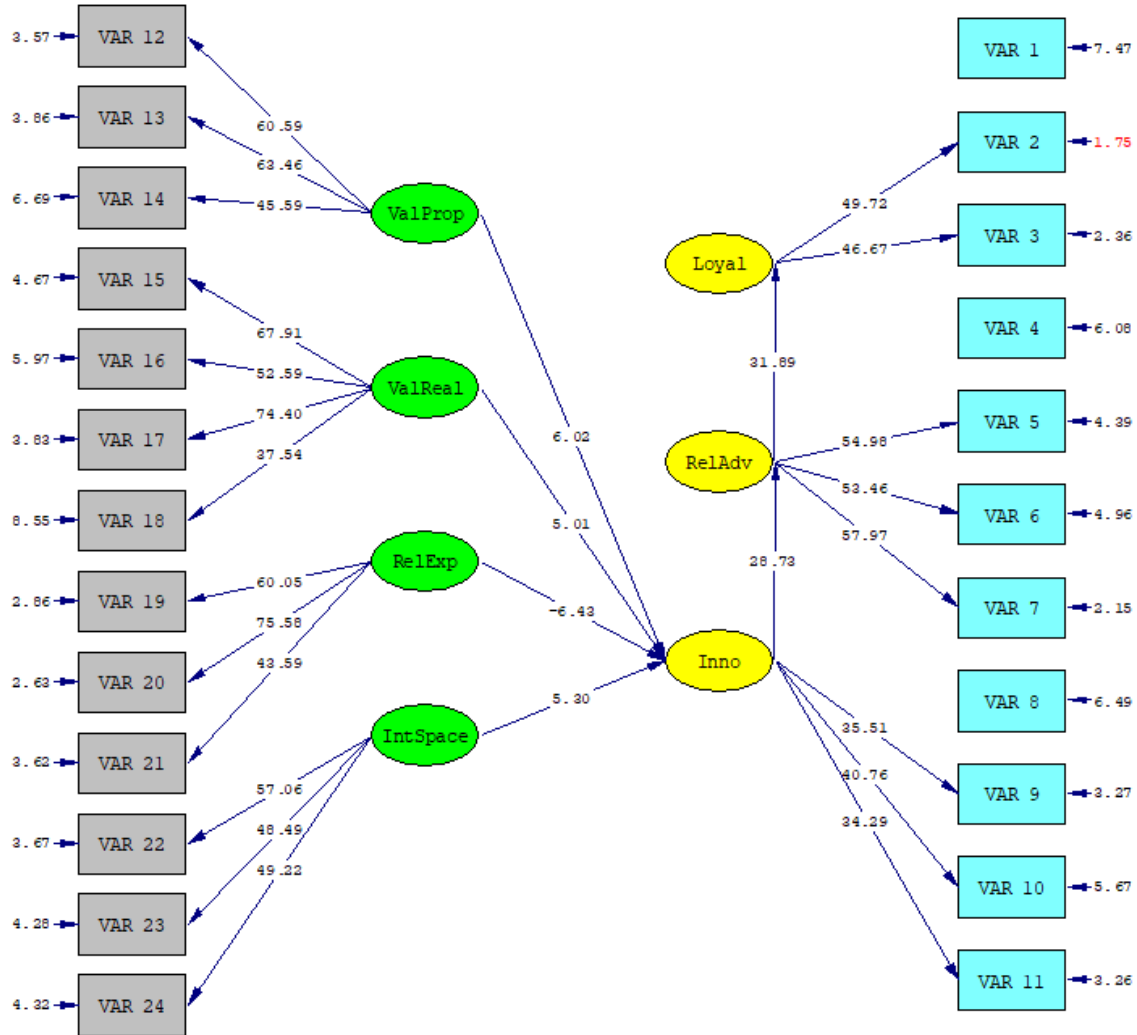
Resultater for banknæringen, Norsk Innovasjonsindeks 2017.

Forklaring til variabler: ValProp = Kjernetjenesten, ValReal = Verdileveranse, RelExp = kundeforhold, IntSpace = Tjenestemiljøer, Inno = Opplevd innovasjonsevne, RelAdv = Relativ attraktivitet, Loyal = Lojalitet.

SEM-koeffisienter:



SEM t-verdier:



Fit statistics:

Chi-Square for Model (CM)	384.866	
Degrees of Freedom for Model (DFM)		240
Chi-Square for Independence Model (CI)		23350.100
Degrees of Freedom for Independence Model (DFI)		276
CM/DFM	1.604	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.026	
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.993	
Comparative Fit Index (CFI)		0.994
Goodness of Fit Index (GFI)	0.926	
Standardized RMR	0.0350	

9.2 Intervjuguide – Bankansatte

Del 1: Introduksjonsspørsmål

Q1.1 Hva er din rolle i banken?

Q1.2 Hva er din faglige bakgrunn?

Q1.3 Det vi skal ha fokus på i dag er kunderelasjoner. Hvor viktig er “kunderelasjonen” i det større strategiske bildet?

Del 2: Relasjoner

Q2.1 Hvilken relasjon ønsker dere til kundene deres?

Q2.2 Hva gjør dere for å oppnå disse relasjonene?

Q2.3 På hvilke(n) måte(r) ønsker dere å differensiere fra konkurrentene når det kommer til kunderelasjoner?

Q2.4 Hvilke, om noen, endringer har dere gjort i kundeforholdet siste året?

Q2.5 Mot hvilke(n) målgruppe(r) har dere gjennomført disse endringene?

Q2.6 Hvorfor har dere gjennomført disse endringene?

Q2.7 Hvordan har kundene deres respondert på endringer i kunderelasjonen?

Q2.8 Hvilke type relasjoner ønsker kundene til dere? og hvorfor?

Q2.9 Har ulike kunder ulike preferanser når det kommer til relasjonen med banken?

Q2.10 I tider med høyt fokus på kundedatainnsamling, hvordan anvender dere kundedata i relasjonsutvikling, og samtidig ivaretar personvern?

Q2.11 Hvordan vil relasjonen mellom kunde og bank (generelt i markedet) utvikle seg på sikt?

Del 3: Lojalitet

Q3.1 Nå som det er enklere enn før å bytte bank, krever det da endret tilnærming til kundeforholdet?

Q3.2 Gjør dere noen konkrete tiltak med hensyn å skape kundelojalitet?

Q3.3 Norske bankkunder er som kjent veldig lojale, hvilke gevinster får kunden ved å være lojal i banken sin?

Q3.4 Er det viktig å oppfattes som innovativ/attraktiv i banknæringen for å opprettholde kundelojalitet?

Q3.5 Hvilke årsaker er det dersom en kunde bytter bank vekk fra dere?

Del 4: Innovasjoner

Q4.1 Hvordan blir man sett på som en innovativ bedrift i banknæringen?

Q4.2 I hvor stor grad er kunder med på å utvikle innovasjoner?

Q4.3 Hvilke type innovasjoner setter kundene deres mest pris på?

Del 5: Avslutning

Q5.1 Ønsker du å tilføye noe mer?

9.3 Intervjuguide – Bankkunder

Q.1 Hvorfor ble du kunde i (Bank X)?

Q.2 Hvor lenge har du vært kunde der?

Q.3 Har du generelt sett et positivt eller negativt forhold til banken din?

Q.4 Føler du at du har fått en bedre eller dårligere relasjon med banken siste årene?

Q.5 Hvordan forventer du at banken skal behandle deg som kunde?

Q.6 Føler du at banken tar vare på deg som kunde?

Q.7 Opplever du at banken er serviceorientert eller businessorientert?

Q.8 Norske bankene har jo endret mye siste årene måten de kommuniserer med kundene - er det noe spesielt du har merket har endret seg i kommunikasjon med banken?

Q.9 Med dagens tøffe konkurranse om norske bankkunder prøver stadig banker å ta bedre vare på kundene sine - har du merket noe spesiell endring i måten banken behandler deg som kunde på?

Q.10 Opplever du at banken ofte prøver å selge deg nye produkter og tjenester?

Q.11 Opplever du at dette skjer oftere enn før?

Q.12 Føler du at banken prøver å forplikte deg til et sterkere kundeforhold?

Q.13 Føler du deg trygg på at du får den hjelpen du trenger fra banken dersom du skulle trengt det?

Q.14 Hva kunne banken gjort med relasjonen med deg som kunde for at du skulle vært mer fornøyd?

9.4 Spørreundersøkelse – bankkunder

Spørsmål

Hvilke banker er du kunde i?

Velg ett eller flere alternativer: Danske bank, DNB, Eika, Gjensidige, Handelsbanken, Nordea, Sbanken, Sparebank 1, Storebrand Bank, Annen bank, Husker ikke/vet ikke.

Matrise 1

Påstandene måles på en likert skala fra verdier 1 til 5, hvor 1 = helt uenig, 5 = helt enig og 3 = hverken enig eller uenig.

Påstand 1.1: Banken min sine tjenester og produkter interesserer meg.

Påstand 1.2: Det er viktig for meg å opprettholde kommunikasjonen med banken min.

Påstand 1.3: Jeg opplever å få stor verdi ut av kundeforholdet med banken min.

Påstand 1.4: Jeg ønsker et nært kundeforhold med banken min

Påstand 1.5: Oppsummert er jeg opptatt av å ha en relasjon til banken min

Matrise 2

Påstandene måles på en likert skala fra verdier 1 til 5, hvor 1 = helt uenig, 5 = helt enig og 3 = hverken enig eller uenig.

Påstand 2.1: Jeg er positiv til at banken sender meg tips og råd om min økonomi.

Påstand 2.2: Jeg er interessert i å motta informasjon om tjenester og produkter som banken min tilbyr.

Påstand 2.3: Jeg leser informasjonen banken sender meg om sine produkter og tjenester

Påstand 2.4: Det er dumt at banken min blir mer selvbetjent

Påstand 2.5: Jeg ønsker å benytte flere av bankens produkter/tjenester.

9.5 Resultater – spørreundersøkelse

**** Spm:bank ** Hvilke banker er du kunde i?**

Celleinnhold: Kolonne% Chi2 niva(W):5%																				
	Kjønn			Alder				Landsdel					Utdanning				Husstandsinnekt			
	Total	Mann	Kvinne	18-29 år	30-39 år	40-59 år	60 år +	Oslo	Øst-landet ellers	Vest-landet	Midt Norge	Nord Norge	Grunnskole	VGS	Univer- sitet / høy- skole, lavere grad	Univer- sitet / høy- skole, høyere grad	Under 500'	500' - 800'	Over 800'	
Antall intervju	542	264	278	110	95	187	150	90	223	123	61	45	62	200	192	88	179	115	158	
Befolkning 2019	4206	2109	2097	845	717	1420	1223	549	1685	1006	576	389	499	1530	1510	666	1390	913	1204	
Danske Bank	6	7	4	3	7	8	5	8	4	6	10	2	4	6	4	10	2V	3	12▲	
DNB	41	44	37	47	43	39	38	56▲	47▲	27V	33	39	46	35V	42	48	42	35	47▲	
Eika	10	13▲	6V	10	11	6V	13	11	12	3V	17▲	4	12	11	7	12	10	9	7	
Gjensidige Bank	5	7	4	2	5	7	6	7	5	3	8	7	4	7	4	8	5	9	7	
Handelsbanken	3	2	3	4	3	2	2	6	3	1	1	3	1	4	1	3	3	2	3	
Nordea	11	12	11	9	14	10	13	15	12	9	17	2V	9	10	14	9	16▲	10	10	
Sbanken	14	16	13	9	11	18	16	20	12	18	16	9	11	11	16	22▲	10	13	20▲	
Sparebank 1	27	28	26	26	33	30	22	16V	25	24	30	57▲	23	35▲	24	19	28	35▲	26	
Storebrand bank	2	4	1	2	1	3	2	3	3	1	-	5	-	2	4	2	1	1	6▲	
Annen Bank	30	30	30	19V	26	29	40▲	22	22V	53▲	23	24	23	28	32	33	25	29	30	
Husker ikke/vet ikke	0	0	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	1	
Ubesvart	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
**Sum	150	165	135	131	153	153	157	163	146	145	155	153	134	149	149	166	143	147	168	

**** Spm:nhh1 ** Vennligst ta stilling til disse påstandene om din hovedbank:**

Celleinnhold: Kolonne% Chi2 nivå(W):5%		Kjønn			Alder						Landsdel						Utdanning				Husstandsinnekt		
		Total	Mann	Kvinne	18-29 år	30-39 år	40-59 år	60 år +			Oslo	Øst-landet ellers	Vest-landet	Midt Norge	Nord Norge	Grunn-skole	VGS	Univer-sitet / høy-skole, lavere grad	Univer-sitet / høy-skole, høyere grad		Under 500'	500' - 800'	Over 800'
Antall intervju		542	264	278	110	95	187	150	90	223	123	123	61	45	62	200	192	88	179	115	158		
Befolkning 2019		4206	2109	2097	845	717	1420	1223	549	1685	1006	576	389	499	1530	1510	666	1390	913	1204			
nhh1.A.1 Banken min sine tjenester og produkter interesserer meg																							
Helt uenig	1	4	3	5	5	9▲	2	3	9▲	3	2	4	3	7	4	1V	7	3	3	7▲			
Delvis uenig	2	10	11	9	7	10	13	9	9	10	12	10	10	14	13	8	5	12	8	11			
Hverken enig eller uenig	3	34	33	36	31	40	34	33	34	36	31	38	31	34	36	34	31	36	37	24V			
Delvis enig	4	38	38	38	46▲	30	36	38	37	39	36	35	44	37	32V	41	45	34	40	42			
Helt enig	5	14	16	12	11	12	15	17	11	13	19▲	12	11	9	15	16	12	15	12	16			
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			
Gjennomsnitt		3.5	3.5	3.4	3.5	3.3	3.5	3.6	3.3	3.5	3.6	3.4	3.5	3.4	3.3	3.4	3.6	3.5	3.5	3.5			
Standard feil		0.04	0.06	0.06	0.09	0.11	0.07	0.08	0.11	0.06	0.09	0.12	0.14	0.13	0.14	0.13	0.07	0.11	0.07	0.09			
nhh1.A.2 Det er viktig for meg å opprettholde kommunikasjonen med banken min																							
Helt uenig	1	4	4	4	3	9▲	4	2	7	2	4	8	2	5	2	5	6	4	2	7▲			
Delvis uenig	2	9	9	9	9	20▲	6	5	18▲	7	6	10	10	9	13▲	5V	8	11	9	10			
Hverken enig eller uenig	3	26	24	27	29	20	33▲	18V	28	28	26	24	17	26	21	28	31	26	19	25			
Delvis enig	4	38	40	36	42	37	36	38	27V	40	35	37	55▲	37	41	36	35	34	45	39			
Helt enig	5	23	23	24	17	14V	21	36▲	20	24	29	22	16	22	23	26	21	25	24	20			
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			
Gjennomsnitt		3.7	3.7	3.7	3.6	3.3	3.6	4.0	3.3	3.8	3.8	3.5	3.7	3.6	3.7	3.7	3.6	3.6	3.8	3.5			
Standard feil		0.05	0.06	0.06	0.09	0.12	0.07	0.08	0.13	0.06	0.10	0.15	0.13	0.14	0.13	0.07	0.08	0.12	0.08	0.09			

Celleinnhold: Kolonne% Chi2 nivå(W):5%		Kjønn			Alder				Landsdel						Utdanning				Husstandsinnekt		
		Total	Mann	Kvinne	18-29 år	30-39 år	40-59 år	60 år +	Oslo	Øst-landet ellers	Vest-landet	Midt Norge	Nord Norge	Grunn- skole	VGS	Univer- sitet / høy- skole, lavere grad	Univer- sitet / høy- skole, høyere grad	Under 500'	500' - 800'	Over 800'	
nhh1.A.3 Jeg opplever å få stor verdi ut av kundeforholdet med banken min																					
Helt uenig	1	6	6	6	4	12▲	7	5	8	6	7	4	8	8	5	7	6	7	4	9	
Delvis uenig	2	11	13	9	11	13	14	7V	12	11	12	13	6	13	13	10	8	13	10	9	
Hverken enig eller uenig	3	42	39	44	40	44	41	43	46	44	38	38	43	43	45	36V	45	40	47	38	
Delvis enig	4	29	28	30	34	24	29	29	21	27	30	36	34	28	24V	35▲	28	29	31	29	
Helt enig	5	12	13	11	12	8	10	17▲	13	12	14	8	10	8	13	12	13	12	8	15	
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Gjennomsnitt		3.3	3.3	3.3	3.4	3.0	3.2	3.5	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.1	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	
Standard feil		0.04	0.06	0.06	0.09	0.11	0.07	0.08	0.11	0.07	0.10	0.12	0.15	0.13	0.07	0.08	0.11	0.08	0.08	0.09	
nhh1.A.4 Jeg ønsker et nært kundeforhold med banken min																					
Helt uenig	1	5	4	6	6	8	5	3	6	4	3	8	6	6	2V	6	8	6	3	7	
Delvis uenig	2	8	8	8	10	13	10	2V	18▲	7	4V	13	5	7	6	11	8	8	7	10	
Hverken enig eller uenig	3	27	25	30	32	30	26	25	28	28	32	24	18	28	33▲	22V	27	27	26	26	
Delvis enig	4	35	40▲	30V	36	33	35	35	25	37	33	30	50▲	36	35	36	31	34	36	36	
Helt enig	5	25	23	26	17V	16V	25	35▲	22	25	27	25	22	23	24	26	26	25	28	21	
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Gjennomsnitt		3.7	3.7	3.6	3.7	3.5	3.4	3.7	4.1	3.3	3.7	3.8	3.5	3.8	3.6	3.7	3.6	3.6	3.6	3.5	
Standard feil		0.05	0.06	0.07	0.10	0.13	0.08	0.08	0.13	0.07	0.09	0.16	0.15	0.14	0.07	0.08	0.13	0.08	0.10	0.09	
nhh1.A.5 Samlet sett er jeg opptatt av å ha en relasjon til banken min																					
Helt uenig	1	5	6	5	5	14▲	4	2V	8	5	5	5	6	3	5	6	6	4	3	9▲	
Delvis uenig	2	8	7	8	9	14▲	8	3V	18▲	7	4	9	4	3	10	8	6	8	10	6	
Hverken enig eller uenig	3	26	21V	30▲	28	28	29	20V	32	24	28	25	19	33	26	21	30	31	18V	23	
Delvis enig	4	37	41▲	32V	42	31	37	36	24V	41	31	36	54▲	37	36	38	34	33	41	39	
Helt enig	5	25	25	25	16V	14V	22	40▲	18	24	32▲	26	16	24	23	27	24	24	28	24	
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Gjennomsnitt		3.7	3.7	3.6	3.5	3.2	3.7	4.1	3.3	3.7	3.8	3.7	3.7	3.8	3.6	3.7	3.6	3.6	3.6	3.6	
Standard feil		0.05	0.07	0.06	0.10	0.13	0.08	0.08	0.12	0.07	0.10	0.14	0.15	0.12	0.08	0.08	0.12	0.08	0.10	0.09	

Celleinnhold: Kolonne% Chi2 nivå(W):5%		Kjønn		Alder				Landsdel					Utdanning				Husstandsinnekt			
		Total	Mann	Kvinne	18-29 år	30-39 år	40-59 år	60 år +	Oslo	Øst-landet ellers	Vest-landet	Midt Norge	Nord Norge	Grunn-skole	VGS	Univer-sitet / høy-skole, lavere grad	Univer-sitet / høy-skole, høyere grad	Under 500'	500' - 800'	Over 800'
nhh1.A.6 Jeg er positiv til at banken sender meg tips og råd om min økonomi																				
Helt uenig	1	5	5	4	3	9▲	6	2	11▲	5	2	4	2	1	5	4	7	3	4	7
Delvis uenig	2	11	13	9	13	13	10	11	13	12	8	19▲	2V	11	14	9	10	12	12	9
Hverken enig eller uenig	3	31	31	31	35	28	29	32	34	29	36	31	22	38	29	30	32	35	30	24V
Delvis enig	4	36	35	36	37	36	34	36	27	36	35	31	54▲	42	33	35	37	36	37	38
Helt enig	5	18	16	19	12	14	21	20	16	18	19	16	21	7V	19	22▲	13	15	16	22
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gjennomsnitt		3.5	3.4	3.6	3.4	3.3	3.6	3.6	3.2	3.5	3.6	3.4	3.9	3.4	3.5	3.6	3.4	3.5	3.5	3.6
Standard feil		0.05	0.07	0.06	0.09	0.12	0.08	0.08	0.13	0.07	0.09	0.14	0.12	0.11	0.08	0.07	0.11	0.07	0.10	0.09
nhh1.A.7 Jeg er interessert i å motta informasjon om tjenester og produkter som banken min tilbyr																				
Helt uenig	1	6	6	7	4	8	8	5	11	6	5	6	5	3	5	7	9	5	6	8
Delvis uenig	2	10	9	10	14	13	9	6V	12	10	10	11	4	6	13	8	9	11	10	10
Hverken enig eller uenig	3	28	27	30	32	32	28	25	35	29	26	28	25	33	28	26	30	32	24	26
Delvis enig	4	39	42	36	36	36	36	46▲	29	39	36	41	57▲	50	35	41	35	38	43	37
Helt enig	5	16	16	17	14	11	19	18	13	16	23▲	13	9	8	19	17	17	14	17	19
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gjennomsnitt		3.5	3.5	3.5	3.4	3.3	3.5	3.7	3.2	3.5	3.6	3.4	3.6	3.5	3.5	3.5	3.4	3.5	3.5	3.5
Standard feil		0.05	0.06	0.07	0.10	0.11	0.08	0.08	0.12	0.07	0.10	0.13	0.13	0.11	0.08	0.08	0.12	0.08	0.10	0.09
nhh1.A.8 Jeg leser informasjonen banken sender meg om sine produkter og tjenester																				
Helt uenig	1	5	4	6	4	9▲	5	3	11▲	4	2V	6	7	4	5	5	5	3	7	8
Delvis uenig	2	11	10	12	15	16	10	8	11	10	14	11	10	12	13	10	9	15	5V	10
Hverken enig eller uenig	3	23	25	21	29	24	25	15V	24	24	19	26	23	36▲	23	20	20	24	24	19
Delvis enig	4	42	42	42	40	38	39	49▲	42	43	37	48	45	36	38	47	46	41	45	40
Helt enig	5	19	19	19	13	12	20	25▲	12	19	29▲	8V	16	12	21	18	20	17	20	23
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gjennomsnitt		3.6	3.6	3.6	3.4	3.3	3.6	3.9	3.3	3.6	3.8	3.4	3.5	3.4	3.6	3.6	3.7	3.5	3.7	3.6
Standard feil		0.05	0.06	0.07	0.10	0.12	0.08	0.08	0.12	0.07	0.10	0.13	0.16	0.13	0.08	0.08	0.11	0.08	0.10	0.09

Celleinnhold: Kolonne% Chi2 nivå(W):5%		Kjønn		Alder				Landsdel					Utdanning				Husstandsinnekt			
		Total	Mann	Kvinne	18-29 år	30-39 år	40-59 år	60 år +	Oslo	Øst-landet ellers	Vest-landet	Midt Norge	Nord Norge	Grunn-skole	VGS	Univer-sitet / høy-skole, lavere grad	Univer-sitet / høy-skole, høyere grad	Under 500'	500' - 800'	Over 800'
nhh1.A.9 Det er dumt at banken min blir mer selvbetjent																				
Helt uenig	1	15	16	13	12	20	16	12	17	13	16	18	13	10	13	14	23▲	9V	17	22▲
Delvis uenig	2	18	19	17	17	21	21	14	26	19	17	17	7V	15	14	20	25	16	18	21
Hverken enig eller uenig	3	21	20	22	25	23	19	19	25	19	22	22	21	25	22	20	20	20	16	22
Delvis enig	4	27	28	26	31	18V	22	35▲	20	26	23	31	42▲	36	27	27	18	30	24	27
Helt enig	5	19	17	21	15	19	22	19	12	23	21	12	17	15	24▲	19	12	25▲	25	9V
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gjennomsnitt		3.2	3.1	3.2	3.2	2.9	3.1	3.3	2.8	3.3	3.2	3.0	3.4	3.3	3.3	3.2	2.7	3.5	3.2	2.8
Standard feil		0.06	0.08	0.08	0.12	0.14	0.10	0.10	0.13	0.09	0.12	0.17	0.18	0.15	0.09	0.10	0.14	0.09	0.13	0.10
nhh1.A.10 Jeg ønsker å benytte flere av bankens produkter/tjenester																				
Helt uenig	1	6	5	7	2	8	4	9▲	8	5	5	6	6	4	4	7	9	5	3	8
Delvis uenig	2	12	11	13	13	9	11	14	9	14	5V	17	13	17	14	9	9	15	7	12
Hverken enig eller uenig	3	46	46	47	33V	45	52	51	44	44	53	37	54	55	43	44	51	45	50	44
Delvis enig	4	27	29	26	38▲	32	25	20V	28	28	26	27	26	24	28	29	26	24	31	28
Helt enig	5	9	10	8	14▲	7	9	6	10	8	11	12	1V	-V	11	11	6	10	9	8
Ubesvart		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
**Sum		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gjennomsnitt		3.2	3.3	3.2	3.5	3.2	3.2	3.0	3.2	3.2	3.3	3.2	3.0	3.0	3.3	3.3	3.1	3.2	3.4	3.2
Standard feil		0.04	0.06	0.06	0.09	0.10	0.07	0.08	0.11	0.06	0.08	0.14	0.12	0.10	0.07	0.07	0.10	0.07	0.08	0.08

9.6 Faktorladningtabell fra eksplorerende faktoranalyse

	MR2	MR1	MR3	h2	u2	com
Q1	0.00	0.05	0.83	0.75	0.25	1.0
Q2	0.68	0.17	0.00	0.64	0.36	1.1
Q3	0.21	-0.06	0.57	0.45	0.55	1.3
Q4	0.82	-0.02	0.07	0.72	0.28	1.0
Q5	0.69	0.08	0.12	0.67	0.33	1.1
Q6	0.06	0.70	0.04	0.60	0.40	1.0
Q7	0.01	0.88	-0.04	0.75	0.25	1.0
Q8	0.00	0.52	0.25	0.51	0.49	1.4
Q9	0.63	-0.10	-0.19	0.25	0.75	1.2
Q10	0.11	0.23	0.30	0.33	0.67	2.2

9.7 Model fit output: Trefaktormodell

Model Test User Model:

Test statistic	44.142
Degrees of freedom	17
P-value (Chi-square)	0.000

User Model versus Baseline Model:

Comparative Fit Index (CFI)	0.987
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.979

Loglikelihood and Information Criteria:

Loglikelihood user model (H0)	-5328.582
Loglikelihood unrestricted model (H1)	-5306.512
Akaike (AIC)	10695.165
Bayesian (BIC)	10776.775
Sample-size adjusted Bayesian (BIC)	10716.462

Root Mean Square Error of Approximation:

RMSEA	0.054
90 Percent confidence interval - lower	0.035
90 Percent confidence interval - upper	0.074
P-value RMSEA <= 0.05	0.332

Standardized Root Mean Square Residual:

SRMR	0.025
------	-------

Latent Variables:				
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
Relasjonsonske =~				
Q2	1.000			
Q4	1.034	0.051	20.169	0.000
Q5	1.064	0.051	20.863	0.000
Entusiasme =~				
Q6	1.000			
Q7	1.060	0.056	18.800	0.000
Q8	0.928	0.055	16.738	0.000
Kunderelevans =~				
Q1	1.000			
Q3	0.864	0.062	14.033	0.000
Covariances:				
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
Relasjonsonske ~~				
Entusiasme	0.540	0.049	10.999	0.000
Kunderelevans	0.511	0.047	10.943	0.000
Entusiasme ~~				
Kunderelevans	0.532	0.048	11.136	0.000
Variances:				
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.Q2	0.379	0.032	11.906	0.000
.Q4	0.410	0.034	11.959	0.000
.Q5	0.354	0.032	10.933	0.000
.Q6	0.426	0.036	11.863	0.000
.Q7	0.397	0.036	10.911	0.000
.Q8	0.545	0.041	13.421	0.000
.Q1	0.314	0.040	7.776	0.000
.Q3	0.570	0.044	13.059	0.000
Relasjonsonske	0.734	0.067	10.912	0.000
Entusiasme	0.703	0.068	10.307	0.000
Kunderelevans	0.644	0.065	9.831	0.000

9.8 Forslag til relasjonsformålundersøkelse

Dette appendikset har to ulike formål. Det første formålet er å presentere et utdypende forslag til hvordan banker, og bedrifter for øvrig, kan bruke en spørreundersøkelse kan brukes til å identifisere en kundes relasjonsformål. Det andre formålet er å gi et datagrunnlag for videre forskning på relasjonsformål-konstruktet. Vi mener at dimensjonene, med tilhørende spørsmål-elementer nedenfor, er et godt datagrunnlag for en videre faktoranalyse av relasjonsformål-konstruktet. Til sammen består den foreslåtte undersøkelsen nå av 30 konkrete spørsmål.

Kompleksitet i kundebehov (RF-dimensjon 1)

1. Kompleksitet item 1: mitt behov for banktjenester er komplekst
2. Kompleksitet item 2: jeg har et enkelt bankbehov.
3. Behov for hjelp item 1: det er vanskelig å holde oversikt over alle tjenestene mine i (min bank).

-
4. Behov for hjelp 2: jeg trenger ofte hjelp med banktjenestene mine i (min bank)
 5. Behov for rådgivning item 1: jeg verdsetter gode råd fra (min bank) svært høyt.
 6. Behov for rådgivning item 2: råd og tips fra (min bank) hjelper meg sjelden.

Kundens interesse (RF-dimensjon 2)

7. Kategori-interesse item 1: finansielle produkter og tjenester interesserer meg.
8. Kategori-interesse item 2: jeg synes det er spennende å lære mer om personlig økonomi.
9. Personlig relevans item 1: det er viktig for meg at jeg er bevisst rundt valgene jeg tar i min personlige økonomi.
10. Personlig relevans item 2: jeg opplever liten nytte av (min bank) sine tjenester og produkter i hverdagen.
11. Markedsinnsikt 1: jeg kjenner godt til andre banker enn (min bank) sine produkter og tjenester.
12. Markedsinnsikt 2: jeg har liten grad av kunnskap om hva som finnes av tilbud i banknæringen utover (min bank).

Kundes opplevde verdi (RF-dimensjon 3)

13. Tilfredshet item 1: historisk sett er jeg fornøyd med kundeforholdet mitt med (min bank).
14. Tilfredshet item 2: (banken min) klarer sjelden å innfri forventningene mine.
15. Tillit item 1: jeg stoler på (banken min).
16. Tillit item 2: jeg har liten tiltro til (banken min).
17. Opportunisme item 1: jeg opplever (min bank) som mer kundeorientert enn businessorientert.
18. Opportunisme item 2: (min bank) er mer opptatt av å tjene penger, enn å hjelpe kunder.
19. Verdi for pengene item 1: jeg opplever å få mye verdi for pengene jeg bruker på produkter og tjenester i (min bank).

20. Verdi for pengene item 2: generelt sett føler jeg at jeg betaler for mye for produkter og tjenester jeg bruker i (min bank).

21. Terminering item 1: jeg hadde ikke hatt noe imot å bytte bank.

22. Terminering item 2: jeg vil synes det er synd dersom kundeforholdet mitt med (min bank) avsluttes.

Kundens entusiasme (RF-dimensjon 4)

23. Merkevarer-entusiasme item 1: jeg har stort sett positive følelser tilknyttet (min bank).

24. Merkevarer-entusiasme item 2: (min bank) representerer en kjedelig merkevare.

25. Delte verdier item 1: jeg synes (min bank) fremmer gode verdier.

26. Delte verdier item 2: jeg opplever at jeg deler verdier med (min bank)

27. partnerskap item 1: kundeforholdet mitt med (min bank) har lite å si for målene jeg har i livet.

28. Partnerskap item 2: jeg opplever kundeforholdet med (min bank) som en vinn-vinn-situasjon.

29. Relativ attraktivitet item 1: Jeg ser på (min bank) som den mest attraktive aktøren i banknæringen.

30. Relativ attraktivitet item 2: andre banker på markedet er minst like bra som (min bank).