



# Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

I lavkonjunkturtider med fokus på  
bankbransjen

979705, 979609, 979627

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

# FORORD

---

Gjennom tre år på Markedshøyskolen, og på linjen Markedsføring og salgsledelse, har vi vært gjennom mange ulike fag hvor vi blant annet har lært mye om relasjonsmarkedsføring og kunderelasjoner. Vi fant ut at dette var det vi har interessert oss mest for, og vi så at vi hadde lært mye om kunderelasjoner generelt, men ikke så mye om hvordan kunderelasjoner burde være i dårlige tider. Derfor fant vi ut at dette var noe vi ønsket å lære mer om og bestemte oss da for å skrive om dette. Vi hadde i utgangspunktet tenkt å se på tre ulike bransjer og sammenlikne disse, men fant til slutt ut at vi heller skulle fokusere på en bransje, men da se på sammenhengen mellom bedriften og kunden.

Vi har gjennom arbeidet med oppgaven støtt på noen problemer underveis, hvor ikke alle vi sendte forespørsel til har vært flinke til å svare, eller ikke har svart i det hele tatt. I tillegg til dette fikk vi ingen hjelp av bankene med hvem de hadde som nøkkelkunder, og måtte derfor lete etter disse selv. Det ga oss noe mer jobb, men vi har likevel klart å få det til og det løste seg slik at vi kunne fokusere på det videre arbeidet med oppgaven.

Vi ønsker å takke bankene og de ulike bedriftene for at de ville stille opp for intervju og da hjelpe oss med denne oppgaven. Uten deres ville oppgaven vært vanskelig å gjennomføre.

Vi vil også takke vår veileder Jan Kåre Baumann for god hjelp og veiledning underveis i arbeidet med oppgaven, og for de kunnskaper og innspill han har gitt oss slik at vi kunne skrive denne oppgaven slik vi har gjort.

Oslo 31. Mai

979705, 979609, 979627

# SAMMENDRAG

---

Vi har i denne oppgaven tatt for oss hvordan kunderelasjoner bør være i lavkonjunkturtider, hvor vi har valgt å fokusere på bankbransjen og se hvordan dette burde være i deres bransje, og hvordan de jobber i forhold til sine kunderelasjoner. Vi kom fort fram til at vi ønsket å skrive om kunderelasjoner siden dette er noe vi synes er veldig interessant, og vi fikk da etter hvert tips også om at det kunne være mulig å se på hvordan de fungerer i lavkonjunkturtider.

Vi har jobbet med og tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

***Hvilke hovedretningslinjer bør ligge til grunn for å opprettholde kunderelasjoner i lavkonjunkturtider?***

Vi har da valgt å fokusere på bankbransjen, og dette er en bransje som tilbyr ulike typer produkter og tjenester, alt fra dagligbank til lån og garantier. I Norge finnes det over hundre ulike banker, og vi valgte å velge ut seks ulike banker som vi ønsket å intervju nærmere.

Teoridelen i oppgaven er delt inn i tre deler, lavkonjunkturer, relasjoner og lojalitet. Under disse overskriftene har vi omtalt teori rundt følgende temaer: relasjonsbygging, kunderelasjoner, behovsforståelse, Key Account Management, Customer Relationship Management, motiver og årsaker for bytting av leverandør, Commitment-trust og kvalitetssikring. Vi har tatt utgangspunkt i mye generell teori rundt relasjoner og lojalitet, da vi ikke kunne finne teori som omhandlet lavkonjunkturer, og derfor er det kun skrevet kort om hva dette er i teoridelen og satt opp noen antagelser om hvordan vi tror det de jobber under dårlige tider.

Videre på metode, har vi forklart hvordan vi har gått fram i prosessen og oppbyggelsen av oppgaven. Vi har forklart hvorfor vi har gjort de valgene vi har gjort med tanke på innsamlingsmetode, utvalg, utforming av intervjuguide, gjennomføring og datareduksjon.

I analysen har vi presentert de funnene vi gjorde i selve undersøkelsen og de svarene vi har fått fra våre informanter. Her har vi først tatt for oss bankene, så kundene og så til slutt sammenliknet disse opp mot hverandre for å se likheter og ulikheter mellom hva de ulike informantene har sagt.

Til slutt har vi skrevet en konklusjon om hva vi mener og hva vi ser som viktig av det vi fikk ut av informantene. Her har vi da også svart på vår problemstilling, gjennom å komme med et

forslag til hvilke hovedretningslinjer banken bør legge til grunn i forhold til de svarene vi fant i analysen. Vi har også skrevet vår kritikk til oppgaven og anbefalinger for videre forskning.

Vedlagt til oppgaven ligger sammendrag av intervjuene med informantene, med det viktigste av det som ble sagt. Vi har valgt å gjøre det slik, fordi vi fikk et tips fra veileder om at vi kunne gjøre dette slik at vedleggene ikke ble alt for lange.

# INNHALDSFORTEGNELSE

---

1.0 INNLEDNING.....	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.3 Bankbransjen.....	9
1.4 Forutsetninger og avgrensninger.....	9
1.5 Begreper.....	10
1.5.1 Lavkonjunkturer.....	10
1.5.2 Kunderelasjoner.....	10
1.5.3 Lojalitet.....	10
1.5.4 Key Account Management.....	10
1.5.5 Customer Relationship Management.....	11
2.0 TEORI.....	12
2.1 Lavkonjunktur.....	12
2.2 Relasjoner.....	12
2.2.1 Relasjonsmarkedsføring.....	12
2.2.2 Relasjonsbygging.....	13
2.2.3 Fire former for kunderelasjoner.....	13
2.2.4 Behovsforståelse.....	15
2.2.5 Key Account Management.....	15
2.2.6 Customer Relationship Management.....	18
2.3 Lojalitet og tillit.....	19
2.3.1 Motiver og årsaker til kundeflukt.....	20
2.3.2 Commitment – trust.....	22
2.3.3 Kvalitetssikring.....	23
3.0 METODE.....	25
3.1 Hva er metode?.....	25
3.2 Forskningsdesign.....	26
3.3 Innsamlingsmetode.....	26
3.3.1 Kvalitativt design.....	26
3.4 Datainnsamlingsfase.....	28
3.5 Intervjuprosessen.....	28

3.6 Datareduksjon.....	29
3.7 Kvalitetssikring av data.....	30
4.0 ANALYSE OG TOLKNING.....	31
4.1 Bankene.....	31
4.1.1 Lavkonjunktur.....	31
4.1.2 Relasjoner.....	32
4.1.3 Lojalitet og tillit.....	38
4.2 Kundene.....	42
4.2.1 Lavkonjunktur.....	42
4.2.2 Relasjoner.....	43
4.2.3 Lojalitet og tillit.....	48
4.3 Sammenlikning av bankene og kundene.....	52
4.3.1 Bank 1 og kunde 1a - 1b.....	52
4.3.2 Bank 2 og kunde 2a – 2c.....	53
4.3.3 Bank 3 og kunde 3a – 3b.....	55
4.3.4 Bank 4 og kunde 4a – 4b.....	56
5.0 KONKLUSJON.....	58
5.1 Kritikk til oppgaven og videre anbefalinger for forskning.....	61
6.0 LITTERATURLISTE.....	62

## VEDLEGG:

VEDLEGG I: Intervjuguide Bank

VEDLEGG II: Intervjuguide Kunde

VEDLEGG III: Sammendrag Intervju Bank 1

VEDLEGG IV: Sammendrag Intervju Bank 2

VEDLEGG V: Sammendrag Intervju Bank 3

VEDLEGG VI: Sammendrag Intervju Bank 4

VEDLEGG VII: Sammendrag Intervju Bank 5

VEDLEGG VIII: Sammendrag Intervju Bank 6

VEDLEGG IX: Sammendrag Intervju Kunde 1a

VEDLEGG X: Sammendrag Intervju Kunde 1b

VEDLEGG XI: Sammendrag Intervju Kunde 2a

VEDLEGG XII: Sammendrag Intervju Kunde 2b

VEDLEGG XIII: Sammendrag Intervju Kunde 2c

VEDLEGG XIV: Sammendrag Intervju Kunde 3a

VEDLEGG XV: Sammendrag Intervju Kunde 3b

VEDLEGG XVI: Sammendrag Intervju Kunde 4a

VEDLEGG XVII: Sammendrag Intervju Kunde 4b

# 1.0 INNLEDNING

---

## 1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

Finanskrisen slo for fullt inn i Norge i 2008. Dette gjorde at banker rundt i hele verden gikk konkurs, og det startet i USA og spredde seg videre til Europa og resten av verden. Flere banker fikk problemer og i Norge fikk bankene ulike krisepakker for å komme seg gjennom den vanskelige tiden. Dette fikk sin effekt på de kundeforholdene banken hadde med sine kunder.

Vi har etter tre år på Markedshøyskolen lært mye om relasjonsmarkedsføring og kunderelasjoner i ulike fag, og sett og lært hvordan vi skal jobbe og gå fram for å danne en langvarig relasjon med kunden. Vi ønsket derfor å skrive en oppgave som gikk på dette, men visste ikke helt hva vi skulle fokusere på. Vi fant til slutt ut at vi ikke visste så mye om hvordan man skulle gå fram mot kunder når det er dårligere tider, og fant ut at dette kunne være interessant å finne mer ut av. Vi ønsket i første omgang å se på ulike bransjer og sammenlikne hvordan disse gjorde det, men kom til slutt fram til at vi ville fokusere på en bransje, men hvor vi tok kontakt med både ”selgeren” og kunden. Etter diskusjoner om hvilken bransje vi skulle ta for oss, kom vi til slutt fram til bankbransjen. Vi så på denne bransjen som interessant fordi det er en bransje med høy konkurranse og lite differensiering på produktene, og de er derfor veldig avhengig av relasjonene de har med sine kunder. Bankbransjen har også god erfaring med hvordan man jobber mot kundene i lavkonjunkturtider, siden de er en utsatt bransje i dårlige tider. Det så man spesielt under siste finanskrise som rammet hele verden, og da også Norge.

## 1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Temaet for vår oppgave er kunderelasjoner og hvordan disse utvikles og er i lavkonjunkturtider. Vi har lagt vekt på å få fram hva bankene mener, men også sett på hva kundene ønsker og prøvd å se hva forskjellene er mellom det bankene mener og hva deres kunder mener. Problemstillingen vi har jobbet ut ifra er som følger:

***Hvilke hovedretningslinjer bør ligge til grunn for å opprettholde kunderelasjoner i lavkonjunkturtider?***

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?



Videre har vi jobbet med følgende forskningsspørsmål som har vært til hjelp for å underbygge problemstillingen vår:

- 1. Hvordan bygger man og opprettholder kunderelasjoner?*
- 2. Hvordan kan en unngå at kunden går over til en konkurrent?*
- 3. Hva er viktig i dårlige tider når relasjonen er mest sårbar, og hva gjør man i lavkonjunkturtider?*

## **1.3 BANKBRANSJEN**

Bankbransjen i Norge består av over hundre ulike banker som jobber ut mot både forbruker og bedrift. Produktene deres består i all hovedgrad av ulike typer tjenester, alt fra dagligbank, med ulike kontoer, utbetalinger og innbetalinger, til lån og forsikring. På grunn av lite forskjell i selve produktene bankene tilbyr, så er det en bransje med stor konkurranse. Utviklingen har vært slik at tjenestene innen dagligbank har blitt mer og mer tekniske og preges mer av selvbetjening, sånn som nettbank og ikke minst den siste utviklingen med applikasjoner til telefon.

Bransjen fikk en knekk i 2008/2009, da finanskrisen kom og slo til også i Norge. Bakgrunnen for krisen oppsto i USA, hvor flere banker gikk konkurs på grunn av for dårlig vurdering i forhold til lån som ble gitt, og flere banker endte opp med å sitte med for lite kapital, samtidig som lånetakerne ikke hadde mulighet til å betale avdrag og renter på sine lån som stadig ble høyere. (Finansnæringens fellesorganisasjon). Dette spredte seg etter hvert fra USA og da over til Europa og også resten av verden. I Norge så merket bankene også krisen som kom, men gjennom god støtte fra myndighetene, som satte i gang tiltak som ulike krisepakker til bankene, kom de norske bankene seg gjennom krisen og er nå i vekst igjen etter en lang og dårlig periode med mye uro i markedet.

## **1.4 FORUTSETNINGER OG AVGRENSNINGER**

Vi har i vår oppgave valgt å fokusere på konteksten B2B (business to business), og videre valgt å ta for oss en bransje. Dette har vi valgt på bakgrunn av kunnskaper vi har tillært oss om at bedriftsmarkedet er mer komplekst og at det kreves mer her for å opprettholde relasjonen med kunden, enn hva det ofte kan være i forbrukermarkedet. Videre har vi valgt å la alle informanter i oppgaven være anonyme. Dette på grunn av konfidensialitet og for å kunne få mer ut nyttig informasjon fra alle informanter.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

## **1.5 BEGREPER**

### **1.5.1 LAVKONJUKTUR**

Konjunkturutvikling kan defineres som svingninger i økonomisk aktivitetsnivå, og lavkonjunkturer er derfor et begrep for å forklare når den økonomiske aktiviteten er lavere enn hva trendene tilsier, eller hva man har forutsett på forhånd. Videre kan man også trekke inn hvor høy eller lav veksten er, og i forhold til lavkonjunkturer snakkes det da om nedgangskonjunkturer, hvor den økonomiske veksten er lav i forhold til hva man tidligere har forutsett. (Statistisk sentralbyrå)

### **1.5.2 KUNDERELASJONER**

Kunderelasjoner handler om det forholdet en bedrift har til sin kunde, og hva de gjør for å skape et best mulig og langvarig forhold til den enkelte kunde. Se punkt ”2.2.3 fire former for kunderelasjoner” for nærmere forklaring om hva kunderelasjoner er og hvilke ulike former for kunderelasjoner man har.

### **1.5.3 LOJALITET**

Lojalitet handler om å skape en relasjon med en kunde eller liknende som gjør at denne kunden kommer tilbake neste gang, eller man klarer å danne en langvarig relasjon mellom selger og kunde. Det går på å gi eller skape en god opplevelse for motparten, i vårt tilfelle kunden, slik at den er interessert i å jobbe videre med deg som partner. Lojalitet handler om å få motparten til å stole på deg som partner og at det du gjør for dem kommer både dem selv og deg til gode.

### **1.5.4 KEY ACCOUNT MANAGEMENT**

Key Account Management er en type kundestrategi, som har som mål å ”etablere, sikre og utvikle samarbeidet med bedriftens aller viktigste kunder for å skape økonomiske resultater.” Kort fortalt går Key Account Management ut på å skille de ut de kundene som er mest lønnsomme og viktigste for bedriften, slik at man kan jobbe med disse individuelt for å skape en god relasjon. Man jobber både mot eksisterende og nye kunder, med ulike strategier for hvordan man skal nå hver enkelt av dem. Vi vil i oppgaven til tider bruke forkortelsen KAM for Key Account Management. (Petersen, 2006)

### **1.5.5 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Customer Relationship Management handler om hvordan man utvikler forholdet til hver enkelt kunde, og hvor man ser hver kunde hver for seg og deretter tilpasser seg denne kunden. I vår oppgave har vi lagt vekt på det som heter CRM – system, som kan overføres til det norske ordet kundeoppfølgingsprogram. Dette er enkelt forklart et system bedriften kan ha med oversikt over sine kunder og hva som er gjort i relasjonen med kunden. Vi vil i oppgaven til tider bruke forkortelsen CRM for Customer Relationship Management.

## 2.0 TEORI

---

I dette kapitlet vil vi behandle ulike teoretiske perspektiver som kan belyse vår problemstilling om hvilke hovedretningslinjer som bør ligge til grunn for å opprettholde kunderelasjoner i lavkonjunkturtider, samt en generell oppfatning omkring ulike begreper som er viktig i en kunderelasjon. Vi har i søket etter teori ikke funnet kilder om hva man gjør i lavkonjunkturer som er sentralt, og vi har derfor i teorien kun beskrevet hva det er og går ut på.

### 2.1 LAVKONJUNKTUR

En økonomisk resesjon er når den økonomiske veksten avtar, dette skjer vanligvis på grunn av forbrukernes etterspørsel etter varer og tjenester synker. Når salget synker, hemmer dette bedriftens vekst, som dermed leder til ansettelsestopp eller/og oppsigelser. Dette leder igjen til økt arbeidsledighet som ytterligere svekker kjøpekraften og etterspørsel. Den fallende økonomiske aktiviteten varer mer enn noen få måneder og er vanligvis synlig i BNP (Bruttonasjonalprodukt), realinntekt, industriproduksjon og detaljistsalg.

### 2.2 RELASJONER

#### 2.2.1 RELASJONSMARKEDSFØRING

Målet med relasjonsmarkedsføring er å identifisere, etablere, opprettholde og forbedre, og hvis nødvendig avslutte relasjoner med kunder og andre interessenter så lenge det resulterer i overskudd samt at alle parters interesser har blitt ivaretatt og oppfylt.

(Oversatt sitat Grönroos)

I relasjonsmarkedsføring søker man å identifisere og skape ny verdi for kunden, kunden estimerer hvilken leverandør som klarer å skape mest mulig verdi og velger deretter leverandør på bakgrunn av dette. Relasjonsmarkedsføring er en co produksjon mellom leverandør og kunde hvor alt skjer i et samspill bygget på tillit og gjensidig nytteverdi. For å skape den verdien kunder søker, brukes relasjonsmarkedsføring for å bygge en kjede av relasjoner i og imellom organisasjonen og med de viktigste interessenter, inkludert leverandører, distribusjonskanaler, mellomledd og aksjonærer.

Et av de viktigste prinsippene ved relasjonsmarkedsføring er å identifisere de mest lønnsomme kundene slik at leverandøren kan fokusere på de mest hensiktsmessige kundene for sin bedrift.

### **2.2.2 RELASJONSBYGGING**

Relasjonsbygging går ut på å etablere og beholde kunders lojalitet og å utvikle deres kjøpslojalitet. Målet er å bli ene - eller hovedleverandøren til kunden. Relasjonsbygging skjer på kundes premisser, det er kunden som bestemmer hvem han skal kjøpe av og hvem han i fremtiden ønsker å samarbeide med. Kunderelasjonen blir et resultat av relasjonsbyggingen, og hvor sterk denne relasjonen vil bli avhenger av hvorvidt leverandøren klarer å leve opp til kundens krav og forventninger hvorav nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder. (Petter A.Berg 2011)

Nøyaktighet vil si at bedriften ikke lover for mye og ikke gir falske forhåpninger ovenfor kunden, dermed vil tilliten kunden har ovenfor leverandøren bli større. Med tilgjengelighet mener man i hvilken grad bedriften er til stedet for kunden, i en kombinasjon av fysisk og elektronisk tilgjengelighet. Tilpasning vil si i hvilken grad leverandøren tilpasser sine produkter og skreddersyr løsninger ovenfor kunden. Rådgivning er en verdiøkende tjeneste hvor man opplever at kunden benytter seg av leverandøren som en rådgiver etter at relasjonen har utviklet seg over tid.

### **2.2.3 FIRE FORMER FOR KUNDERELASJONER**

Det har utviklet seg fire ulike kunderelasjoner som har som formål å binde kunde og leverandør sterkere sammen:

Den profesjonelle relasjonen:

Den profesjonelle relasjonen er grunnleggende i all relasjonsbygging og går ut på å tilfredsstillere eller overtreffe kundens forventninger ved å skape kunde- og kjøpslojalitet. Det som leveres til kunden i form av varer og tjenester i forhold til de fire nøkkelområdene nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning, skal overstige kundens forventninger. Dette fører til fornøyde kunder som også kan fungere som en god referansekunde. Dyktige relasjonsbyggere sørger for at kundens opplevelse alltid svarer til eller er større enn deres forventninger, med dette menes at leveranser, service og oppfølging alltid samsvarer med kundens behov og forventninger, og at det skaper en grobunn for en langsiktig relasjon.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Ved at leverandøren dokumenterer lønnsomheten og verdien relasjonen har for kunden, vil kunden føle at han får det lille ekstra. Dermed kan kunden føle en forpliktelse ovenfor leverandøren i form av å fortsette kunderelasjonen. Ved og systematisk å dokumentere hvilken lønnsomhet kunden har hatt, vil dette føre til at kunden ser på leverandøren som en som gir råd og verdiøkende tjenester. I tillegg er det viktig å etablere relasjoner med forskjellige kontaktpersoner på ulike nivåer hos kunden da dette kan styrke relasjonen med kunden. (Petter. A Berg 2009)

### Den teknologiske relasjonen

Målsettingen med den teknologiske relasjonen er å forbedre servicen og tilgjengeligheten mellom kunde og leverandør, på denne måten kan man binde kunden nærmere til sin leverandør og dermed bidra til sterkere kundelojalitet. Eksempler på teknologiske relasjoner er å være tilgjengelig for kunden døgnet rundt via telefon og nett. Automatisere bestilling, fakturering og betaling ved kobling mellom leverandør og kunde via leverandørens ekstrasnett. Ved at leverandøren fokuserer på å utnytte utviklingen innen IKT, vil dette føre til en sterkere relasjon med kunden. Denne formen for relasjon er hele tiden under utvikling da det stadig kommer nye og bedre IKT løsninger. (Petter. A Berg 2009)

### Den formelle relasjonen

Dette er en relasjon som bygger på en formalisert avtale, som bekrefter juridiske, tekniske og andre forpliktelser som eksisterer mellom kunde og leverandør. Formålet med slike formelle relasjoner er ofte å bygge langsiktige relasjoner til kundene. Formelle avtaler kan være for eksempel samarbeidsavtaler, prosjektavtaler eller tidsbegrensede avtaler. Formelle relasjoner er ofte brukt når leveranse av varer og tjenester er kompliserte og er av stor økonomisk betydning og hvor begge parter ønsker en formell avtale. I dag er denne form for kundeavtaler ofte erstattet av mer kundedrevne avtaler som har partnerskap som mål.

### Den sosiale relasjonen

Denne form for relasjon er ofte et resultat av et lengre kunde- og leverandørforhold hvor partene blir mer som ”venner” enn formelle partnere. Leverandøren arrangerer ulike arrangementer som f. eks restaurantbesøk, deltagelse ved idrettsarrangementer, reiser, hvor de utveksler erfaringer og synspunkter. Den sosiale relasjonen er i stor grad basert på tillit og denne relasjonsformen blir dermed både sosial og personlig, og binder kunde og leverandør sammen på en helt annen måte.

Disse fire ulike former for relasjoner må ses i en sammenheng å kombineres og tilpasses det enkelte kunde- og leverandørforhold. En god relasjon hviler på både rasjonelle og emosjonelle oppfatninger hos kunden.

#### **2.2.4 BEHOVSFORSTÅELSE**

For at man skal klare å etablere, utvikle og opprettholde en langsiktig relasjon er det viktig at leverandøren har behovsforståelse ovenfor kunden. Kunden ønsker først og fremst å tilfredsstille sine behov og ønsker. Leverandøren må løpende i en relasjon analysere kundens behov. Jo flere konkrete behov og krav, desto mer skreddersydde og tilpassede løsninger må man komme fram til. ØNSKE- modellen er en sammenheng mellom kundens krav og behov og består av økonomi, nytteverdi, strategi, kontroll og effektivitet i forhold til leverandørens pris, logistikk, kvalitet og service(Berg, 2011). Ut ifra denne modellen kan man se hvordan kunden fastsetter sine forventninger til produkt/tjeneste og leverandør. Det er nettopp forholdet mellom kundens krav og forventninger og det som leveres, som bestemmer hvor fornøyd kunden er med leverandøren og hvor vidt kunden ønsker og forsette samarbeidet(Grønroos, 1997).

For å opprettholde kundelojalitet og kunderelasjoner over tid, er det viktig at kundens serviceopplevelse er lik eller større en forventet. Det er hva kunden opplever som bestemmer om leverandøren når sine overordnede mål. Hver gang kundens forventninger ikke tilfredstilles, er risikoen til stedet for at kunden ved neste kjøp velger en annen leverandør. Det er viktig at leverandøren her ikke lover for mye, men heller ikke for lite slik at forventningene til kunden står i stil med det som faktisk leveres. Som vi ser er det mange faktorer som spiller inn for å møte kundens behov og krav slik at ikke kunden forlater relasjonen. Før var service ikke et krav fra kundens side, men mer et behov. I dag ser vi at kunden har langt flere krav og det blir derfor viktig å gå i dybden av hva som er behov og hva som er krav for at en skal kunne klare å opprettholde en relasjon med kunden. På en slik måte skapes det følelser og relasjoner hos kundene som gjør det vanskelig for konkurrenter over tid å bryte partnerskapet mellom leverandøren og kunden.

#### **2.2.5 KEY ACCOUNT MANAGEMENT**

Key Account Management er en type kundestrategi, som har som mål om å ”etablere, sikre og utvikle samarbeidet med bedriftens aller viktigste kunder for å skape økonomiske resultater.”(Petersen, 2006).

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Key Account Management handler om å rette oppmerksomheten og bruke tiden sin på de kundene som er viktigst for å opprettholde lønnsomheten til bedriften, gjennom å øke bedriftens verdier og skape vekst (Capon, 2001). Paretos lov (20/80) er veldig forklarende i forhold til hva som er hensikten med Key Account Management. Den går ut på at det er et lite antall kunder som står for store deler av hva bedriften tjener (Petersen, 2006). Det gjør at bedriften må vurdere om disse kundene skal følges opp og behandles nøyere enn hva andre kunder gjør. Det er her Key Account Management kommer inn som en type kundestrategi som man kan benytte seg av, og som legger vekt på hvordan man skal jobbe med nettopp disse kundene.

Det finnes ulike Key Account – strategier og disse er sett ut av hvilken dybde og bredde bedriften har i sitt arbeid med kundene. Med bredde mener man i hvilken grad en kunde blir sett på som en nøkkelkunde, mens dybde sier mer om hvor omfattende programmene eller arbeidet med den enkelte nøkkelkunde er. Ved å bruke denne modellen finner man ut hvor vidt kunden er en nøkkelkunde eller ikke, og hvor mye ressurser som legges i kunden.

Når man bruker Key Account Management som en strategi på hvordan man jobber med sine kunder, vil bedriften ha mennesker som jobber konkret med dette, Key Account manageren. Key Account manageren er den som jobber tett opp mot de ulike kundene bedriftene har, for å pleie og styrke relasjonen mellom bedrift og kunde. Key Account manageren blir det man kan kalle en ambassadør for bedriftens viktigste kunder. En KAM må ha alle kunnskaper om sin bedrift, og må skape gode relasjoner samt være en god tilfredsstillende for at samarbeidet skal gå mest mulig problemfritt. Slik at begge parter får en langsiktig lønnsomhet.

En KAM sin oppgave er å skape en best mulig verdiskapning for kunden ved å gjøre forberedelser, analysere og velge ut potensielle kunder. Sikre kommunikasjon, leveranser og fakturering også videre hos eksisterende kunder. Planlegge å organisere kundeaktiviteter, og reklamasjonsbehandling og etterarbeid som å vedlikeholde og utvikle relasjoner. Samtidig å forårsake mersalg og utvikle samarbeid og forhandle kontrakter. Det vil si at man må skaffe seg all informasjon, sette mål, lage en strategi og gjennomføre tillitsaktiviteter.

En KAM kan handle i en salgsprosess som har 7 faser. Forberedelser, komme i posisjon, bygge relasjoner, prestasjoner, løsningssalg, anbud og kontraktsforhandlinger. Forberedelser handler om å analysere all informasjon og komme i posisjon og få inngang til kunden. Komme i posisjon handler om å komme inn i organisasjonen, analysere marked, konkurrenter, produkt og kunder. (porter's five forces).

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?



Bygge relasjoner handler om tillit, om å lære å kjenne hverandre og hvordan man skal få best mulig resultat. I presentasjoner lærer man seg å kjenne aktuelle bedrifter for fremtidig arbeid. Man gjennomfører kundeseminarer, frokostmøter og firma- produktpresentasjoner i større og mindre forsamlinger. Løsningssalg er å gjøre salget som en helhet, en pakke. Det er ikke en transaksjon, men hvilke løsninger man får ved å velge KAM sin løsning. Hvilken nytteverdi kunden får.

For å være en bra KAM må man hele tiden holde seg oppdatert på kundens informasjon, alt av årsrapporter, internettsider, databaser, informasjonsavdeling, leverandører og kunders kunder. For så å finne ut hva som kan gjøres bedre og hvordan. Det er hele tiden viktig at bedriften setter seg inn i kundens perspektiv, for så å se hva man ikke er fornøyd med og hva man i tilfelle kan forandre.

Det å rette seg mot kundens kunde skaper også gode faktorer for å lykkes, det utgjør hvilke varer og tjenester som blir sett i kunders kundeøye og hva som tilfredsstillende. Men også det å tilfredsstillende egen organisasjon og egne arbeidsoppgaver til kunden for at man skal være konkurransedyktig. Det å skape felles synergier.

For å få kunden til å komme i riktig posisjon og for å få mest mulig samarbeid, må man vite hvordan kunden er organisert. Høy spesialisering innen enkelte fagfelt, utnytte stordriftsfordeler og ha en enkel struktur som er lett å koordinere og styre. Dette kan også være bedriftens svakheter, så de må hele tiden være på det sterkeste, og ikke skape konflikter mellom seg. Det å dele opp i regioner, forretningsområder og land, slik at man skal få det potensielle behovet.

For å opprette en relasjon må man skape seg vennskap, det er ikke nok å sende et postkort til jul og bursdag. Man må vise oppriktig interesse, behandle rettferdig, likeverdig, med respekt, åpen, men likevel være ærlig og vise tillit og at du er til å stole på. Sosiale tilsetninger gir gode vibber, for eksempel felles interesser, sport, film eller kanskje mat. Bygge et nettverk med å skape flere venner og finne ut hvilke man kan og må ha gode relasjoner med. Det å ha påvirkere som er med på din løsning og forslag som synes dette er gode ideer og forslag er viktig, slik at det blir enklere å påvirke selve beslutteren. Når man skal finne en god påvirker, må man finne personer som allerede har god og positiv holdning til deg, og erfaringer fra tidligere. En som ønsker at du skal lykkes. Sette opp relasjonsplaner for så å være en del av kundeplanen, slik at man hele tiden bearbeider og pleier kundene/ relasjonene.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Denne planen kan inneholde plassering i organisasjonen, personenes nærmeste leder, ansvarsområde, ambassadør, beslutningstaker, anbefaler, påvirker eller bruker, interesser, hvor ofte man har kontakt og i hvilke sammenhenger.

Noe av det viktigste for en KAM er selve presentasjonen, å vekke kundens oppmerksomhet, og få de til å kjøpe budskapet. Få de til å forstå, huske og reagere på den måten man ønsker. (AIDA - modellen). Vise publikum respekt, innlevelse, engasjement og følelse, øyekontakt, forklaringer og følge klokkeslett presis. Være en god lytter og stille gode åpne spørsmål.

Ha en god samtalestrategi, som skal handle om kundens situasjon og problemer. Finne hvilke kvaliteter som er viktige for kunden. Når man skal holde en presentasjon bør man bruke mye tall og grafer for det skal bygge troverdighet, nytteverdi og trygghet og det avklarer misforståelser om det skulle oppstå.

Strategier for forhandlinger er kampstrategi, forhandlingsstrategi, innrømmelsesstrategi, kompromisstrategi og samarbeidsstrategi. Innrømmelsesstrategi og kompromisstrategi er det mest typiske for selgeren å velge. Der begge kan se løsninger og fordeler seg i mellom. Kampstrategi er et slags aggressiv skuespill for å utnytte alle svakhetene hos motstanderen. Forhandlingsstrategi handler om å drøye forhandlingene for å legge mer styrke til sin egen posisjon. Innrømmelsesstrategi handler om å innrømme noe kunden får, slik at kunden får en vinnerfølelse. Kompromisstrategi handler om å få til et bra kompromiss for begge parter om det skulle foregå usikkerhet og unngå hardt press. Samarbeidsstrategi viser at begge parter vil ha felles fordeler og løsninger, en vinn vinn - situasjon for begge. Om man har hatt tidligere erfaring med kunden må man legge planer og se hva man kan forbedre og gjøre annerledes.

### **2.2.6 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

CRM går ut på å fokusere på hver enkelt kunde hver for seg og hvilken rolle den individuelle kunde har for bedriften slik at en kan skreddersy best mulige løsninger for kunden. Den nye økonomien gjør det lettere for leverandøren å samle informasjon om kunden slik at en kan differensiere seg og skreddersy løsninger tilpasset spesielle ønsker og behov. I en CRM - strategi vil de ulike kundene bli kategorisert eller segmentert basert på hva leverandøren vet om kunden. Med kunnskap og samarbeid med kunden kan leverandøren lettere etablere og opprettholde langsiktige kunderelasjoner. (I CRM skal det fokuseres på de mest lønnsomme kundene og dette kan måles ved hjelp av CLV – customer lifetime value.)

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Med dagens teknologi kan leverandører implementere et CRM - system. Teknologien tilrettelegger for et CRM – system, men det er ikke teknologien som løser alle problemer, slik flere tror. Et teknologisk system blir bare vellykket om de menneskene som betjener systemene klarer jobben sin og forstår hva systemet går ut på. En CRM - strategi krever store endringer i en organisasjon, organisasjonen må ha fokus på kunden i sentrum! CRM handler ikke bare om en flott database, men hvordan kunnskap om kunden blir brukt for å optimalisere en organisasjons situasjon og sikrer langsiktige kunderelasjoner til nytte for alle parter. Verdien en kan få ut av en slik strategi avhenger av organisasjonens kunnskap og erfaring.

Med et CRM - system har leverandøren 360 graders oversikt over kundene. Det er et oversiktlig kundeoppfølgingsprogram som gir bedriften en oversikt over alle aktiviteter en har med kunden og er effektiv på dokumenthåndtering. Suksessfulle bedrifter fanger informasjon hver eneste gang en kunde kommer i kontakt med noen av avdelingene. All informasjon blir samlet i en database, dermed kan en analysere hva de ulike ønsker og behov er og hvordan de kan dekkes. CRM må omhandle alle prosesser bedriften utfører, både internt og eksternt. Ved hjelp av CRM kan en sikre at kunden er tilfreds med samarbeidet og en kan følge kontinuerlig med på hva som skjer og yte den beste servicen og oppfølgingen. Hvis kunden føler seg viktig vil ikke kunden forlate relasjonen, men forholde seg lojal.

I et slikt program kan man klare å få kunden til å føle at han har fått mer for pengene enn det han egentlig i utgangspunktet hadde forestilt seg og ikke omvendt. Målet er å sørge for at kunden kommer igjen og igjen. For at en slik løsning skal fungere i praksis er det viktig at toppledelsen er engasjert og involvert i arbeidet og at man har en klar strategi.

Internmarkedsføring er avgjørende for at en slik strategi skal fungere i praksis, om ikke de ansatte blir integrert i bedriftens strategi, vil den heller ikke fungere. Grunnleggende faktorer for CRM - suksess er at man må være kundeorientert, ha kundeinformasjon og være orientert mot nøkkelkunder og være opptatt av å måle fremgang og tilbakegang. Leverandøren må også ha like hysterisk orientering mot interne ressurser som mot de eksterne, mot både folk og de systemene vi benytter oss av, som tjenestefabrikken som er i interaksjon med kunden og bedriften.

## **2.3 LOJALITET OG TILLIT**

Lojalitet handler om å skape en relasjon med en kunde eller liknende som gjør at denne kunden kommer tilbake neste gang, eller man klarer å danne en langvarig relasjon mellom selger og kunde. Det går på å gi eller skape en god opplevelse for motparten, i vårt tilfelle kunden, slik at den er interessert i å jobbe videre med deg som partner. Lojalitet handler om å få motparten til å stole på deg som partner og at det du gjør for dem kommer både dem selv og deg til gode.

### **2.3.1 MOTIVER OG ÅRSAKER TIL KUNDEFLUKT**

Høy tilfredshet skaper ikke alltid lojale kunder, det er mer som skal til. Det kan være svært fornøyde kunder som plutselig går til en konkurrent og dette har flere årsaker. Kunden kan bli presset til en konkurrent på grunn av forhold knyttet til leverandørens ytelse eller endringer i kundens situasjon. Det skilles i dette tilfellet mellom push og pull - faktorer til bytte av leverandør. Push - faktorer er de faktorer som er koblet til leverandøren og deres ytelse ovenfor kunden, som kan gjøre kunden tilbøyelig for å bytte leverandør og pull - faktorer er koblet til leverandør og konkurrenter og som ytes for å holde kunden "fast" eller hva som ytes for å stjele kunden, samt kundens egen situasjon. (Naumann, Earl. m.f)

Eksempler på push - faktorer kan være relatert til lav verdi av leveranse, service og oppfølgingssvikt, sviktede forventninger, dårlig klagehåndtering eller høy oppfattet pris. Lav ytelse fra leverandør vil føre til lavere tilfredshet og en større tilbøyelighet for å bytte leverandør. Dersom leverandøren ikke forbedrer seg på disse områdene kan kunden bli frustrert over mangel på kontakt og støtte og derfor velge å søke andre leverandører. Dette vil være push - faktorer som skyver kunden over til en konkurrent. Det kan være eksterne faktorer som gjør at kunden søker andre leverandører, dette kan være at kunden ønsker å spare penger og kan derfor kutte på noe som er viktig for kunderelasjonen. (Naumann, Earl. m.f)

Lavkonjunktur og tap av markedsandeler fører til at bedrifter har behov for kostnadseffektivitet og reduksjon i kostnader øker. I en undersøkelse på B2B salg fant man at salgslederens adferd spiller en vesentlig rolle i forhold til kunden tilfredshet, etterfulgt av kvaliteten på produktet, løsningssalg og leveranse. For gjenkjøp var det avgjørende med god kvalitet på produktet og leverandørens evne til å løse kunden problemer. Når det gjelder pull - faktorer, finnes det ulike. Kunder bytter leverandør ofte på grunn av flere faktorer, det kan være at kunden yter dårlig selv eller endringer i kundens situasjon.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Noen av faktorene kan være på grunn av leverandøren men det er også faktorer som leverandøren ikke kan gjøre noe med. Pull - faktorer er knyttet til leverandørens tilstedeværelse og hvor attraktivt deres alternativer fremstår. Faktorene omfatter potensielt tjenesteforbedring, omdømme, image, opplevelse av de alternative leverandører, og / eller en lavere pris individuelt eller kollektivt, pull - faktorer er vanligvis spesifikke kjennetegn ved en alternativ leverandør som ville overtale en kunde til å bytte.

Implikasjonen er at en svært fornøyd kunde er mer sannsynlig for å bli "dratt" til en konkurrent ved en betydelig forventet nytte de ikke får fra sine nåværende leverandør. Pull - faktorer har en sterkere kraft en push - faktorer. I en B2B bytte sammenheng, tyder dette på at en viktig beslutningstaker ville bli overtalt til å bytte hvis en alternativ leverandør var tilgjengelig, og tilbyr en attraktiv fordel (reduert pris og / eller bedre service) og for en tilstrekkelig styrke til å oppveie eventuelle byttebarrierer. Som vi skjønner kan det være flere grunner til å bytte, hvis det finnes en leverandør som tilbyr noe bedre, kan konkurrenten "trekke" til seg kunden ved å komme med et bedre tilbud, i hvert fall et tilbud som virker bedre enn det den eksisterende leverandør tilbyr kunden. Push og pull - faktorer kan ofte skje samtidig. For eksempel, en leverandør kan komme med en prisøkning som gjør at kunden begynner å lete etter andre leverandører. Så årsaken til frafall kan være en, leverandørens økende pris og to, konkurrentens lavere pris. Når det skjer et fall i leverandørens tilbud vil det blir mer aktuelt for kunden å søke andre alternativer. (Naumann, Earl. m.f)

En annen undersøkelse viser at bedre pris og bedre service dominerer for å bytte leverandør, og samlet sto de for nesten halvparten av svarene. Egenskaper ved systemet hadde også noe å si, noen sier at ingenting ville gjort at de byttet. Og til slutt noen få svarte bedre verdi var en faktor.

- Bedre pris: 25.9 %
- Bedre service 23.4 %
- System egenskaper: 14.5 %
- Ingenting: 13.2 %
- Bedre verdi: 8.7 %

Over halvparten av svært fornøyde kunder ville bytte til en bedre pris og service. Verdi står sterkt knyttet til disse. Nesten 70 % ville bytte på grunn av en av disse tre motiver. Men når man ser på den faktiske grunnen til bytting ser man at frafall oppstår grunnet pris, at kunde ønsker et bedre forhold til leverandøren og egenskaper ved systemet.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Så her kan man se en forskjell og at kundene ikke gjør akkurat som dem sier. 80 % av de svært fornøyde kundene sier de ville ha byttet, gitt det hadde vært rett situasjon. Men flertallet bryr seg faktisk om prisen, prisnivået til leverandøren må vurderes i sammenheng med andre konkurransedyktige alternativer.

Som vi ser er det viktig at kunden tilbys en god pris og føler at han får en verdi av samarbeidet og ikke bare er tilfreds med kjøpet. Bedriftskunder er under press for og stadig å forbedre seg, bli mer effektive, og redusere kostnadene. Fra denne studien viser det seg at bedriftskunder er rasjonelle, økonomiske beslutningstakere. Funnene synes å være konsistent med (Oliver 1999), for eksempel at kundene brukte pris og bedre funksjoner som motiver å bytte leverandører. B2B kunder mener at lojalitet nesten er betinget i et forhold, men om en annen kan tilby en bedre pris slik at kunden øker sin økonomiske gevinst er kunden villig til å forlate. Så lenge systemet som er levert er pålitelig og fungerer godt og gir kunden gode resultater blir kunden lojal, men så kommer spørsmålet om pris. Kundenes lojalitet i en B2B kontekst ser ut til å være betinget av at nåværende leverandør er det beste alternativet for kunden. Her er det viktig å tenke strategi i forhold til pris og service slik at kunden forblir i forholdet. (Naumann, Earl. m.f)

### **2.3.2 COMMITMENT-TRUST**

Markedsføring har sakte men sikkert snudd seg mer mot å være relasjonsorientert. Begreper som relasjonsmarkedsføring, strategiske allianser og intern markedsføring har vokst fram og preger en stor del av hvordan bedrifter i dag jobber. Morgan and Hunt (Morgan & Hunt, 1994,20) sier: "to be an effective competitor requires one to be a trusted cooperator". Hvis man i dag skal ha suksess og ha muligheten til å slå sine konkurrenter, er man nødt til å være kundeorientert og fokusere på å skape et lojalitetsbånd til kunden, som skal forhåpentligvis drive fram til gjenkjøp og en langvarig relasjon. Morgan og Hunt har sett på utviklingen innenfor relasjonsmarkedsføring og sett nøyere på hva som skaper tillit hos kunden, som gjør at kunden "binder" seg til bedriften som leverandør, og hva som er viktig for å kunne skape en langvarig relasjon og samarbeid.

Tillit og vilje til å inngå et langvarig forhold mellom en kunde og en bedrift er nøkkelen til relasjonsmarkedsføringen, og det som er med på å skille mellom suksess og det å mislykkes. Grunnen til dette er fordi tillit gjør at kunden blir mer engasjert og i større grad ønsker å investere i et relasjonsforhold til sine leverandører.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Samtidig som det øker engasjementet for å investere i langvarige relasjoner, er det også med på å hindre kunden i heller å inngå kortere relasjoner (transaksjonsorientert tenkning). Dette fordi man ser mer potensialet og hvilke fordeler en langvarig relasjon med en eller flere leverandører kan ha. Det er viktig at man har begge deler, både tillit og engasjement (sett i det å ha en relasjon), for at relasjonen skal fungere maksimalt og være et utgangspunkt for relasjonsmarkedsføring.

I følge Morgan og Hunt betyr engasjement i forhold til en relasjon at man som partnere (kunde og bedrift) har så stor tro på at relasjonen mellom hverandre, er så viktig at den må være tilstede for å kunne prestere best mulig over lengre tid. Engasjement er helt sentralt i relasjonsarbeidet, og er like aktuelt også i internmarkedsføringen. Engasjement knyttes opp mot alt som har med relasjonen mellom bedrift og kunde, uansett bransje og felt.

Morgan og Hunt har prøvd å finne ut hvilke faktorer som spiller inn positivt på tillit og engasjement, og som er viktig for at man skal kunne ha et langvarig tillitsbånd og engasjement mellom bedrift og kunde. Her har de da kommet fram til at samarbeid, like verdier, kommunikasjon, og saklig diskusjon rundt konflikter som dukker opp og ønske om å løse eventuelle konflikter virker positivt i forhold til tillit. I forhold til engasjement rundt relasjonen med kunden, har de kommet fram til at like verdier, samarbeid, fordeler rundt relasjonen og graden av hva man aksepterer av motpartens forespørsler og policy er de faktorer som er vesentlige i forhold til engasjementet. Samtidig fant de også ut at det er en positiv sammenheng mellom nettopp tillit og engasjement i relasjonen. Dette betyr at disse faktorene som spiller inn på tillit og engasjementet i relasjonen, er viktig for at relasjonen skal kunne opprettholdes og kunne utnyttes til det fulle og beste for begge parter.

### **2.3.3 KVALITETSSIKRING**

I stagnerende og konkurranseutsatte markeder, er opprettholdelse av kundelojalitet en hovedstrategi for de aller fleste leverandører. Utrykk som kundetilfredshet, markedsorientering, kvalitetsleveranser og servicekvalitet avspeiler slike strategier. Ved å kvalitetssikre sine aktiviteter og prosjekter med kunden via et vurderingsskjema får leverandøren en pro - aktiv kvalitetsvurdering av selgers prosjekter eller prognoser. Et slikt skjema bør inneholde spørsmål om hvilken kontakt og kunnskap man har om beslutningstaker og beslutningsgrunnlag, samt konkurransesituasjon. Dette kan fylles ut via en elektronisk blankett og er svært effektivt for å kvalitetssikre.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Flertallet av leverandører i dag fokuser på å beholde og utvikle relasjoner med kunder, men de færreste kvalitetssikrer disse relasjonene. Forbedringsområdene innen kvalitet forankres i: *Organisasjonens manglende konkurransedyktighet, manglende dokumenterte salg - og markedsmetoder, salg – og markedsstrategier som er urealistiske og i utakt med markedet, eller manglende selgerdyktighet.* Når leverandør har slike mangler kan dette føre til årlig reduksjon av kundelojalitet, årlig reduksjon av kjøpslojalitet, manglende lønnsomhet, som for eksempel reduksjon av dekningsbidrag og/eller tapte salg på grunn av manglende selgerdyktighet. Grunnen til at leverandører i mindre grad kvalitetssikrer sine salg og markedsføringsprosesser kan komme av flere årsaker som liten erfaring, kunnskap og manglende dyktighet hos både selgere og ledere. Endringer skjer hyppig og uforutsigbart i markedet, likevel ser man at mange leverandører opprettholder sine strategiske og operative planer og aktiviteter. Utfordringen og løsningen ligger i å skaffe seg en løpende vurdering av markedsituasjonen og hva som skjer hos kunden. Ved å måle kvaliteten på kundetilfredshet, selgers konkurransedyktighet og bedriftens kundedialog vil leverandøren lettere sikre at kunden forblir i relasjonen og føler seg verdifull.

De beste salgsorganisasjonene omtaler det å gjennomføre hurtige korrigerings tiltak som ”zero time”. Med det menes at tiden fra å registrere forbedringsområder til å gjennomføre tiltak aller helst skal skje før avviket oppstår. Pro - aktive rapporteringssystemer måler mulige fremtidige avvik basert på planer, prosjekter og prognoser. Alle bedrifter har i dag nok data, utfordringen er å sortere ut og finne nødvendige data som gjør at man sikrer seg løpende oversikt. Det er viktig at leverandøren måler selgernes prestasjoner og resultater slik at man ser hva som utføres bra og hva som utføres mindre bra. Selgers konkurransedyktighet vurderes ofte ut ifra; årlig salgsvolum, tilgang til nye kunder, avgang av eksisterende kunder, vekst i salg til eksisterende kunder, ordrestørrelse, lønnsomhet, produktmiks og aktivitetsnivå. For å kunne opprettholde relasjoner og partnerskap til kunder må de ha en dyp forståelse av; kjøps- og beslutningsprosesser, markeds- og kundekunnskaper, relasjonsmarkedsføring og relasjonsbygging og IKT- utnyttelse og samhandling. Ved kvalitetssikring og utvikling av kunderelasjoner er bruk av kundetilfredshetsindeks (KTI) en forutsetning. Her settes det opp noen nøkkelområder for kundetilfredshet hvor for eksempel rød er dårlig, gul er ok og grønn er bra. Disse nøkkelområdene bør omhandle hvordan kunden oppfatter leverandøren ut ifra for eksempel produkter/tjenester, levering, tilgjengelighet, støtte og service, relasjon, kompleksitet, dyktighet også videre.



Dette bør måles fortløpende og kontinuerlig mot leverandørens viktigste kunder. Kunder opplever slike undersøkelser som positive og relasjonsbyggende og forbedrer dermed deres totale opplevelse av leverandøren.

Målet med kvalitetssikring er å skape en raskere informasjonsflyt med økt tilgjengelighet og presentasjon av informasjon. Ved at rapporter og analyser rettes mot hva som skjer, hva som kan skje og skal skje i stedet for mot hva som har skjedd, oppnår man en pro - aktiv styring av bedriften.

## 3.0 METODE

---

### 3.1 HVA ER METODE?

I denne delen skal vi belyse hva metode er og innebærer, samt valg av hvilken metode vi velger å bruke og deretter en begrunnelse av dette.

Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål.

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om å samle inn informasjon om virkeligheten og analysere denne informasjonen slik at det kan komme til nytte i samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data som er en sentral del av empirisk forskning. Empiri, kommer fra det greske *empeira* og betyr forsøk eller prøve.

Metodelæren dreier seg om hvordan vi kan gå frem for å undersøke om våre antagelser samsvarer med virkeligheten, den hjelper oss til å treffe hensiktsmessige valg og den gir en oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. (Johannesen m.fl., 2004)

Naturvitenskap forholder seg hovedsakelig til fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser. Det er ikke mulig å diskutere med, eller spørre disse studieobjektene, enten det dreier seg om atomer, gener, celler eller dyr. Ettersom man i samfunnsvitenskap studerer mennesker og er en deltaker i den virkeligheten han eller hun studerer, mener vi at denne metoden er mest hensiktsmessig for vår problemstilling.

### 3.2 FORSKNINGSDESIGN

Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. I en tidlig fase skal det bestemmes *hva* og *hvem* som skal undersøkes og *hvordan* det skal undersøkes. I forskning betegnes dette som forskningsdesign. Forskningsdesign er altså alt som kan knyttes til en undersøkelse. (Johannessen m.fl., 2004)

En kan velge mellom eksplorerende design som brukes når problemstillingen er uklar og man ikke har noen klare ideer om hvordan fenomenet eller problemet skal analyseres, deskriptivt design som skal gi svar på spørsmål som, hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor, eller kausal design som brukes når man ønsker å beskrive årsakssammenhenger. Det vil si å beskrive at noe forårsaker noe annet. Vi velger en deskriptiv design, da vårt formål er å beskrive.

(Sander, OnNet, 2004 Kausal)

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

## **3.3 INNSAMLINGSMETODE**

### Kvalitativ metode

I kvantitative metoder er man opptatt av å telle fenomener, med store antall undersøkelser. (Johannesen m.f., 2004). Dette foregår under spørreundersøkelser spørsmålene blir oppsatt i skalaer og analysert av variabler og verdier. En slik metode betegnes som en survey.

### Kvantitativ metode

I en kvalitativ metode foregår undersøkelsene i mindre antall. Man har ikke så mye kunnskap om det man skal undersøke, derfor ønsker man å finne ut hvordan og hvorfor handlingen har blitt gjort. (Johannesen m.f., 2004). Dette vil da gjøre at undersøkelsen får en mer detaljert og sammensatt informasjon av undersøkelsen, å få en solid beskrivelse. De mest brukte metodene innenfor kvalitativ er fenomenologi, grounded theory, etnografisk design, case design.

### **3.3.1 KVALITATIVE DESIGN**

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Forskeren må beskrive alle faser i forskningsprosessen og et forskningsdesign letter dette arbeidet. Som tidligere nevnt er de mest tradisjonelle designene innen for økonomisk-administrative fag, fenomenologi, grounded theory, etnografi og casedesign. (Johannessen m.fl., 2004)

#### Fenomenologi

Fenomenologi som kvalitativt design betyr og utforske og beskrive mennesker og deres forståelse av et fenomen. Mening er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen, sett gjennom en gruppe menneskers øyne. (Johannessen m.fl., 2004)

#### Grounded theory

I grounded theory ønsker man å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data, det innebærer at man vil nå frem til nye teorier i form av begreper og sammenhenger på et høyt abstraksjonsnivå. Ved grounded theory foregår datainnsamling og analyse av dataene parallelt. (Johannessen m.fl., 2004)

#### Etnografisk design

En etnografisk design er en beskrivelse og en tolkning av en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system.

Forskere studerer meningen med adferdsmønstre, språk og samhandling i en gruppe. Som design, innebærer etnografi at forskeren går ut i felten og samler inn data ved hjelp av observasjoner, over relativt lange tidsperioder. (Johannessen m.fl., 2004)

### Casedesign

Et case kan både være et studieobjekt og en forskningsdesign. Som studieobjekt kan en case være et program, en aktivitet, et individ, eller et sammensatt system. En case kan omfatte et eller flere land, en hendelse eller spesielle tiltak. Casestudier kan også være grundige undersøkelser av hvordan mennesker handler og samhandler med hverandre i en bedrift. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative intervjuer eller observasjon. I samfunnsforskning er det særlig to kjennetegn ved en case: Et avgrenset fokus på den spesielle casen, og en mest mulig inngående beskrivelse.

Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende. (Johannessen m.fl., 2004) Robert K. Yin (1994) mener at fem komponenter er spesielt viktig for gjennomføring av caseundersøkelser:

- 1. Forskningsspørsmål,** casedesign egner seg mest til ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål. Dette passer godt overens med vår problemstilling hvor vi skal svare på hvordan type kunderelasjonsstrategi som bør ligge til grunn for å opprettholde kunderelasjoner i lavkonjunktur.
- 2. Teoretiske antakelser,** forskeren gjør seg ofte noen antagelser eller stiller seg selv noen grunnleggende spørsmål, forskerens antagelser fører til vider undersøkelse. I vårt tilfelle har vi noen antagelser om hvordan strategi som bør ligge til grunn, og dette fører til vår undersøkelse på området.

Ut ifra teori om kvalitative design vil vi velge å bruke casedesign, dette er fordi denne designen passer best til vår problemstilling.

### **3.4 DATAINNSAMLINGSFASE**

#### Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse

Det finnes både kvalitative intervjuer og fokusgrupper. Vi har valgt kvalitative intervjuer for å komme nærmere til målgruppen vi er interessert i å vite mer om. Få mest mulig informasjon av et begrenset antall informanter. Kvalitative intervjuer i praksis kan stå av ti til femten informanter, men har ingen regel på hvor mange man kan intervjuer. Noen intervjuer helt til de får en såkalt ”grenseverdi”, som betyr innhentning av informasjon til de ikke finner noe ny. (Johannessen m.f., 2004). For å finne ut hvor mange informanter som skal være med, hvilken informasjon, kunnskap eller praksiskunnskap både på godt og vondt de har, må vi se tilbake på problemstillingen, og velger ut ifra våres behov og ønsker. Vi valgte ut ifra vår problemstilling å ha femten intervjuer og fokusert på bankbransjen. Vi har hatt seks intervjuer med ulike banker, og ni intervjuer med kunder av bankene.

Å finne utvalget til kvalitative intervjuer kan være svært vanskelig. Det å velge mellom tilfeldig trekning eller strategisk utvelgning av informantene. Valget gikk også ut på hvor stor tillit vi har til informantene av den kunnskapen og data vi trenger for videre forskning. Vi har valgt tilfeldig utvalg, fordi dette hensiktsmessig for vår oppgave (Johannessen m.fl., 2004).

### **3.5 INTERVJUPROSESSEN**

#### Dybdeintervju

Det kvalitative intervju har til hensikt å få frem beskrivelser av informantenes hverdagsverden for å tolke betydningen av fenomenene som beskrives. (Kvale & Brinkmann 2009). Vi har valgt å benytte oss av dybdeintervju, da dette gir oss muligheten til å komme tett innpå våre respondenter slik at vi kan besvare vår problemstilling best mulig.

#### Intervjuguide

Vi har valgt å benytte oss av semistrukturert intervju der vi har tematiske emner i stedet for strukturerte spørsmål, dette er fordi vi ønsker at informantene skal fortelle mest mulig om sine egne meninger rundt de ulike temaer. Det er deretter viktig at vi følger opp de ulike hovedspørsmål med oppfølgingsspørsmål slik at vi kan få enda grundigere besvarelser fra informantene. Intervjuguiden er som sagt en semistrukturert guide, så andre spørsmål kan dukke opp underveis av intervjuene. Vi velger å benytte oss av båndopptaker, slik at dataene blir best bevart. I vår oppgave har vi valgt å intervjuer både bankene og deres kunder, derfor

har vi laget to ulike intervjuguider, en som er rettet mot banken og en som er rettet mot kunden.

### Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene vil bli fordelt på oss i gruppen da vi har totalt femten dybdeintervjuer som skal gjennomføres vil det ikke bli mulig at alle i gruppen er med på alle intervjuene. Derfor har vi valgt å fordele det slik at det blir fem intervjuer per person. I etterkant ønsker vi å sette oss sammen å drøfte alle intervjuene sammen slik at alle skal få mest mulig innsikt i de totalt femten intervjuene. Videre vil intervjuene foregå i rolige omgivelser enten hos informant eller på skolen avhenging av hva som passer best for begge parter. Alle informanter vil være anonyme i denne oppgaven grunnet ønske fra noen av informantene.

## **3.6 DATAREDUKSJON**

### Transkribering

Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Alle intervjuene vil bli transkribert ordrett, men vi vil lage et sammendrag der vi trekker ut det viktigste i intervjuet i forhold til våre teoretiske antagelser og problemstilling som legges ved i oppgaven. Intervjuer transkriberer sine egne intervjuer og alle skal benytte seg av den samme skriveprosedyren.

### Analyse

Det finnes ulike analysemetoder for intervjuforskning, blant annet; meningskoding, meningsfortetting, meningsfortolkning og narrativ analyse (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi ønsker å benytte oss av meningskoding og meningsfortetting, det medfører at vi lager en sammenfatning av intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer men samtidig kode kategorisere for å finne likheter/ulikheter og felles trekk.

## **3.7 KVALITETSSIKRING AV DATA**

### Reliabilitet

Reliabilitet fremgår ved å se nærmere på deres pålitelighet, hvordan undersøkelsen er gjennomført. Vi har senket usikkerheten og gjort den mer troverdig, med at vi kan henviser til to kvantitative undersøkelser, som gjør at svarene blir mer troverdige. (Steinar Kvale & Svend Brinkmann 2009)

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

### Validitet

Validitet: handler om det å vurdere intervjutranskripsjonens gyldighet, og om dette er valid nok. Det kan deles inn i to forskjellige transkripsjon der A er en ordrett gjengivelse av historiens muntlige form. Transkripsjon B er en idealisert realisering av den samme sekvensen, i en mer poetisk versjon. Ingen av transkripsjonene er mer objektive enn noen andre, om det er troverdige svar til vår oppgave, og representerer virkeligheten. (Steinar Kvale & Svend Brinkmann 2009)

### Etikk

Det er viktig å beskytte konfidensialiteten både til intervjupersonene og institusjonene som nevnes i intervjuet. Det er nødvendig å lagre opptakene og transkripsjonene trygt og opptakene vil bli slettet når de ikke lenger skal brukes. I vår oppgave vil alle informanter være anonyme, nettopp for å beskytte konfidensialiteten.

## 4.0 ANALYSE OG TOLKNING

---

Grunnet konfidensialitet kunne ikke bankene utgi informasjon om deres nøkkelkunder og vi fikk heller ingen mulighet til å ta direkte kontakt med disse. Dermed måtte vi selv gå ut i felten, ringe og sende mail til potensielle kunder og høre hvilke banker de benyttet seg av. Dette resulterte i at vi ikke kun kom i kontakt med storkunder, men også mellomstore og små. I vår oppgave ville vi egentlig kun intervju storkunder, men dette fikk vi ikke muligheten til. Vi har derfor forsøkt å analysere på best mulig måte ut ifra de data vi hadde mulighet til å få tak i. Vi har intervjuet totalt seks banker, disse er anonyme men hver bank har fått hvert sitt nummer fra **1-6**. For bank nr. **1-4** fant vi totalt ni kunder til sammen, når det kom til bank **5** og **6** fant vi ingen kunder.

Derfor har vi valgt å analysere de fire bankene som vi fant kunder til opp mot hverandre til slutt for å finne eventuelle gap. Kundene har også ulike nummer med en bokstav bak, den banken og den kunden som har likt nummer hører til hverandre. For eksempel bank **1** har kunde **1a** og **1b** også videre. Først vil vi analysere bankene og kundene hver for seg og deretter vil vi gjøre en sammenlikning.

### 4.1 BANKENE

#### 4.1.1 LAVKONJUNKTUR

Under lavkonjunkturtider var bankene mer påpasselige enn i høykonjunkturtider, noen følger opp kunden hyppigere mens andre gjør ingenting annerledes. Bank **1** ønsket å være en god bank også under regnvær og ikke være en såkalt solskinnsbank. De mente videre at de i lavkonjunkturtider gjorde det samme og at de passer på å ha nær dialog med kunden og komme frem til felles fungerende løsninger. Bank **1** mener de har lært mye av den forrige finanskrisen, at de aktivt går inn for å være en god diskusjonspartner slik at de lager gode strukturer som fungerer også i dårlige tider. De mener at det er klart krevende å være bank under lavkonjunkturtider og at det kan bli spesielt tøff innefor enkelte bransjer.

Bank **2** forklarer om hvor viktig det er å begrense deres egne tap, slik at man får tilbake pengene. *”Det viser seg også at bedriftens bank og bankens tall ikke stemmer overens, og da må vi følge opp mer, men ikke så mye at de føler seg kontrollert. Så det er viktig at kunden er åpen mot banken og har en dialog hele veien.”* Å forberede seg, åpenhet og ærlighet er viktige faktorer for at man skal klare nedgangstidene sammen.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?



De mener det er viktig og være der for kunden både i gode og onde tider. Bank 3 sier at de har systemer som rater kundene og som de får månedlige rapporter på hvordan situasjonen ser ut. Bank 4 endrer ikke på noe spesielle ting.

Bank 5 har merket lite til lavkonjunkturtidene, men fokuserer i slike tider på kostnader og utgifter, de mener man må vite hvem som er de viktigste kundene, ha en KAM - funksjon og bevare de store kundene. De fokuserer på de største kundene og mener det er mer skadelig å miste disse utover de små.. Bank 6 sier at de har gjennomgang av alle avtaler, noe som de blant annet gjorde i 2009, for å se om det var noen endringer i forhold til risiko. De sier at dette er viktig på grunn av at bankene også blir sjekket av ratingbyråer i forhold til godheten i deres portefølje, og dette kanskje spesielt i lavkonjunkturtider.

Som vi kan se ut ifra dette er at bankene kjører samme retningslinjer også i lavkonjunkturtider, mens flertallet er ekstra påpasselig med å bevare de store kundene, samt sikre seg selv og sin egen sikkerhet.

#### **4.1.2 RELASJONER**

##### Relasjonsmarkedsføring

I følge våre data vil vi si at bankene driver med aktiv relasjonsmarkedsføring og at de ønsker å skape verdi for sine kunder. De største kundene legger jevnlig ut anbud hos ulike banker og velger deretter den banken som kan gi det gunstigste tilbud. Ut ifra våre data mener vi at relasjonen mellom bankene og nøkkelkundene er et samspill og at bankene identifiserer de mest lønnsomme kundene slik at banken kan fokusere på de mest hensiktsmessige kundene for sin virksomhet.

##### Relasjonsbygging

Generelt for bankene er at betjeningskonseptene er forskjellige. Jo mindre kunden er, jo mindre kontakt og oppfølging er det. Bank 1 har organisert seg i ulike segmenter Large, Medium og Small avhengig av hvor stor kunden er. Nye potensielle kunder blir oppsøkt og kontaktet og banken forsøker å skape en relasjon med kunden, de bestående kundene har vært sitt kundeteam som er satt sammen ut ifra kundens egne behov. Storkundene har en seniorkundeansvarlig som følger opp kunden og er ansvarlig for å sette sammen et team etter kundens ulike behov. Banken så på oppfølging og service som en viktig del av relasjonsbyggingen, men mente spesielt at det faglige hadde hovedtyngden på aktivitetene mot kunden.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Bank 2 forteller at det handler om at man er en relasjonsbank, at man ikke skal gå etter pris, men at man skal sikre langsiktig kunder. De mener man skal godta gode og dårlige tider i økonomien. *”Vi bruker en strategi som heter Banking is people som betyr at alt skal handle om at bank er mennesker.”* Kundene skal heller ikke ringe selve banken, det er det kundeansvarlig som skal, for de er det veldig viktig at du får en personlig kontaktperson og blir godt tatt vare på. *”Vi er ofte ute hos kundene, for å knytte personlige bånd, dette gjelder de store kundene, for en komplisert kunde skal komme inn i mange kompliserte deler av banken.”* Banken har et kundeteam som følger opp de store kundene og følger en trippel A regel; Anytime, Anywhere og Anything.

Bank 3 kontakter kunder og holder gjerne flere møter hvor de får presentert sin bank og kunden får presentert seg overfor banken. De gjør mye forskjellig avhengig av størrelsen på kunden. For de største kundene er det mer engasjement i forhold til sosiale sammenkomster og arrangementer. Denne banken mener at en god struktur fra kundens side er noe som er viktig i en god relasjon. Gjennom dataene vi har fått fram, så ser man tydelig at i relasjonen med en viktig kunde er det viktig å ha et åpent forhold, tillit og at man er til å stole på. De mener det er viktig at man gir kunden en forutsigbarhet om at det man har lovet, at man leverer det man faktisk har sagt man skal.

Bank 4 sier at det handler om akkvisisjon, man screener potensielle kunder, og avtaler et møte om fordelene banken har. *”Så er det jo det å holde det vi lovet i innsalgsfasen, at vi faktisk følger opp kunden på den måten vi har lovet at vi skal følge de opp, og at det kan være en vekstfilosofi der, bidrar og støtter opp med veksten kunden har fremover.”* Det har blitt mye mer teknologi i bankene, derav et møtested. Som online via nettbanken med informasjon og likviditetsstyring via system, i tillegg til den personlige relasjonen. Sosialt med kundene er det arrangement som fisketurer, sommerfester, operaturer, middager og ishockeymatcher.

Bank 5 mente det spesielt var viktig å sette seg inn i kundens behov og kunne levere etter kundens krav og forestillinger, samtidig som de opprettholder sine verdier.

Bank 6 har to årlige fester, en sommerfest og en vinterfest, og i tillegg til dette har de da løpende lunsjer med hver og enkelt kunde. Bank 6 mener også at det er viktig at kunden gir den informasjonen som trengs for at banken skal kunne gjennomføre sin del av en avtale.

I følge våre data er en god relasjon basert på troverdighet, tillit og lojalitet, oppfølging, behovsoppfyllelse, kostnadseffektivitet og at man kan komme frem til felles løsninger som fungerer for begge parter. Bank 2 sier det slik *”Tre ord som beskriver en god relasjon er lojalitet med å finne en felles løsning, personligplan at man føler en maktfølelse ovenfor banken og konkurransedyktige priser med at vi er en breddebank med markedsutvikling.”*

For å bygge en relasjon med kunden var bankene opptatt av å følge opp og holde det de lover. Bankene var opptatt av å gjøre sosiale ting med sine storkunder, det varierte litt fra bank til bank hvor hyppig, men de ba kundene på ulike møter, foredrag, happenings og andre sportslige arrangementer. De hadde også jevnlige lunsjer og middager med kundene noen mer enn andre. Det kom også frem at det var utrolig viktig for bankene å holde det de lovte.

#### **De 4 nøkkelområder; nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning**

Nøyaktighet:

Nøyaktighet blir sett på som veldig viktig hos bankene, og ut ifra dataene våre så er det tydelig at nøyaktighet i forhold til bank er vesentlig og er nærmest en forutsetning. Bank 4 sier *”Noen er veldig opptatt av detaljer, da er det viktig å tilpasse budskapet til en slik personlighet, mens andre er kanskje så opptatt av detaljer at man må ha annerledes budskap, men i alle kunderelasjoner så er det å være nøyaktig viktig.* Bank 6 sier at det er viktig at alt det formelle er på plass, som store avtaleverk og liknende, og at alt som er avtalt skal være skrevet ned.

Tilgjengelighet:

Ut ifra våre data er bankene i dag omtrent tilgjengelig døgnet rundt enten per mail, telefon eller kundeservice. Dagens teknologi setter ingen grenser for tilgjengeligheten. Bankene tilpasser sine produkter og tjenester etter markeds konkurransen, kundens behov og i forhold til interne rammebetingelser. Bank 1 har en rekke ekspertavdelinger som er tilgjengelige for kunden, hvor kunden kan få all den kunnskap han trenger. Bank 6 sier at tilgjengelighet er noe av det de scorer høyt på, og sier også at alle kunder får direkte telefonnummer til sin eller sine kontakter i banken slik at man ikke må bruke et fellesnummer og komme til et sentralbord, for så og bli sendt rundt i organisasjonen. I tillegg til at hver kunde skal kjenne mer enn en person slik at man har flere som kjenner kunden.

### Tilpasning:

Tilpasning er en viktig faktor for alle bankene uansett størrelse, felles for alle er at de setter sammen ulike kundeteam etter kundens behov. Dette for å tilpasse sine produkter og tjenester på best mulig måte etter kundes ønsker og behov, men også ut ifra markedskonkurransen, at man er konkurransedyktig og tilbyr gode løsninger. Bank 2 sier ”Man må tilpasse kunden hele tiden, det er de som er i sentrum!”. Bank 4 sier man skal skille seg ut på områder man er engasjert, være pro - aktiv, være i forkant og tilpasse seg kundenes behov. Bank 6 sier at hos dem går tilpasning under ordet ”skreddersøm” og at de hele tiden prøver å tilpasse produktene sine best mulig overfor kunden. De sier også at i og med dem er en liten bank, så har de gode muligheter til å gjøre dette.

### Rådgivning:

Rådgivning varierer litt fra bank til bank. Bank 3 sier at kunder har behov for forskjellig rådgivning, og at dette er grunnen til at de, som tidligere nevnt, setter sammen kundeteam som matcher det kunden spør etter eller ønsker og har behov for hjelp med. Bank 5 er pliktige til å rådgi og bevisstgjøre kunden om eventuelle risikoer i forhold til deres tjenester. Bank 6 sier de at ikke bruker rådgivning i form av finansiell rådgivning så mye, men heller på den måten at de er tidlig ute i prosessen i forhold til eventuelle prosjekter kunden har (bygge leilighetskomplekser, butikklokaler og liknende) og at de derfor rådgir mer på prosjektstadiet for kunden, men de ser ikke på seg selv som finansielle rådgivere.

### Fire former for kunderelasjoner

I følge våre data er det ulike former for kunderelasjoner som forekommer hos de ulike bankene men felles er at alle gjør sosiale ting for å styrke forholdene noen som sagt mer enn andre. Alle bankene opptrer også profesjonelt ovenfor sine kunder ved å forsøke å være en relasjonsbank og skape tillit hos kunden. Noen relasjoner er mer teknologiske da mye foregår via nettbank, mens andre går mer over på det sosiale planet. Med dette ser vi at bankene blander og kombinerer de ulike typer av kunderelasjoner på best mulig måte ovenfor sine kunder og egen virksomhet. I følge teorien er dette også den beste måten å gjøre det på for å få til en best mulig relasjon som passer for begge parter.

## Behovsforståelse

Ut ifra våre data var alle bankene enige om at behovsforståelse ovenfor kunden var viktig, spesielt for å bygge langsiktige relasjoner. Bank 1 forsøker å samle kunder i samme bransje på en kundeansvarlig slik at de får mest mulig bransjekunnskap slik at de har mulighet til å forstå og møte kundens behov. De setter sammen ulike team med den ypperste ekspertise i spesielle tilfeller som oppkjøp nettopp for å fange opp kundens behov og skaffe seg bransjeinnsikt. Bank 2 sier at det er veldig viktig å vite hva kundene vil ha, slik at man kan tilpasse behovene og komme med tilbud man mener passer for de som ønsker dette. Tilbake må banken ha en oppdatering på hvordan det går i hos kunden, både bra og dårlige tall. *”Så lenge en kunde kommer til oss, setter vi i gang med et kundeteam som tilpasset behovene.”*

Bank 2 forteller at de skal alltid levere de beste produktene, være solide og holde seg til sin strategi. De mener at kundens krav og forventninger stemmer med det de leverer og at alt handler om å gjøre gode forberedelser slik at man kan forhandle seg fram til noe begge parter er fornøyde med. Bankene mener at det som regel er et samspill mellom forventningene og leveranse, men ikke alltid. Bank 3 sier at de prøver å være i forkant og få tips om hva slags type banktjenester kunden har behov for slik at de kan legge opp en presentasjon som samstemmer med disse behovene. Bank 4 søker å forstå seg på bedriften, ha en åpen og ærlig dialog, slik at de når sine mål og banken skal hjelpe kunden på veien. *”Målet er å levere til en hver tid til de forventningene kunden har og kanskje litt mer over det. Vi jobber veldig hardt med på det å øke kundetilfredsheten, og som bank hvordan agere for å øke den også.”* Banken mener at å skape verdi er å ha god rådgivning, å hjelpe med balansen slik at man alltid har innsyn og at man får bedre oversikt og lavere transaksjoner.

Bank 5 mener de ofte møter kundens behov og setter seg inn i kundens situasjon ved å hjelpe de med å foreta rette investeringer for å få mest mulig avkastning. Bankene måler jevnlig kundes tilfredshet ved hjelp av ulike undersøkelser, for å se om kundes krav og forventninger stemmer overens med det bankene faktisk leverer. Bank 6 sier at de får jevnlige tilbakemeldinger på at kunder er veldig fornøyd med de som jobber i banken og at de forstår kundenes behov. De sier også at de har en fordel ved at de er en norsk bank og at det gjør at de har korte beslutningsveier og ikke må ”løfte” en sak helt til utlandet hvor de øverste sjefene ofte sitter i andre banker.

Banken sier også at det er litt forskjellig fra store aktører til små, fordi de store har mye mer kunnskap om hvordan markedet er, hvor høye lån bankene kan gi også videre, mens de små aktørene ikke har samme forståelsen og derfor kanskje prøver seg mer når de kommer med sine krav og forventninger. Dermed så blir tilbakemeldingene som blir gitt også forskjellig.

### Key Account Management

Ut fra våre data har alle bankene en form for KAM - funksjon bare at de kaller det for senior kundeansvarlig, denne personen har de samme oppgavene som en Key Account manager, de har ansvaret for å følge opp nøkkelkundene i banken. Under senior kundeansvarlig er det en gruppe med flere kundeansvarlige, mens senior har totalansvaret for kunden, hjelper teamet med å følge opp. Alle bankene ga uttrykk for at en slik funksjon var viktig for bedriften for å sikre et riktig servicenivå og riktig oppfølging hos kunden.

En kundeansvarlig besitter en kundeportefølje med nøkkelkundene og han er en person som leser kundens behov, skaper tillit og kan tenke fremover. I følge våre data og teorien tilsier stemmer mange av oppgavene til en slik funksjon overens, selvfølgelig med visse unntak da ulike banker har ulike måter og jobbe på og se ting på. Men felles for alle var meningen om at funksjonen var absolutt viktig og nødvendig for å opprettholde kunderelasjoner. Antall nøkkelkunder per virksomhet og per kundeansvarlig varierte fra bank til bank.

Bank **3** ønsker ikke å bruke begrepet Key Account manager, da de ser på dette mer som en type salgsstilling og sier at de selger ikke lån, og dermed blir det feil begrep. Men de har kundeansvarlige, og denne personen har hovedansvaret for å kjenne kunden, også sitter det en leder på et nivå eller to opp som har et mer overblikk over kunden. Som tidligere nevnt bruker de direktenummer til de kundeansvarlige, slik at man er lett å få tak i. Bank **3** sier at det ikke er så lett å vite helt eksakt hvor mange nøkkelkunder de har og innrømmer at de kanskje ikke har splittet de opp godt nok. Bank **4** sier det slik om deres kundeansvarlige *”Jobber du som spesialist så er du veldig opptatt av akkurat det området du jobber på, men jobber du som kundeansvarlig så klarer du på en måte å se bredden, og bygge bro mellom de forskjellige spesialistene.”*

De viktigste kundene er for bankene er for det meste store bedrifter, og store bedrifter med mye lån. De har noen mindre også, men hovedtyngden ligger på de større bedriftene, det er disse som får hovedengasjementet fra de kundeansvarlige.

### Customer Relationship Management

Dataene sier oss at alle bankene bruker en form for kundeoppfølgingsprogram for å følge opp kunden. Disse inneholder all aktivitet som er gjort på kunden, hva som har blitt solgt og hvilke øvrige aktiviteter som er gjort med kunden for å sikre god oppfølging og god leveranse med sikte om å bli totalleverandør hos kunden for alle relevante finansprodukter. Noen banker hadde oppfølging etter hver sjettede måned, mens andre hadde oftere. Bank **2** forklarer at det er viktig at kundene føler seg ivaretatt, for kunden befinner seg nesten aldri mer i bank. *”Så det er viktig at banken kommer til deg og hører om du har noen behov.”* Bank **3** sier at de har det de kaller kundepleieprogram, hvor de følger opp kundene og rapporterer de tingene som er viktig slik at alle kan følge med på hva som skjer med de forskjellige kundene.

Bank **4** sier at systemet deres inneholder både informasjon og muligheter til å følge opp kunden og at de fokuserer på å ha systemer som ikke er for avanserte, slik at det er brukervennlig og enkle. *”Det er en bedre måte å følge opp kundene på, og det er viktig!”*

Bank **5** hadde et integrert system som gjorde det mulig for alle i bedriften å følge med på de ulike aktivitetene med kunden for å få en bredere oversikt. Dette for å kunne følge opp kunden og sikre kundetilfredshet, men også et viktig hjelpemiddel for den enkelte kundeansvarlig til å få en oversikt og ha en mal å følge. Bank **5** har en litt mindre hovedmålgruppe enn de andre bankene og for de er det viktig å gjøre en hard oppfølgingsmetodikk og få til en god dialog med kunden. I bank **6** så har de et CRM - system men at det er ikke implementert inn i alle deler av banken, sånn som for eksempel næringsdelen i banken, men de har åpne kundemapper hvor all viktig informasjon om kunden blir lagret og hvor alle dokumenter som er av viktig grad blir lagt inn.

Alle bankene mener at et slikt program er viktig for å opprettholde kunderelasjoner. Bank **3** mener at det er veldig viktig med et ordentlig system for om man ikke har dette, vil viktig informasjon fall utenfor. Alle har ikke alltid samme informasjon, og for å kunne gi god oppfølging til kunden, må man ha et sånt system slik at man kan se hva som skjer innenfor forskjellige områder.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Bank 6 sier at et rent CRM - system har ikke blitt ansett som viktig, men at kundemappene selvfølgelig er det. De er opptatt av som tidligere nevnt at ingen kunder skal kun kjenne en person i banken, men gjerne to eller flere.

### **4.1.3 LOJALITET OG TILLIT**

I følge data varier lojaliteten fra kunde til kunde, dette fordi store kunder ofte benytter seg av flere banker med gjerne en hovedbank. For de kundene som hadde bankene som hovedbank var ofte mer lojale, de hadde også ett sterkere bånd til banken enn andre kunder. Bank 1 skaper lojalitet ved å følge opp kunden, være en aktiv diskusjonspartner og være pro - aktiv. Hver kundeansvarlig er i tillegg pålagt å ha minst tre møter med hver nøkkelkunde i året. Bank 3 mener at mange av kundene er lojale, for de har noen kunder som har vært med dem lenge. Men de sier også at kundene er samtidig avhengig av å sjekke markedet og sjekke priser hos andre banker for å sammenlikne, men at de føler at i det store bildet så blir de fleste i banken lenge. Når det gjelder hva de gjør for å skape lojalitet, så er det å gi god service og oppmerksomhet til kunden som legges vekt på.

Bank 3 sier at kunden skal være så fornøyd i banken at det å bytte bank, selv om man kan få lånet billigere annet sted blir sett på som en stor jobb for en konkurrent, selv om de skulle fått ett billigere lån et annet sted. Bank 4 sier at det er sterk konkurranse om lojaliteten, så betjeningskonsept, servisering av kunden og at kunden opplever positivitet er viktige faktorer. *"Det gjelder å være våken hele tiden, være pro - aktiv og engasjert, det hjelper ikke å sove i timen."* Bank 5 har en garantert avkastning som de lover alle kundene, uansett om det er lav- eller høykonjunkturtid på den måten mener de at dette skaper lojal adferd hos kunden. Banken har en del store kommunale nøkkelkunder som har vært i relasjonen i opp til tretti år, disse relasjonene var spesielt sterke og bygget på tillit.

Bank 6 sier at siden de blant annet jobber innen eiendomsbransjen, hvor det er store beløp, så forventer de ikke at kunden skal være lojal. Dette fordi de største kundene de ønsker å ha, har så store balanser at de ikke har mulighet til å låne ut så mye penger som det de trenger. Så de store solide og profesjonelle kundene vil ikke være 100 % lojale men de ønsker fortsatt samarbeid med de store kundene fordi de ofte har bedre prosjekter. Når det kommer til de mindre kundene er de opptatt av at kunden er 100 % lojal hvis de har forutsetningene for å holde seg innen rammene banken har satt.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?



Aktivitetene bankene gjør generelt for kunden er med på å skape lojalitet. De kundeansvarlige og kundeoppfølging er sentralt for tillit og lojalitet.

### Motiver og årsaker for bytting

Bank **1** og **5** mener at motiver og årsaker til bytte av bank kan være en lavere pris hos konkurrenten eller svikt i den nåværende relasjonen i form av en dårlig kundeopplevelse i forhold til service og eller oppfølging. Mye av dataene stemmer her overens med teorien, teorien sier at pris og service dominerer for bytte av leverandør. Bank **1** mente at kundeflukt kunne oppstå hvis en konkurrent underbydde nettopp fordi han ønsker å etablere nye relasjoner, om det da i tillegg er en svikt i relasjonen kunne kunden gå over til konkurrenten, men om kunde hadde vært tilfreds i sin daværende relasjon ikke vil ha gått til en konkurrent. Det samme tilsier teorien i forhold til push og pull - faktorer som kan være med på å påvirke eller motvirke kundeflukt. Så lenge kunden er fornøyd i relasjonen og føler seg verdsatt vil ikke en lavere pris gjøre at et ønske om å bytte leverandør dukker opp.

Bank **3** sier at kundeflukt kan skje fordi de gjør en dårlig jobb og ikke "følger med i timen" med tanke på renter, priser og liknende. De sier også at noen ganger bestemmer andre banker seg for at den og den kunden skal vi ta og lager et godt opplegg for den nye potensielle kunden. Bank **4** har gjennom finanskrisen mistet kunder på grunn av at de ikke har gitt den kreditten kunden ønsker, eller den forgiringen som de ønsker. *"Årsaken til at vi har fått nye kunder er at vi faktisk har løftet telefonen og ringt kunden og spurt om et møte, og synliggjort de fordelene vi har å tilby."*

Bank **6** sier at i konkurranse med andre banker så er det pris og utmåling man blir vurdert på av kunden. I tillegg mener de også at det kan være personavhengig. Dette fordi om en kunde har fått veldig god kontakt med sin kundeansvarlig og denne personen bytter jobb og får samme type jobb i en annen bank, så kan det gjøre at kunden ser det lettere å bytte over for å få samme kundekontakt enn å få en ny i den banken man er i. De sier også at det kan hende at man får en ny kundekontakt i banken, men at man da ikke kommer godt overens med de slik man gjorde med den forrige. De sier videre at de har fått flere kunder etter finanskrisen og de dårlige tidene, fordi flere og flere selskaper har valgt å ha to banker, for sikkerhets skyld.

Alle bankene følger opp kunden for å unngå kundeflukt. Bank **1** sørger for at de er en relasjonsbank, at de er en medspiller i gode og onde dager. Bank **2** er påpasselige med og hele tiden ha noe å levere. *"Hvis vi skulle ha opplevd kundeflukt så må det være på produktene vi*

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

*leverer, og et av de produktene vi leverer er jo en personlig relasjon.*” De mener det handler om det å tilby en totalpakke, ikke bare en pris. Bank **3** prøver å være i forkant, det går på det som er nevnt tidligere med rådgivning og finne riktige produkter og tjenester. De sier også at det noen ganger er slik at kunden blir for stor for banken og at man derfor ikke har mulighet til å følge de videre. Bank **5** sørger for å være konkurransedyktig.

### Kvalitetssikring

Alle bankene konkretiserer viktigheten av kvalitetssikring og oppfølging. Bankene har ulike funksjoner som gjør at kunden har mulighet for og klage eller komme med andre tilbakemeldinger slik at banken kan sikre kvaliteten på det de leverer. En av verdiene til bank **1** er *”it’s all about the people”* og de er opptatt av å sikre gode relasjoner. Bank **2** mener det handler om det å ha riktige kunder i porteføljen, at man har troen på kunden før de setter opp et kundeteam. *”Vi kvalitetssikrer alle kundene for å dekke opp vår egen rygg, og selvfølgelig å møte kundens behov.”*

Det innebærer at bedrifter må sende inn en del krav, finansielle behov, budsjetter for neste år, resultater på kvartal år, andre månedsvise. Bank **3** sier at for bankens del så er det viktig å følge opp de avtalene man gjør, fordi det for eksempel på låneavtaler er ofte klausuler som sier noe om hvordan kunden skal oppføre seg. I forhold til kunden så er det å være tilstede, gi kunden de beste produktene, den beste rådgivningen og at alt skal bare fungere uten at kunden legger noe stort merke til det. Bank **4** sier at *”Det går litt på dette med kvalitet, og at vi kommer med ting som er viktige for kunden, at det faktisk betyr noe, og at det betyr noe for bunnlinjen til kunden.”* Kvalitetssikring i forhold til seg selv handler mye om opplæring, kursing, treningssamlinger og rollespill. Kvalitetssikring til kunden handler om konkrete råd og at det er fler øyne som sikrer at det er bra kvalitet på produktet.

Kundeansvarlig hos Bank **5** har alltid morgenmøter med sitt team for å rapportere og informere hverandre om hvordan det går med de ulike kundeporteføljer. Flere av bankene har også en pro - aktiv adferd, som er en vesentlig faktor for kvalitetssikring i følge det teorien tilsier. Bank **6** sier at de har som standard å gå igjennom alle kundene minst en gang i året for å se at alt av avtaler, regnskap, lister og liknende er som det skal. Mye av aktivitetene som de ulike bankene mente var vesentlig for å kvalitetssikre gikk under rollen som kundeansvarlig, hvordan denne personen følger opp og tilpasser sine produkter og tjenester etter kundens ønsker og behov.

Bank **1** og **5** ga utrykk for at det var viktig og ha medarbeidere som hadde nok kunnskap og ekspertise, at man tilpasset seg markedskonkurransen og ved å ha jevnlig kundetilfredshetsundersøkelser KTI (kundetilfredshetsindeks) kunne sikre god kvalitet både på produktene og tjenestene som blir levert samt relasjonen.

Bank **3** at de prøver å skape verdi gjennom rådgivningen, ved å være med å se muligheter for kunden eller finne andre måter å finansiere på eller andre produkter som passer bedre. Enkelte områder er det utvikling av produkter hele tiden, og da kan de hjelpe med å effektivisere arbeidet gjennom for eksempel elektroniske medier og liknende. Bank **5** er opptatt av å være troverdig, tillitsvekkende og mest mulig i kundens favør. De legger også stort fokus på ansvarlig investering slik at kunden får mest mulig avkastning på siden investeringer. Bank **6** sier at det at de kommer tidlig inn i prosessen med kundens planer skaper verdi, slik at prosessen videre blir ryddig og at alle forutsetninger og rammer er klare lenge før noe fysisk blir satt i gang i prosjektene.

### Makt

Vi har ikke funnet noe teori om makt men vi valgte uansett å stille et spørsmål i intervjuene angående maktforhold da vi antar at dette har en innvirking på kunderelasjonen.

På spørsmålet om hvem som har makten i relasjonen svarer bankene unisont at kunden har mye makt og at de har mulighet til å sjekke andre banker og bytte bank om de ikke er fornøyd. Bank **6** sier likevel at det er noe delt mellom banken og kunden fordi kunden er avhengig av å få finansiert sine prosjekter, men om de setter urimelige krav så kan kunden fort få tilbud et annet sted og da velge de bort. I forhold til om det kunne være forskjell mellom gode og dårlige tider, så sier bank **3** at banken vil nok ha mer makt når det er dårlige tider fordi kunden ikke har like mye mulighet til å bytte bank.

## **4.2 KUNDENE**

### **4.2.1 LAVKONJUNKTUR**

De fleste kundene mente at bankene fulgte ekstra nøye med i slike tider, både på det økonomiske plan og hvordan det generelt går i bransjen, slik at de ikke taper penger selv.

Flere mente at de er først og fremst opptatt av og sikre seg selv før de sikrer kunden og at ting blir strengere og at de krever mer sikkerhet. Forklaringen til **1b** er at etter 2008 til 2009 ble bankene mye mer forsiktige og krevde nye betingelser og helt annet system. Før hadde de tatt mer kontakt og spurt om mer lån eller refinansiering. Kunde **2b** sier hvis man har hatt en god relasjon i over lengre tid, blir den ekstra viktig når det er dårlige tider. Bankene ønsker også en tettere oppfølging med hyppig rapportering. Hvis det er en høy risiko ved selskapet, så blir også prisene hos banken satt opp.

Kunde **2c** forklarer, *"Når vi da få to dårligere år etter hverandre er det nettopp da banken skulle vært der, uten å måtte stille strenge krav til sikkerhet, kausjon etc. og heller hjelpe oss gjennom de tunge årene. For det går jo i bølgedaler"* Kunde **2a** mente at banken ville ha hjulpet de gjennom vanskelige tider, hvis ikke ville de uansett tape på det. Hvis kunden derimot gikk over til en konkurrent. Kunde **3a** sier *"det som er annerledes er at rentene settes ned, mest på innskudd og minst på lån."* Mens **3b** forteller at *"De er gode på informasjon, renter og hvordan ting hele tiden kommer til å endre seg."* Derimot mente kunde **4a** *"banken ikke er dyktig nok på innskuddsbetingelser og plasseringer. Der er de ikke dyktige nok i dag."*

## **4.2.2 RELASJONER**

### Relasjonsmarkedsføring

Ut ifra data driver bankene aktivt med relasjonsmarkedsføring mot sine nøkkelkunder, men i mindre grad mot sine små og mellomstore kunder.

### Relasjonsbygging

I følge dataene er det ulike synspunkter fra de ulike kundene om hvorvidt banken driver aktiv relasjonsbygging, som vi har forstått føler de store kundene seg mer ivaretatt en de som er små kunder, men det er også mindre kunder som har følt at banken er flinke med relasjonsbygging.

Kunde **1a** er en mellomstor til liten kunde men er fortsatt veldig fornøyd med hvordan banker forsøker å skape en relasjon til hans bedrift. Han sier *"jeg har nettopp byttet bank, den jeg bruker nå er mer løsningsorientert"* Så med dette tolker det som at han i sin nåværende bank føler seg mer sett og ivaretatt selv om han er en mindre kunde. For denne kunden var punktlighet, nøyaktighet og stabilitet for å bygge en god relasjon til banken. Kunde **2a** er en storkunde og var fornøyd med relasjonen. De hadde en kundeansvarlig som var flink og som fulgte opp, for denne kunden var det viktig at banken aktivt klarte å følge opp bedriften, og at

de tok kontakt når det var noen tilbud som kunne komme bedriften til nytte. Kunde **2c** var svært misfornøyd med bankens relasjonsbygging, de er en mellomstor til liten bedrift som følte seg for små til å bli sett. Banken deres inviterte i ny og ne til ulike foredrag og møter. Dette var de fornøyd med, men de få gangene de hadde fått et direkte tilbud som var til bedriftens gode, fikk de ikke noen ytterligere henvendelser eller oppfølging.

For denne banken var oppfølging, initiativ og kundeservice en viktig innvirkning på relasjonsbygging. Kunde **1a** følte det at banken klarte å tilpasse alle ønsker og behov. De var alltid nøyaktige på sine avtaler, tilgjengelig om de trengte noe hjelp, de tilpasset også sine tjenester etter behov og følte det var lettere og få gjennomslag for sine ønsker i denne bank enn den forrige de byttet fra. Kunde **2c** var også fornøyd med nøyaktigheten og tilgjengeligheten, savnet kommer når det gjelder tilpasning og rådgivning, men også når det kom til nøyaktighet, handlet det om at de ikke holdt det de lovte og ikke fulgte opp de ulike henvendelser. Kunde **2a** var også fornøyd med tilpasningen av disse 4 nøkkelområdene, men savner noe på tilpasning av ulike tilbud og de føler heller ikke at banken fungerer som et rådgivende organ.

Kunde **3a** er en liten bedrift til banken og sier *"banken gjør egentlig ikke så veldig mye overfor dem."* Når de selv tar initiativ og møter banken, møter de med velvilje og forteller om hvilke produkter og tjenester de har som er tilpasset det behovet de har. De sier også at relasjonen i dag består mest av at de benytter seg av betalingstjenester og at man har lån. Disse betalingstjenestene er mye selvbetjeningen, så kontakten med banken er veldig liten. **3b** forklarer som en storkunde med mye lån og samarbeid *"Det at de stoler på oss, at vi la frem alt av tall og så evaluerte de oss."* Og *"Den fysiske tilgjengeligheten betyr ikke så mye, men den andre tilgjengeligheten er et must."* Rådgi seg slik at bedriftene blir oppdatert på å strukturere, rentesikre, forstå markedet, behovet og strategien er viktige elementer hos bedriftene for at relasjonen skal bli bedre.

At de skal ha all formalitet på plass er heller ingen hemmeligheter. Viktig at motpart skjønner ditt behov, at banken skal sitte som en spesialist og forklarer bedriften det de bør vite for å hjelpe dem, og gi forklaring på det dem bør tenke, utover det bedriften tenker selv. Kunde **2b** er derimot positiv til sin relasjon og sier at den er god og at den er veldig personavhengig. De sier *"at de har arbeidsmøter ca to ganger i året og mer ved behov, i tillegg til at de blir invitert på ulike arrangementer."*

Med personavhengig, mener de at de har en kundeansvarlig som de forholder seg til, og som er deres primærkontakt. Kunde **3a** legger vekt på tilgjengelighet, serviceinnstilling og vilje til å finne løsninger som viktige punkter i forhold til en god relasjon, mens kunde **3b** trekker frem ærlighet, at man får en tilbakemelding uansett spørsmål, og tilgjengelighet.

#### **De 4 nøkkelområder; nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning**

Nøyaktighet:

Nøyaktighet er en forutsetning fra bankens side og kunde **3a** sier *"at det er lite feil som kommer fra banken."* At bankene de sender ut all informasjon til riktig tid, slik at kundene får god oversikt. Det var mer en selvfølge at bankene skulle være nøyaktige.

Tilgjengelighet:

Kunde **2b** sier om tilgjengelighet *"at de er helt avhengig av at tilgjengeligheten er på plass, sånn som for eksempel nettbank og at de har mulighet til å ringe en VIP-support om det skulle være spørsmål."* **3a** sier *"at for deres del så har tjenestene blitt tilpasset slik at man skal klare alt selv, og at rådgivning får de når de selv tar kontakt."* og *"Vi opplever det som at det er for mye selvbetjening og har til tider det vanskelig med å få tak i sin kundeveileder."* **4b** forteller *"til tilgjengelighet så kunne åpningstider vært noe de kunne forbedret seg på."*

Kunde sier at det er lett tilgang til fasiliteter som nattsafe, minibank og muligheter for myntinnskudd for mindre bedrifter. At bankene er lette å få tak i, slik at daglige gjøremål blir tilfredsstillt.

Tilpasning:

Kundene mener det at tilpasse ønsker og kunne anbefale hva som er best for deres behov.

Kunde **2b** sier at *"banken tilpasser seg veldig i forhold til deres ønsker og at de ser det som en fordel å være regnet som en stor kunde."* Men de sier likevel at de er gode på tilpasning på noen områder. **3a** mener derimot at de tilpasser seg slik at de må ordne mest mulig selv. **4b** forteller at de er såpass små at de ikke trenger noe tilpasning, og får all den beskjeden de trenger via nett.

## Rådgivning:

De fleste kundene mener at bankene ikke er flinke på det å gi rådgivning, men kunde **1b** forklarer at derimot trygghet, stabilitet er to gode kvalifikasjoner på en god rådgiver, samt en god relasjon. Ofte er kundene innom via nett og får dermed en teknologisk kommunikasjon i tillegg. Kunde **2b** sier også at *”de bruker ikke noe særlig rådgivning, men sier at det kanskje er noe de burde benyttet seg mer av.”* **3a** forteller at de får rådgivning er tilstede når dem tar kontakt med dem. **4b** forklarer det at rådgivning var grunnen til at de valgte banken, at de følte at de kunne gi mye mer enn det de andre bankene kom til å gjøre.

## Kunderelasjoner

Når det kommer til hvordan type relasjon kunden mener de har til sin bank er det veldig forskjellig, igjen kommer dette inn med hvor stor kunden er. Jo større kunden er jo mer sosial og profesjonell var relasjonen og jo mindre kunden var, jo mer upersonlig og mindre sosial var relasjonen. **3b** forklarer *”Det at bankene inviterer inn gjør det relasjonen mye enklere, og tre ord som beskriver en god relasjon er kundekontakt, åpenhet og ærlighet.”* Det er årlige engasjement etter at man er ferdig med regnskapet, eller generelle ting som informasjonsmøter. **4a** forteller *”Det er mye smøring som invitasjoner til julebord, konserter, turer og reiser.”* Det å formidle om hvordan virksomhetene går er viktige faktorer. **4a** mener at man fungerer på det sosiale plan, det vil si at det er kjemi mellom bank og bedrift er viktige faktorer for at det skal bli en bra relasjon. **4b** er en mindre kunde og mener kundefølelse, effektiv og praktisk. *”Det at vi har banken i nærheten.”*

## Behovsforståelse

I følge våre data syntes alle kundene at det var viktig med god behovsforståelse, både de store og små kundene. Dette gjaldt innenfor finansielle behov, det å kjenne bedriften, vite hva som er viktig og hvilke mål de har. Man skal balansere risikoen, og at ingenting er forsinket. Man kjenner potensialet banken kan gi, og hva bedriften skal oppnå. Kunde **1a** mente at banken var flink til å forstå hans behov mens **1b** forteller *”Innen rådgivning er de kanskje litt mer framgående, hvis de kommer på noen ideer vi ikke har tenkt på, så blir vi kjempe glad for det.”* Det bankene kan ha et stort forbedringspotensial innen, er at bankene skal sette seg mer inn i bedriftens virksomhet. Kunde **2a** var fornøyd med at banken ofte viste de nye ting som de kunne dra nytte av i bedriften, da dette er en viktig del av deres behov.

Kunde **2c** var svært misfornøyd med bankens behovsforståelse. Så her kan vi se to kunder av samme bank, en mindre og en større kunde hvor den store er fornøyd og den mindre ikke fornøyd med behovsforståelsen.

I kjeden til kunde **2c** er det vanlig at eier har samme bank privat og i dette tilfellet har flere vært misfornøyd med at banken ikke kan se totalbehovene. Dette har resultert i at de i dag vil bytte bank. Han sier ”De burde ha en oversikt hvor de ser at privatkunden også er bedriftskunde og samkjøre dette bedre”. Kundene mente generelt at forholdet mellom dere krav og forventninger stemte overens med det de faktisk fikk levert av banken, de store bankene forventet mer enn de små. Kunde **2c** følte seg så liten med en omsetning på 50 millioner for hele kjeden at de hadde sluttet å forvente noe særlig.

Han sier ”Man har for så vidt dårligere forventninger til banken fordi man i en årrekke i vårt tilfelle som har holdt på i tjue år, opplever at man ikke har så stor betydning” kunde **3a** sier at banken nok prøver å finne løsninger, både på produkter og tjenester som er tilpasset deres bedrift. De forteller også at de en gang opplevde at banken forsto de deres krav og forventninger godt ved at de hadde mye kapital og at de da fikk en spesiell konto med en mye høyere rente enn hva man ellers hadde på markedet. Kunde **2b** sier at ”*det er viktig at de forstår behovene, men at det av ulike årsaker ikke alltid blir ivaretatt slik det burde.*” De sier det at om ”*de som jobber i banken, kun har jobbet i bank og ikke vært ute, så kan dette ha noe å si for hvordan de opplever de kravene og forventningene de setter. De sier også at de har opplevd at banken virkelig hørte på de ved et tilfelle hvor de ønsket et logge – system på sin nettbank, og dette brukte banken lang tid på å utvikle. Selv om det tilslutt ikke funket, så hadde banken likevel lagt ned mye tid og ressurser på å utvikle det.*”

Forholdet mellom krav og forventninger stemmer overens med det banken faktisk leverer forteller **4a** ”*På kredittsiden er de veldig dyktige, og på forvaltningssiden er de ikke så dyktige. Det er konsernet hos banken som låser seg fast på regler de ikke vil endre, så dette endte med å flytte overskuddslikviditet til andre banker og finanssituasjoner.*” Bankene er stabile og forutsigbare, men **1b** forklarer ”*Det har jo vært litt problemer med nettbanken, som at de bruker litt for gammel teknologi, sammenlignet med andre banker vi samarbeider med.*” Så det å ha ny teknologi og oppdatering innen bank er også viktig. Mens **3b** forklarer ”*Vi har nesten sagt ja til et oppkjøp før vi har snakket med banken.*”

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?



### Key Account Management

Alle kundene svarte at de hadde en kundeansvarlig eller kunderådgiver som hadde ansvaret for å følge opp deres bedrift. Alle så på det å ha en kundeansvarlig ovenfor bedriften var svært viktig. Fordi denne personen hadde stort kjennskap til bedriften og var tilgjengelig når bedriften lurte på noe eller trengte hjelp til noe. En KAM som har den beste kompetansen til hver enkelt bedrift, følger opp bedriften fra banken sin side. Det er en koordineringsmann, som har svar til alle spørsmål som nåes til vedgjørende områder. Jevnlige møter hvor man legger fram alle statuser. Det at en person i banken kan bedriftens virksomhet, da er det mye lettere for bedriften å sende inn søknader, trenger ikke alle opplysninger og får full forståelse av alle detaljer.

I bedrift **1b** er det senior og junior kundeansvarlig, som driver med koordinering. Forteller også *"Det at man kan fange opp signaler, også gjensidig, snakke om ting litt utenfor arbeidstiden på de sosiale arrangementene."* Det var også viktig for kundene å ha en person å forholde seg til. De små kundene hadde kunderådgivere, mens de store kundene hadde kundeansvarlige og graden av engasjement var forskjellig. **2c** forklarer derimot om sin kontaktperson *"Bedriftseiere er i dag interessert i å spare penger, det synes vi de ikke i stor grad hjelper til med"* Kunde **2b** sier at *"de har ulike kundekontakter innenfor ulike områder, og at de i tillegg til dette har en Key Account manager, en senior kundeansvarlig og en analytiker som jobber mot deres bedrift."* Dette menes med at det er viktig med en slik person fordi det er godt å ha en som kjenner deg og som vet hvilke systemer man bruker og hvem man er. De sier også at de har sett eksempler på hvor man bytter kundeansvarlig ofte og dette mener de er med på å gjøre relasjonen mindre bra.

### Customer Relationship Management

Ut ifra våre data var det ulike meninger om bankene brukte et kundeoppfølgingsprogram, noen mente at de absolutt gjorde det, mens andre var mer usikre. Hva et slikt system inneholdt var de fleste kundene usikre på. Kunde **2b** sier at *"de får hjelp når de trenger det, og mener at det ville de nok ikke gjort om de var, kjappa på hjørnet "*. Kunde **2c** mente at et slikt program også i større grad burde omfavne de små og mellomstore kundene og at de ikke fikk følelsen av å være noen del av ett oppfølgingsprogram i hvert fall ikke på et profesjonelt nivå. Kunde **3a** sier at *"om de først har et slikt system og om det innebar at de tok kontakt med sine kunder, så ville det klart ha en positiv innvirkning på relasjonen."*

**4a** sier ”Jeg tror et slikt program ville hatt en positiv innvirkning. Vi har jo selv dette systemet, og tror alle virksomheter ville ha godt av dette.”

De fleste bedriftene forteller at de er usikre på om de har det, men at de har gode kundeveiledere som følger de opp, og at alle bedrifter hadde satt pris på et slikt system. Prospera er en evaluering hvor man har årlig kontakt, blir intervjuet og gir tilbakemelding. Bedriftene får tilbakemelding i hvilken stor grad man graderte de ulike bankene. Dette blir derav gjort to ganger i året og er anonymisert, som kan være en fin tilleggsoppfølging til alle banker. Mens **3b** forklarer ”Vet ikke om dette er nødvendig, for vi har så nære relasjoner med banken, men hvis dere hadde snakket med en stor bank så tror jeg absolutt det. Det kommer an på bedriftens størrelse.”

### **4.1.3 LOJALITET OG TILLIT**

Kundene hadde ulike oppfatninger av hva banken deres gjorde for å skape lojal adferd. Bank 1a mente at banken skapte lojalitet ved å være løsningsorienterte ovenfor bedriften, at de holder sine avtaler og følger opp. Hos de store bedriftene er det snakk om invitasjoner til mange forskjellige arrangementer, gode middager, ute på byen i Oslo, turer til forskjellige steder, også er det kurs med faglige oppdateringer for å bli bedre kjent, og skape tillit og lojalitet igjennom dette. Både kunde **2a** og **2c** følte ikke banken deres gjorde noe spesifikk for å skape lojalitet. De tenkte begge seg grundig om, men kom ikke på noe. Bank **2a** sa det slik ”Ja hvis de gjør noe?” Så slik vi tolker dette er at hun er usikker på om banken gjør noe spesielt for å skape lojalitet hos henne bedrift.

Kunde **3a** sier at ”de prøver vel å tilpasse seg behovene de har, hvis de er flinke til å uttrykke dem. Men de mener at de kunne gjort mer og kunne tatt mer kontakt for å se om kunden har de riktige produktene.” Når det gjelder sosiale arrangementer, så sier kunde **3a** at ”de har foredrag hvor de snakker om økonomi i en eller annen form og hvor det etterpå er et show som underholdning. De sier at disse foredragene er veldig gode og nyttige.” Derimot så forteller **4b** ”Jeg tror lojaliteten kommer mye av det å kunne se ansiktet til personen man har som kundeveileder.” Det handler også om banken og kundene skal være joviale mot hverandre. At bankene har lovet å holde ut i gode og dårlige tider. At det skal være åpne linjer, med bra atmosfære.

### Motiver og årsaker til bytting

Motiver og eventuelle årsaker for å bytte bank varierte fra kunde til kunde men likt for alle var at service og oppfølging sto sentralt, det måtte være gode priser men det var kvaliteten på leveransen, konkurransedyktige priser, tilgjengelighet og oppfølgingen som var viktigst. Det var viktig for kunde **2a** var det spesielt viktig at systemene fungerte som det skulle, for kunde **1a** var det viktig å få igjennom avtaler som lån, pant og husleiekontrakter. Kunde **2c** var veldig opptatt av service og at banken måtte se helheten i det private og bedriftsmessige engasjementet en bedriftseier har, som her ikke var tilfellet. Han mente at service og oppfølging ikke ville være et problem om man snakket med større bedrifter.

Han sa *”Jeg tror ikke det ville vært et problem for et større konsern, men kundeservicen fungerer ikke godt nok mot mellomstore og små bedrifter”*

Kunde **2a** mente at banken måtte ha jevn kontakt slik at de følte seg verdsatt og tatt vare på for å forhindre at de skulle gå over til en annen konkurrent. Så forteller bedrift **4b** *”da vil jeg si at det er tre ting, og det er at det tar for lang tid, ting må skje fort, at man ikke føler at sikkerheten i banken er bra, og at kundeveiledningen blir borte, at man ikke har personlighet lengre.”* Eller så forklarer **1b** *”Det er ofte lett til tider å få gode betingelser, så det er ikke det å bytte banker, men å innfris hos andre.”* Kunde **3a** sier at det ville vært rentenivået på innskudd og lån, samt tilgjengelighet og kundeoppfølging.

Kunde **2b** sier at de snakker om det innimellom om de skal bytte, men i og med dem er en del av et større konsern så er det ikke like lett for dem å gjøre det. De sier videre at bedriften ønsker å ha en norsk bank, og de er det ikke mange igjen av. Med dette mener han at det er viktig og ikke å gi for mye makt til en bank, men heller fordele de 25 – 30 % på forskjellige banker, at det ikke er noe spesiell årsak til bytting men heller grundige avtaler av situasjonsmarkedet før man avtaler noe. Det påvirkes også når bankene ikke har noe mer penger å gi ut, som ender med å ha flere banktilknytninger, og at bedriften og banken alltid møtes på halvveien med betingelser.

### Kvalitetssikring

Alle kundene mente at kvalitetssikring og oppfølging var en viktig del av relasjonen. For å kvalitetssikre relasjonen og følger opp mente de fleste kundene at det var den kundeansvarlige som sto sentralt. Noen opplevde banken sin som pro - aktiv andre opplevde at banken ikke gjorde noe særlig for å kvalitetssikre.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Det kom ikke fram fra data at noen har vært med i KTI undersøkelser (Kundetilfredshetsindeks). Banken vil ha størst mulig innsikt i bedriften innen oppfølging og kvalitetssikring, så at banken følger opp bedriften er kjempe viktig. Bedriften kan ta kontakt med banken når som helst, når man har behov for dette. At pengene står trygt på kontoen. Bedriftene er rapportpliktige, noe som er positivt til å få rapportering ovenfor bankene. Henter all informasjon, tolker dataen til bedriftene. **3b** forteller *”Det er viktig med kvalitetssikring, der all informasjon er etterrettelig.”*

Til slutt spurte vi samtlige kunder om det var noe banken kunne gjøre annerledes i deres relasjon til banken i dag for å sikre at ble i relasjonen. Kunde **1a** var veldig fornøyd med dagens situasjon og mente ikke at det var noe spesielt banken deres kunne gjort annerledes. Kunde **2a** mente at banken burde kontakte de litt jevnere, at kundeansvarlig var litt mer på for å høre hvordan driften gikk og komme med eventuelle tilbud eller nyheter som kan være interessante. Kunde **2c** mente at banken er preget av å ha gått på tidligere smeller innen samme bransje og at dette går ut over de som har drevet i over tjue år og vist at de er en ”stayer”. De mente også at det burde følge opp mer. **4a** forteller hva banken innen for å skape verdi i bedriften: *”De tilbyr kurs på mange forskjellige fagområder, for eksempel makro økonomi, aksjemarked, plasseringer, valuta, renteinstrumenter og andre forskjellige type områder.”* **1b** sier *”De kunne gitt oss billigere lån, lavere marginer, at det er igjennom flere mellomledd mellom kunder og investorer. Ellers er det godt samarbeid og gode vekstmuligheter innen banken.”*

Det er viktig at alt blir målt i resultater, så marginer er veldig viktig i alle bedrifter. Så god rådgivning og være synlig i bedriften, både internt og eksternt. Også at man får låne de pengene man har behov for. Kunde **2b** sier at *”Man må ha en ordentlig dialog og at bankene er avhengig av at produktene og tjenestene fungerer. Fordi er det noe feil i nettbanken, så merker vi det.”* og føyer til *”de blant annet har tilgang på et system hvor de kan slå opp i valutakurser og dette er veldig verdifullt for dem, men dette kommer ikke fra den hovedbanken de har, men en annen. Det er veldig verdifullt og møte andre kunder av bedriften på ulike sosiale arrangementer, og her møter de også egne samarbeidspartnere.”* Kunde **3a** forteller at *”det som er nevnt flere ganger, så skulle jeg ønske det at det var bedre kontakt, og at de kunne gitt mer informasjon om hva slags produkter og tjenester de har, fordi dette er det ingen som forteller oss.”*

Kunde **2b** synes at de innenfor område Cash Management må forholde seg til for mange systemer, og sier at det burde ikke være deres oppgave, men banken sin. De føler at de til tider kan bli litt kasteball. Banken skal kunne svare på spørsmål som generalister, men også som spesialister. Også en så enkel endring som adresse på bedriften kan være mye styr, og det burde det ikke være. Kunde **3a** sier at *”noe av det som er med på å skape verdi for dem, er at banken faktisk er kunde av bedriften. I tillegg til det så sier de også at rentenivået spiller inn, for jo lavere rente man får på lån, jo høyere rente på innskudd og det er med på å skape mer verdi for bedriften, og at verdien kunne vært bedre om relasjonen også hadde vært bedre enn hva den er i dag.”* **3a** sier igjen at *”det burde vært mer oppfølging fra banken sin side, og at de kvalitetssikrer sine produkter og tjenester er helt nødvendig.”*

### Makt

Flertallet av kundene mener at banken har makten, spesielt de store bankene som blant annet er noe statlig eid. Kunde **2a** mente at banken hadde noe makt men at det var kunden til syvende og sist hadde makten, da det er de som bestemmer hvilken bank de ønsker et samarbeid med. Hvis bedriften har en dårlig økonomi, ville det også si at si at det er banken som har all makten, siden bedriften kan slite med forpliktelser. På an annen side om bedriften har en god økonomi, så er det kunden som har all makt. Kunde **2b** forklarte kort *”hvis du er attraktiv så har du makta, men hvis det er dårligere tider så overtar banken litt mer makt.”*

## **4.3 SAMMENLIKNING AV BANKENE OG KUNDENE**

Vi vil i dette avsnitt sammenlikne bankene og kundene og finne eventuelle gap mellom hva banken sier og mener og hva faktisk kunden opplever at banken gjør i deres relasjon.

### **4.3.1 BANK 1 OG KUNDE 1A – 1B**

Kunde **1a** var veldig fornøyd med samarbeidet til denne banken. Selv om kunden var en liten til mellomstor kunde, syntes han banken var svært flink til følge opp og de var løsningsorienterte. Dette stemmer godt overens med det banken selv sier. De ser på seg selv som en relasjonsbank som forsøker å tilpasse sine produkter og tjenester. Kunden hadde også en kundeansvarlig som fulgte opp bedriften, og var tilgjengelig og flink til å se kundens behov. Dette stemmer også godt overens med det banken selv mener.

Denne kunden mente at hvis han ikke fikk igjennom visse saker som lån, pant og husleiekontrakter ville han gått til en annen bank, men ettersom banken er såpass løsningsorientert og forsøker å tilpasse seg etter hans behov, føler han at han ikke ville forlatt relasjonen. Dette stemmer overens med det hva banken selv sier, at om kunden får en lavere pris et annet sted vil ikke det i seg selv være en stor nok faktor til å bytte bank, men hvis det er svikt i relasjonen i form av dårlig oppfølging eller liknende ville det oppstått kundeflukt.

Kunden mente at banken var mer opptatt av å sikre seg selv enn å følge opp kunden ekstra i lavkonjunkturtider, slik at de selv ikke skulle gå på en smell. I forhold til dette er det delvis riktig med hva banken selv sier. De mener de er mer påpasselige i lavkonjunkturtider, men at de ikke vil være en solskinnsbank. De skal være der også i regnvær, og at banken og kunden sammen skal komme frem til felles løsninger. De ønsker å være en medspiller for kunden i både gode og dårlige tider. Da denne kunden ikke er en storkunde kan det være en årsak til at kunden føler banken forsøker å sikre seg selv mest i slike tider og ikke kunden, men dette vet vi ikke. Denne kunden har også i svært liten grad en sosial relasjon med banken, dette er fordi han ikke blir ansett på som en storkunde. Derfor blir det ikke mulig å sammenlikne det sosiale engasjementet. Kunde **1b** gjør flere sosiale ting med sin bank, og dette stemmer overens med det banken sier. Kunden mener at banker generelt har et forbedringspotensial når det kommer til å forstå kundens behov, hvor han mener banken bør ligge litt i forkant. Banken selv mener de går aktivt inn for å få seg bransjeinnsikt for å bli en god diskusjonspartner.

Kunden mener ikke alltid at deres krav og forventninger stemmer overens med det banken leverer. Det virker som banken er klar over at det ikke alltid stemmer, men det er derfor de foretar undersøkelser for å kartlegge kundes tilfredshet. Kunden har en senior kundeansvarlig samt flere ulike kundeansvarlige som følger opp relasjonen, og dette stemmer godt overens med det banken sier. Bank **1b** sier også at de er lojale fordi banken deres har lovet å være der for de i gode og dårlige tider, og det stemmer helt eksakt med det banken sier de ønsker ovenfor sine nøkkelkunder. Som denne store kunden selv sier, som også banken sa, er at de største kundene har ofte flere banker med en hovedbank. Kunde sier at etter finanskrisen ble banken deres mye mer forsiktig, de krevde nye betingelser og et helt annet system ble opprettet. Dette stemmer noe overens med banken, som sier de blir mer påpasselige i lavkonjunkturtider.

### 4.3.1 BANK 2 OG KUNDE 2A – 2C

Denne storbanken er opptatt av langsiktige relasjoner, det å være der for kunden i gode og dårlig tider, men om du er ute etter den beste prisen kan du gå ett annet sted. Dette var inntrykket vi fikk av denne banken. Det kom frem at storkundene **2a** og **2b** generelt er veldig fornøyde med relasjonen. Den som var aller mest fornøyd og som stemte best overens med det banken selv sa, var kunde **2b**. Dette er den største kunden med den aller største omsetningen. Den minste kunden **2c** som omsetter i millionklassen var absolutt ikke fornøyd, men dette er kun en liten kunde for den banken som er en av Norges største.

Vi velger å ta utgangspunkt i kunde **2a** og **2b** når vi skal sammenlikne da disse er nøkkelkunder og det er i hovedsak disse vi ønsket å komme i kontakt med. Kunde **2c** blir såpass liten, at gapet mellom det banken og kunden sier blir for stort. Likevel vil vi velge å poengtere at denne kunden fikk svært dårlig oppfølging og lite henvendelser. I utgangspunktet ønsker denne banken å være en relasjonsbank, men som vi forstår ut ifra denne kunden som omsetter kun i millionklassen, at banken ikke retter dette relasjonsperspektivet mot de mindre kundene. Bank **2b** sier de blir bedt på ulike arrangementer, har lunsjer og møter og de føler de har en åpen og ærlig relasjon til sin kundeansvarlig og at relasjonen er god. I følge det banken sier stemmer dette godt overens. Her er det et stort samsvar mellom bank og kunde. Alle var fornøyde med bankens nøyaktighet og tilgjengelighet, og her mente også banken de var flinke.

Når det kommer til tilpasning og rådgivning var ikke kundene helt tilfredse, og mente banken kunne bli bedre. Banken mener selv at kunden må komme til dem og være tidlig ut for at de skal få tid til kunden, da de har mye å gjøre. Banken sier her at det er kjempeviktig at kunden kommer til banken om de har et problem, slik at banken tidlig kan sette i gang en rådgivningsprosess. Men de forsøker å tilpasse og gi kundene råd etter deres behov, de mente i alle fall at det var viktig! Her kan vi se delvis at ting ikke stemmer helt overens. Det kan virke som de mener det er viktig, men at de ikke alltid finner tid.

Bank **2b** sier at banken ikke alltid er like flink til å forstå deres behov. De sier at ting de har trengt hjelp til og bedt om, har noen ganger tatt lang tid og når det endelig har gått i orden fungerer ikke de endringene de har gjort som det skal. Banken er utrolig opptatt av å forstå kundens behov, så her kan vi se at det er et skjevhetsforhold i forhold til denne kunden. Bank **2a** var generelt fornøyd med bankens behovsforståelse. Ut ifra våre data stemte kundenes krav og forventinger overens med det banken leverte.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Kundene tror at banken har en form for kundeoppfølgingsprogram og det stemmer noe overens med hva banken sier. Både kundene og banken er enige om at et slikt oppfølgningssystem har en positiv innvirkning på relasjonen.

For å skape verdi sier banken at de hele tiden holder seg til sine strategier. De skal levere bra, være solide og være med kunden i både i gode og dårlige tider. Kundene mente at ekstra tjenester skapte verdi. Kunde **2b** hadde fått et tilbud om et verktøy de bruker i forbindelse med valutakurser som skapte verdi, men dette tilbudet kom fra en annen bank og ikke fra den hovedbanken de benytter seg av. Kundene mente at oppfølging og kvalitetssikring var viktig, og kunde **2a** sa banken kvalitetssikret ved å ha jevn kontakt med kunden. Dette var også svært viktig og avgjørende adferd fra bankes side, det kommer tydelig frem at mye av kvalitetssikring skjer på grunnlag av deres egen sikkerhet.

Banken mener at kundeflukt oppstår hvis det er svikt i et produkt de leverer som er den personlige relasjonen. Kundene mener at flukt kan oppstå hvis ikke systemene fungerer som de skal, blant annet da servicen. Her samstemmer det mellom bank og kunde, slik vi tolker det. Banken får tydelig frem at hvis du er interessert i en god pris kan du gå til en annen bank, det er totalpakken og bredden som de fokuserer på. Slik vi tolker det er kundene enige, men de ønsker likevel god pris. Spesielt i lavkonjunkturtider er banken påpasselige med sine krav og spesielt til sin egen sikkerhet, men også til kundens sikkerhet.

De ønsker å være der i gode og dårlige tider og det samme mener kunden. De vet banken setter strengere krav, men tror fortsatt de ville fulgt opp i lavkonjunkturtider. For kunde **2c** som er en mindre kunde, mener at banken kun er ute etter å sette absolutt krav til sikkerhet og ikke er der i dårlige tider, men bare i de gode. Kunde **2b** ønsker mer jevnlig kontakt fra banken, og at de kommer med nye ideer og tilbud som kan være interessant for kundens drift. Kunde **2a** mener de har for mange systemer å forholde seg til når det gjelder daglige transaksjoner, dette mener de er bankens oppgave å styre. Ting kan ta for lang tid og de får ikke alltid de svarene de ønsker.

#### **4.3.3 BANK 3 OG KUNDE 3A – 3B**

Kunde **3b** var veldig fornøyd generelt med relasjonen til sin bank og hadde i utgangspunktet ingenting å klage på. Banken forklarte at de holder møter for å bli kjent med kunden, og når de har fått kunden inn så holder de videre informasjonsmøter og ber inn til ulike sosiale arrangementer.



Dette stemte godt med hva kundene sa, da kunde **3b** sier at de får innkallelser til ulike møter, samlinger, formiddagsmøter og andre sosiale arrangementer. Kunde **3a** sier også at de blir bedt på et årlig arrangement, men at når det gjelder møter for å diskutere ulike sider ved relasjonen mellom banken og kunden, så er det ofte de som må ta kontakt. Dette kan ha sammenhenger med at de er en liten bedrift som har en relativt lav omsetning i forhold til mange andre selskaper og derfor ikke er prioritert på samme måte. Dette sier også banken, at det de regner som VIP-kunder eller viktige kunder, ofte er store bedrifter med mye kreditt.

Når det gjelder krav og forventninger i forhold til hva man faktisk får levert, så mente banken at dette var noe de gjorde så å si ved alle tilfeller. Her var kundene enige og mente at banken deres leverte i forhold til hva de satte som krav. Kunde **3b** sier også at de nesten sier ja til et oppkjøp før de har snakket med banken fordi de vet at banken er med på det. Kunde **3a**, som er en mindre kunde, sier at de ikke har de aller største kravene og behovene og derfor klarer banken dette, men legger vekt på gjennom hele intervjuet at de likevel savner en kundeansvarlig eller en kundekontakt som kunne tatt mer kontakt med dem, for de er veldig avhengig av og hele tiden å ta kontakt selv. I lavkonjunkturtider kunne banken fortelle at de har et oppfølgingssystem og at derfor legges det mye vekt på akkurat dette i dårlige tider. Kunde **3b** er enig i dette og sier at de får god informasjon blant annet om hvordan renten kommer til å ligge.

Kunde **3a** bemerker seg også det at rentene settes ned, og forteller om at de opplevde i et tilfelle, hvor de hadde fått en god avtale med god rente, ble den renten satt ned veldig fort og de tjente ikke så mye på den avtalen lenger. Kunde **3b** savner også mer informasjon om hvilke produkter banken faktisk har, for de hører ingenting om det, og det kunne hende at banken har produkter som kunne passe de, uten at de vet det eller banken forteller de noe om det.

#### **4.3.4 BANK 4 OG KUNDE 4A – 4B**

Når bank **4** skal opprette en relasjon så jobber de med akkvisisjon, det å screene potensielle kunder og hvem som virker interessante, og deretter spør om møte. Bank **4** sier at de gjør det de lover, og følger opp kunden, på den måten den har lovet å følge den opp. Kunde **4a** har ikke så mye erfaring med banken på grunn av at de ikke har hatt et så langt samarbeid. De er en kunde som også har bedrifter internasjonalt, dette gjør bedriften til en storkunde. Kunde **4a** blir også invitert på kurs og faglige oppdateringer, dette gjør derimot ikke kunde **4b**.

Det banken har gjort under lavkonjunkturtider er at de har vært tøffere på kredittpolicy og beskyttet engasjementene sine mer.

Banken har et teknologisk møtested som er deres nettbank. Der blir mye av informasjon og likviditetsstyring styrt. I tillegg har de private relasjoner, hvor de har mer samtaler om hva som er viktig for kunden, hva har de fokus på, framtidsplaner og hvordan de som bank kan støtte de. Det er også viktig fra banken sin side at kjemien stemmer ut til bedriftene. Kunde **4a** får invitasjoner til stadig arrangement som julebord, konserter, turer og reiser. Kunde **4b** er en mindre bedrift og har kun deltatt på mindre arrangementer med banken som for eksempel Oslo Maraton, eller generelle ting som informasjonsmøter. Banken forteller også at de større kundene får mer relasjonsbygging på en indirekte måte. Forholdet med banken til kunde **4b** går via en kundeansvarlig når spørsmål og sjekker at alt er som det skal.

Når kundene skal fortelle tre ord om hvordan de er, forklarer kunde **4a** at de har konkurransedyktige priser, forstår seg på bedriften og fungerer på det personlige plan, mens kunde **4b** sier at de er kundevennlige, effektive og praktiske. Dette er akkurat likt det banken har sagt i forhold til relasjonen med kunden. Banken er flink til å være presis og sender ut alt i riktige tider, med gode oversikter. Kunde **4b** forteller videre at åpningstidene kunne forbedret seg. Banken sier at alle bedriftene har forskjellige type personligheter, så det er viktig å tilpasse kunden. De er klar over at det er stor konkurranse, og derfor prøver de å gjøre noe som gjør at de skiller seg ut. Være ekstra engasjert, være i forkant, gi hurtig respons og god rådgivning.

Kunde **4a** valgte denne banken på grunn av at de vant i en anbudsrunde med best betingelser som egnet seg til deres bedrift. Banken er veldig flink på å ekspandere raskt og de er lett tilgjengelige. Banken er veldig flink på kredittsiden, men forvaltningssiden er de ikke fullt så flinke. Grunnen til at kunde **4b** valgte denne banken var på grunn av rådgivningen til banken. De følte at de var best på dette stadiet forklarer kunden. De er også veldig raske om noe skulle gått galt, og at de retter det opp med en gang. Banken sier selv at de kanskje har hatt episoder der de ikke har levert opp til krav og forventninger, men over lengre sikt vil de gjøre dette.

Bank **4** har eiere i et annet europeisk land og er veldig låst fra konsernets side med å forbedre betingelser i Norge. Kundeveilederen til kunde **4a** er han som følger opp alt og er til stede hele tiden. Han er veldig flink, og gjør slik at de får bistand i banken på de områder dette gjelder.

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

Det er også mye lettere å ta kontakt med en person i stedet for å ringe mange i banken. Det at man får mer lojalitet med å kunne se ansiktet til personen som er kundeveileder.

De har også et CRM - system som ikke er for avansert og gjør det lettere å følge opp kunden på en god måte. Det banken mener om kundeveilederen, er at personen klarer å se hele bredden og bygge bro mellom de forskjellige spesialistene. Så dette er lik mening mellom alle bedriftene.

Kunde **4b** føler at de ikke gjør noe spesielt under lavkonjunkturtidene. Banken forteller derimot at de er litt mer opptatt av nedsidene og vegrer seg litt for å investere i dårlige tider, men samtidig så synker etterspørselen litt da. I dagens situasjon er de heller ikke så dyktige på innskuddsbetingelser og plasseringer. Kunde **4b** forteller at det er banken som har all makt i deres samarbeid, samtidig som kunde **4a** forteller at hvis man har god og attraktiv bedrift så er det kunden som har all makten. Kvalitetssikring er et must slik at pengene står trygt. Hvis man skulle ha byttet bank ville det vært på grunn av at man ikke føler seg sikker lenger, kundeveiledningen blir borte, og man har ikke en person man kan snakke med lengre.

## 5.0 KONKLUSJON

---

Vi har nå analysert og drøftet data vi har fått gjennom våre undersøkelser, og kommet fram til følgende konklusjon:

Alle bankene er ekstra påpasselige i lavkonjunkturtider, med å stille strengere krav til sikkerhet både for seg selv og for deres kunder. De fleste bankene er opptatt av å være en relasjonsbank, som skal være der for kunden i gode og dårlige tider. Med dette mener de at de skal komme fram til felles løsninger som fungerer både i høykonjunkturer og lavkonjunkturer. Det er den personlige relasjonen som blir den viktigste i produktet banken tilbyr kunden.

For å opprette og utvikle kunderelasjoner setter kundeansvarlig sammen et kundeteam på grunnlag av kundens ønsker og behov. Kundene legges inn i et kundeoppfølgingsprogram, hvor all aktivitet med kunden blir lagret, samt når neste oppfølging skal skje. Videre ber de kundene på ulike møter, foredrag og andre sosiale arrangementer for å styrke og utvikle relasjonen. Her ser vi at det er ulik behandling av større og mindre kunder, og at bankene prioriterer de store kundene framfor de små. Dette er med på å påvirke oppfatning av kunderelasjonen med banken. Bankene mener selv at de store kundene er de viktigste, og at de små kundene trenger mindre oppmerksomhet, men vi ser at disse føler seg lite sett og noen til og med ubetydelige. Selv om de små kundene har mye mindre forventninger enn de store, føler de fortsatt at de for lite igjen i relasjonen i form av oppfølging. Relasjonen mellom kundene og bankene har en blanding av en profesjonell og sosial relasjon, mens de mindre kundene har en mindre sosial og en mer teknologisk relasjon. I følge teori er den beste kombinasjonen å blande ulike former kunderelasjoner slik at den passer for begge parter.

Vi har i teorien omtalt fire viktige nøkkelområder; nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning. Ut ifra vår undersøkelse ser vi at disse er viktige både for bank og kunde. Banken anser disse nøkkelområdene som viktige og avgjørende for å opprettholde kunderelasjoner. Nøyaktighet ses på som en selvfølge fra begge parter. Det er veldig viktig for kunden at banken er tilgjengelig. I undersøkelsen kom det fram at noen banker var flinke på dette, mens andre ikke var like flinke, i form av at de tok mindre hensyn til de små kundene. Tilpasning og rådgivning er det som trekkes fram som spesielt viktig i lavkonjunkturtider, som skreddersøm, og at bankene er konkurransedyktige og pro - aktive.

For kundene var det veldig viktig at kundeansvarlig tok initiativ når de hadde nyttige tilbud og ideer som gjør hverdagen til kunden lettere, samt skape en større verdi for kundens bedrift.

Både kundene og bankene er spesielt opptatt av lønnsomhet i lavkonjunkturtider.

Behovsforståelse var veldig viktig for kunden. Det var viktig for dem at banken setter seg inn i deres situasjon og hvordan bedriften fungerer, og på den måten kunne se hvilke behov de hadde. Bankene er veldig opptatt av å sette seg inn i kundens situasjon og levere etter kundens forventninger. Bankene la også vekt på at det her var viktig at kunden kom med informasjon om sin nåværende situasjon, slik at de hadde mest mulig riktig informasjon å gå ut ifra når de skulle komme fram til en løsning for kunden. Her kan vi se at bankene ønsker mer kontakt fra kunden, mens kunden ønsker mer initiativ fra banken. Dette gjør at det blir et gap i hva de ulike partene ønsker i relasjonen.

Lojaliteten varierer fra kunde til kunde. Flere av de store kundene har relasjoner med flere banker. Dette fordi flere av bankene ikke har kapasitet til å ha hele ansvaret for kunden. Hvor lenge kunden har vært i banken, har også en stor innvirkning på lojaliteten. Viktigste faktorene for kundens lojalitet, var at banken hadde jevn kontakt, holdt det de lovet både i gode og dårlige tider.

Vi kom fram til at bankene mente at mulige motiver og årsaker for å bytte bank, gikk på den personlige relasjonen i form av service og oppfølging, og pris. Her så vi at kundene hadde samme oppfatning som bankene. Dette stemmer overens med teorien, der vi fant en undersøkelse om dette tema. Bankene mener at de sørger for å være en relasjonsbank og konkurransedyktig for å unngå kundeflukt.

Bankene kvalitetssikrer seg gjennom å utføre undersøkelser om kundetilfredshet, for å få et innblikk i hva kundene mener om dem. Bankene er opptatt av å sikre kvalitet internt, og også overfor kunden. Vi ser at banken kvalitetssikrer ved å tilby produkter med høy kvalitet, og at de sikrer at de hele tiden har de riktige kundene i sine porteføljer. Banken fokuserer på å være troverdig og tillitsvekkende.

Ut ifra dette har vi kommet fram til følgende hovedretningslinjer bankene bør følge i lavkonjunkturtider:

- 1. Bankene bør jobbe for å ha en god behovsforståelse overfor kunden, og tilpasse sine produkter og tjenester deretter.**
- 2. Bankene bør ha en kundeansvarlig som tar initiativ og skaper en personlig relasjon, samt et kundeoppfølgingsprogram som sikrer jevnlig kontakt og tett oppfølging.**
- 3. Den kundeansvarlige bør fokusere på sosiale møter og arrangementer med sine viktigste kunder for å opprettholde kunderelasjonen.**
- 4. Bankene bør ha mer fokus på rådgivning og tilpasning av sine produkter og tjenester, også ovenfor de mindre kundene.**
- 5. Bankene bør ta sikte for å utnytte potensialet i de fire ulike former av kunderelasjoner (profesjonell, teknologisk, sosial og formell), for å skape den beste relasjonen med sine kunder i kombinasjon med disse fire formene av kunderelasjoner.**
- 6. Bankene bør fokusere på å være en relasjonsbank som er konkurransedyktig og pro - aktiv, for å unngå kundeflukt.**
- 7. Bankene bør kvalitetssikre kunderelasjonene ved å gjennomføre jevnlig undersøkelser om kundetilfredshet.**
- 8. Bankene bør lage felles strategier med kunden og ta sikte for å være en god diskusjonspartner, både i gode og dårlige tider.**
- 9. Bankene bør fokusere på et forhold med kunden som er preget av åpenhet og ærlighet.**

**10. Bankene bør fokusere på å gjøre at også de små og mellomstore bedriftene føler seg verdifulle og ivaretatt av banken.**

**11. Bankene bør alltid ha fokus på å levere det de lover, i form av kundens krav og forventninger.**

## **5.1 KRITIKK TIL OPPGAVEN OG ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING**

Vi fant ingen teori om hva man kan gjøre for å opprettholde kunderelasjoner i lavkonjunkturtider, derfor antok vi at det er ekstra viktig å jobbe med relasjoner i disse tider. På grunnlag av at vi ikke fant noe teori rundt området, måtte vi kun skrive generelt hva lavkonjunkturtider er.

Når det gjelder informantene vi intervjuet hadde vi noen utfordringer, dette fordi vi på grunn av konfidensialitet ikke kunne få informasjon fra bankene om hvem som var deres nøkkelkunder, det var kun en bank som kunne utgi den informasjonen men vi fikk ikke lov å ta direkte kontakt med disse kundene. Derfor måtte vi sende ut mail, ringe og gå ut i felten å finne informantene selv. Til slutt måtte vi ta oss til nøye med å finne kunder til bare fire av seks banker og både store og små kunder. Da fikk vi ikke muligheten til å intervju kun storkunder, men vi måtte derfor også intervju mindre kunder også. Derfor ble analysen en blanding av store og småkunder, men med hovedfokus på de store.

Når det gjelder anbefalinger til videre forskning vil det vært interessant og en mulighet å se på en og en bank separat og intervju hva flere kunder mener, slik at man kan komme enda mer i dybden av hva hver og en bank må fokusere på i lavkonjunkturtider. Vår undersøkelse er mer generell og det er kun to til tre kunder som er intervjuet per bank, og det kunne derfor vært verdifullt for videre forskning og gjøre en kvantitativ undersøkelse på for eksempel 100 storkunder og eller/ små til mellomstore kunder og se hva som er verdifullt for disse i lavkonjunkturtider og hva som gjør de lojale i slike perioder i markedet. Et problem kan være å få tak i disse storkundene.

## 6.0 LITTERATURLISTE

---

- Angel, Robert. 2004. "Sustaining profitable customer relationships requires real leadership" Ivey Business Journal.
- Bashin, Pramod. 2009. "Building advantage in a recession through stronger customer relationships", Siliconindia
- Berg, Petter A. 2009. *Kunsten å selge*. 4. Utgave, CAPPELEN DAMM AS
- Capon, Noel. 2001. *Key Account Management and planning: the comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset*. New York: Free press.
- Egan, John. 2008. *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*. 2.utgave, Pearson Education Limited.
- Finansnæringens fellesorganisasjon. Erfaringer fra finanskrisen – behov for tiltak. Lesedato: 10. Mai 2012: <http://www.fnh.no/no/Hoved/Aktuelt/Aktuelle-FNO-brev/Aktuelle-FNH-brev-2010/Erfaringer-fra-finanskrisen--behov-for-tiltak/>
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, Line Kristoffersen. 2005. "Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag" 2.utgave. Abstrakt forlag.
- Kvale, Steinar og Svend Birkmann. 2009. "Det kvalitative forskningsintervju". 2.utgave. Gyldendal akademisk.
- Miljøverndepartementet. Lønnsomhet. Lesedato 1. Mars 2012: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/dok/nou-er/2000/nou-2000-1/19.html?id=356830>
- Morgan, Robert M og Shelby D. Hunt, 2004. "The commitment-trust theory of relationship marketing" Journal of Marketing.
- Naumann, Earl. Matti Haverlia, Kan Sajid og Paul M. Williams, 2010. "Understandig the causes of defection among satisfied B2B service customers", Journal of Marketing management
- Petersen, Eirik. 2006. *Key Account Management: hvordan få de store ordre hos de største kundene*. Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. Lavkonjunktur. Lesedato 1. Mars 2012.: <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200302/06/>



- Todd J. Hudak, 2009. *Surviving an economic downturn*. Business & Economic Review.
- William J. McEwen. 2005. *Who's Caring for the Customers?*

Antall ord: 21 583

Hvilke hovedretningslinjer bør man følge i kunderelasjoner?

# VEDLEGG I, SIDE 1

## Intervjuguide bank

1. Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?

2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til en viktig kunde er?

- *kan du forklare litt nærmere?*

- *Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon til en kunde?*

- *Gjør dere noe sosialt som styrker forholdet?*

3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser dere disse nøkkelområdene til kunden?

- *kan du forklare litt nærmere?*

4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse ovenfor kunden?

- *Hvis ja, hvorfor?*

- *Kan du gi meg et eksempel på en episode hvor du/dere møtte kundens ønsker og behov?*

5. Mener dere at forholdet mellom kundens krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk leverer?

- *Kan du gi en litt mer detaljert beskrivelse av hva du mener?*

Når går vi videre til ett nytt tema: kundeoppfølgingsprogram

6. Har dere et kundeoppfølgingsprogram, for eksempel CRM?

- *Hvis ja, hva inneholder det?*

- *Hvis nei, har dere noen gang vurdert å skaffe et slikt system?*

7. Hvorfor er et CRM system viktig for din bedrift?

- *Kan du si noe mer om dette?*

- *Mener du at et slikt system påvirker relasjonen positivt, hvis ja hvorfor?*

- *Kan du utdype hvorfor?*

## VEDLEGG I, SIDE 2

Nå går vi videre til et nytt tema: Key Account Management

**8.** Har dere en KAM funksjon?

- *hvis ja, hva innebærer den?*

- *Hvorfor er den viktig?*

**9.** Hvor mange nøkkelpkunder har dere?

- *kan du nevne 2-3 av de viktigste?*

- *Føler du at disse er 100 % lojale?*

- *Hvis ja hvorfor og hva gjør dere for å skape lojalitet?*

**10.** Hva gjør dere for å skape verdi for disse kundene?

- *Kan du forklare litt nærmere?*

**11.** Hvem mener du har makten i disse relasjonene?

- *Kan du forklare hvordan?*

**12.** Mener du at oppfølging og kvalitetssikring av kunderelasjonen er viktig?

- *Hvis ja, hvorfor og hva gjør dere for å følge opp og kvalitetssikre relasjonen?*

- *kan du utdype dette litt mer detaljert?*

**13.** Hvis kundeflukt oppstår, hva tror du kan være motivet, eller årsaken til byttet?

- *Hva gjør dere for å forhindre at en kunde går over til en konkurrent?*

**14.** Gjør dere noe annerledes i kunderelasjonen under lavkonjunkturtider?

- *Hvis ja, hvorfor?*

- *Hvis nei, hvorfor ikke?*

## VEDLEGG II, SIDE 1

### Intervjuguide kunde

1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?

2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?

- *kan du forklare litt nærmere?*

- *Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon?*

3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?

- *kan du forklare litt nærmere?*

4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?

- *Hvis ja, hvorfor?*

- *Kan du gi meg et eksempel på en episode der banken møtte deres ønsker og behov?*

5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?

- *Kan du gi en litt mer detaljert beskrivelse av hva du mener?*

6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?

- *Hvis ja, vet dere hva det inneholder?*

- *Hvis nei, tror du et slikt program ville hatt en positiv innvirkning på relasjonen, i så fall hvorfor?*

7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?

- *hvis ja, hva gjør denne personen i deres relasjon?*

- *Hvorfor er det viktig med en slik person?*

8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?

- *Kan du beskrive litt nærmere?*

- *Kan du gi noen eksempler?*

## VEDLEGG II, SIDE 2

**9.** Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?

- *Kan du forklare litt nærmere?*

- *Kan du gi noen eksempler?*

**10.** Hvem mener du har makten i deres relasjon?

- *Kan du forklare hvordan?*

**11.** Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?

- *Hvis ja, hvorfor og hva gjør de for å følge opp og kvalitetssikre relasjonen?*

- *kan du utdype dette litt mer detaljert?*

**12.** Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?

- *Hva gjør din bank for å forhindre at din bedrift går over til en konkurrent?*

**13.** Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?

- *Hvis ja, hvorfor?*

- *Hvis nei, hvorfor ikke?*

**14.** Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?

- *Hvis ja, eventuelt hva?*

## VEDLEGG III, SIDE 1

### Sammendrag bank 1

**1. Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?**

Vi har organisert oss i to avdelinger, jeg jobber innenfor segment Large i banken og i Large segmentet er det prosesser som kan ta lang tid, nettopp på grunn av at relasjonen er viktig for kunden for å vurdere bankskifte og relasjoner av andre banker. Når det gjelder bankens bestående kunder, så er det kunde teamene som vi oppnevner som vi definerer et kundeteam til hver kunde ut fra kundens behov.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til en viktig kunde er?**

Banken har organisert seg i segmenter, vi har Large segmentet som er de store kunder, Medium og Small. Betjeningskonseptene er forskjellige, jo mindre kunden er jo mer automatisk betjening blir det og mindre person oppfølging, mens i Large segmentet er det en senior kundeansvarlig som har totalansvaret for kundeteamet, som er ansvarlig for å sette sammen et kundeteam som er relevant for den kunden. Det kan variere ut ifra de ulike behov.

**- *Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon til en kunde?***

Vi måler dette i kundeundersøkelser. Det er jo at man oppfylder kundens behov, har et høyt service nivå og en god relasjon.

**- *Gjør dere noe sosialt som styrker forholdet?***

Jada, vi gjorde mer av det før, vi har blitt veldig nøktern med det nå, med arrangementer som kunde opplever som litt for ekstraverdige. Teambuilding turer, det har vi lagt ned for vi merker at kundene har blitt mer restriktive, pressen har jo veldig fokus på dette med hvor grensene går før du liksom kommer over i produksjonsfelt osv. Så det vi gjør sosialt er at vi hver høst inviterer kunden til lutefiskmiddag, også har vi fotballarrangementer og golfturneringer. Vi har også lunsj og middagsmøter med enkelt kunder. Men ikke så ofte. Det blir det faglige som har hovedtyngden på aktiviteter med kundene.

## VEDLEGG III, SIDE 2

### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser dere disse nøkkelområdene til kunden?**

Kundeteamet blir sentralt, de er ansvarlig for bankens servicenivå og for den enkelte kunde. Det er en senior kundeansvarlig som er leder av kundeteamet som har totalansvaret, men så blir det jo og etablerere god kontakt med de enkelte relevante produktavdelinger samt kompetansesenter, gjøre de kjente med nettbanktjenestene vi har osv, vi har jo også servicetelefoner som er åpnet til langt ut på kvelden, når ikke personalet er å oppdrive. Nå har vi kommer til mere moderne kommunikasjonsmidler så nå er man jo i prinsippet tilgjengelige døgnet rundt. Banken har en rekke ekspertavdelinger som både på makro og andre fagområder som også er tilgjengelige for kunden, så det er nesten ingen grenser for hvor mye kunnskap kan tildele den enkelte kunde, bare vi klarer å fange opp behovene.

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse ovenfor kunden?**

#### **- Hvis ja, hvorfor?**

Bransjekunnskap er jo alltid viktig for å bli en god diskusjonspartner med kundene, vår målsetning med de store kundene er jo å oppnå en form for partnerskap, der vi også kan være diskusjonspartnere i strategispørsmål osv. Vi prøver jo gjerne å samle det vi kaller for en formell bransjeinndeling, så prøver vi å samle kunder i samme bransje på en og samme kundeansvarlig. Sånn at vi får innsikt i bransjen samtidig som at det er til nytte i kunderelasjonen.

#### **- Kan du gi meg et eksempel på en episode hvor du/dere møtte kundens ønsker og behov?**

Ja, det har jeg vel mange eksempler på, spesielt i oppkjøpssituasjoner, så staffer vi opp teamet ekstra nøye med vår ypperste ekspertise. Nettopp for å fange opp dette med behovsforståelse og bransjeinnsikt.

### **5. Mener dere at forholdet mellom kundens krav og forventninger stemmer overens med - det dere faktisk leverer?**

Ja, dette er vi veldig opptatt av og dette måler vi regelmessig ved hjelp av CSI undersøkelser altså customer satisfaction index. Ved siste måling lå på ca 70 % på en

## VEDLEGG III, SIDE 3

skala fra 0-100 % Det måler vi regelmessig for å se, det kan jo være forstyrrelser i markedet fra en tid til en annen, spesielt når vi nå har vært i gjennom en generell marginøkning på grunn av finans uroen.

Da er det alltid interessant å måle dette for å se om det går ut over kundetilfredsheten etterpå.

### **6. Har dere et kundeoppfølgingsprogram, for eksempel CRM?**

#### **- Hvis ja, hva inneholder det?**

Ja, det har vi, det inneholder betjeningskonseptet der man skal sikre en god oppfølging og fange opp kundebehov tidlig i kundens planlegging, det har jo til dels to målsetninger, det er dels for å være sikret en god leveranse med også for å sikre at banken blir totalleverandør for alle relevante finansprodukter på den enkelte kunde.

### **7. Hvorfor er et CRM system viktig for din bedrift?**

Til syvende og sist er det for å sikre god kundetilfredshet, men det er jo også for å være et hjelpemiddel for den enkelte kundeansvarlig i sin arbeidssituasjon at man har et sakoppfølgingssystem som naturligvis også gir ledelsen informasjon om hvordan en kunde blir fulgt opp. Det er også et hjelpemiddel for den enkelte ved at den inneholder en logisk arbeidsprosess, så man slipper å finne opp kruttet og lage sine egne maler hver gang. Det er litt arbeidskrevende i innledningsfasen men når dette nå er oppe og går og vi har praktisert det en stund, ser vi jo også at det gir oss produktivetsgevinster og gode prosesser.

### **8. Har dere en KAM funksjon?**

#### **- Hvis ja, hva innebærer den?**

En kundeansvarlig har gjerne en kundeportefølje på 20-50 bedrifter alt etter størrelse og kompleksitet og der er det innebygget KAM funksjoner med at han har jo sin lille bank i banken, som han måler resultatene på.



## VEDLEGG III, SIDE 4

- ***Hvorfor er den viktig?***

Utad mot kunden er det viktig for å sikre riktig service nivå til riktig kunde, men også internt for å kunne måle resultatoppfølging osv, så er jo en slik funksjon veldig viktig.

**9. Hvor mange nøkkelt kunder har dere?**

I storkunde har vi ca 500 i vårt markedsområdet, som da er stor Oslo region.

- ***Føler du at disse er 100 % lojale?***

Lojaliteten varierer fra kunde til kunde, noen bruker konsekvent to eller tre banker som de sender ut anbudsforespørsler til ved større transaksjoner, mens andre er jo mer lojale og holder seg til en bank. Så der har vi et større spekter.

- ***Hvis ja hvorfor og hva gjør dere for å skape lojalitet?***

Det er nettopp dette med å sikre pro - aktivitet og hurtig oppfølging. Hver kundeansvarlig er pålagt å avholde minst tre møter i året med en hver kunde, enten det skal være primært bankinitiert uavhengig av de behov kunden måtte ha. Målsetningen der er jo å være en aktiv diskusjonspartner for kunden.

**10. Hva gjør dere for å skape verdi for disse kundene?**

Vi mener jo at vi har verdiskapende produkter og ved å være konkurransedyktige så er jo det verdifulle og nødvendige produkter for en hver bedriftskunde. Vi har lagt vekt på å beholde en høy rating, ved å tilpasse oss disse nye regulatoriske kravene som kommer, for å sikre oss den billigste funding som igjen gjør at vi på utsalgssiden fremstår som veldig konkurransedyktige. Men der blir jo også rådgivningstjenesten veldig sentral ved at vi gir kunden tilgang til bankens alle spisskompetansemiljøer, enten det gjelder oppkjøp, rentesikring, kjøp av valuta etc.

## VEDLEGG III, SIDE 5

### **11. Hvem mener du har makten i disse relasjonene?**

Det blir jo et samarbeid men det er klart noen kunder har jo mindre egenekspertise og spesialavdelinger så da blir vel banken kanskje en viktigere premissgiver enn mot de større bedriftene som gjerne har den samme ekspertisen ”inhouse” da blir det mer å utveksle erfaringer, så det vil variere.

### **12. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring av kunderelasjonen er viktig?**

#### **- Hvis ja, hvorfor og hva gjør dere for å følge opp og kvalitetssikre relasjonen?**

Ja. Det er jo disse systemene våre både KAM og CRM systemene skal sikre. Vi har jo også en såkalt klagefunksjon kundene kan legge inn tilbakemeldinger. Dette med nettbank og elektroniske produkter ser man jo en utvikling veldig raskt og da er det lett for at det oppstår litt barnesykdommer i introduksjonsfasen. Så det er det jo viktig å få den type tilbakemelding nettopp for å bedre kvaliteten.

Kundeansvarsrollen er jo veldig sentral, ved at man fanger opp signaler og får på banen de beste ressursene for å følge opp innspillene. Ett av våre verdier er jo ”its all about the people”

### **13. Hvis kundeflukt oppstår, hva tror du kan være motivet, eller årsaken til byttet?**

Det kan være feil prising, at man har konkurrenter som underbyr nettopp fordi man vil etablere en ny kunderelasjon men hvis man har etablert en god relasjon til banken så er det vel ofte svikt i den relasjonen som gjør at man skifter bank, det er viktigere enn pris når det gjelder bankvalg.

#### **- Hva gjør dere for å forhindre at en kunde går over til en konkurrent?**

Sørge for at vi er en relasjonsbank som kunden opplever er en medspiller i gode og onde dager, det blir som et lite ekteskap.

### **14. Gjør dere noe annerledes i kunderelasjonen under lavkonjunkturtider?**

#### **- Hvis ja, hvorfor?**

Det er klart banken generelt blir jo mer påpasselig i lavkonjunkturtider enn i høykonjunkturtider men vår målsetning er jo å være en relasjonsbank og ha såpass

## VEDLEGG III, SIDE 6

Kjennskap til kunden at vi også skal være en god bank under regnvær og ikke være en såkalt solskinnsbank. Men det er klart det blir mer krevende å være bank hvis lavkonjunktorene blir spesielt tøffe innenfor enkelte bransjer. Da er det viktig at man har nær dialog og i felleskap finner gode løsninger. Jeg var med under den forrige bankkrisen, og vi har jo forhåpentligvis lært mye av det. Nå hadde vi jo en liten minikrise i 2008 og utover, så selv de som opptar i dag har vel sett at tidene kan skifte og det tror jeg er nyttig når man skal være i bank og også for å bli en god diskusjonspartner med kunden, slik at man lager gode strukturer som funker også i nedgangstider. Jeg tror man har lært mye av det som skjedde på 90-tallet, da var det mye dårlig bankkontakt på grunn av at man hadde dårlige systemer. Så det har blitt mye bedre.

### - *Hvordan bedre har det blitt?*

De hadde den gang 4 øyne prinsippet på 90-tallet det som kjennetegner bankkrisen den gangen var jo at det var store personlige fullmakter i bankene så ved å kjenne riktig banksjef så var døren åpen til store beløp.

I dag er det jo en helt annen form for kvalitetssikring i prosessen. Våre kjerneverdier er: "It's all about people", "great customer experience" og "one bank team" det er de tre kriteriene som er viktig for å sikre gode leveranser og kundetilfredshet som skal sikre kunden verdiøkende tjenester og banken god lønnsomhet og et godt resultat.

## VEDLEGG IV, SIDE 1

### Sammendrag til bank 2

**1. Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?**

Det er jo forskjellige kunder, forskjellige behov. Vi prøver jo alltid om å kjempe om kundene, og vi har de fleste kundene er internasjonale. Norge er et lite land, og vi har de bedriftene som trenger en ledende bank. Så det vil si at vi har ganske store og komplekse kunder.

- ***Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?***

Vår strategi er at vi er en relasjonsbank. At hvis du shopper bankvirksomhet, og går etter pris, da er døren stengt fra våres side. Er du her i gode og onde dager, da skal vi stille opp. Vi er langsiktige og har en strategi som heter: banking is people, som handler om at bank er mennesker. Det vil si at når en kunde ringer, så ringer man ikke til banken, men man ringer kundeveilederen sin. Så det er veldig viktig at man får en personlig relasjon, og som varer over mange år. At vi er ute hos kundene, og knytter personlige bånd, og en komplisert kunde skal komme inn i mange deler av en bank. Da er det viktig med kun en kundeveileder. Det er viktig at vi er på et personlig grunnlag med kunden. Vi har også noe som heter et kundeteam. Det vil si at et helt team surver en kunde. Noe som består av senior kundeansvarlig, kundeansvarlig, støttefunksjoner, ligale. Vi følger også noe som heter trippel A, anytime, anywhere og anything. Dette gjelder da at vi er tilgjengelige hele tiden.

## VEDLEGG IV. SIDE 2

### **2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til en viktig kunde er?**

Nå snakker jo jeg om kun store kunder, og når de skal for eksempel ta opp et lån så må man samarbeide med andre banker. Denne bedriften da kan ikke forholde seg til for eksempel tolv banker og tolv kundeteam samtidig, så det må være en hovedbank, eller en såkalt agent. Alle bankene vil jo ha denne rollen. Dette er jo relasjonsbyggende i forhold til kunden. Så vi begynner jo å bygge en relasjon til kunden, sånn at vi får fronte. Da er det viktig at vi er profesjonelle, og samtidig som vi ikke omfattes som stor og kompleks. Her skal man danne en personlig relasjon som går kun til kundeveileder.

#### **- *Tre ord som beskriver en relasjon?***

Lojalitet handler jo begge veier. Hvis man for eksempel får dårlige tall og går rett til banken og forteller dem dette. Slik at man kan finne en felles løsning. At man går over til det personlige plan, at kunden får en eierfølelse av banken, og da blir det jo vanskeligere for kunden å bytte. Konkurransedyktige priser, vise at vi er en fullstendig breddebank og alt det vi har å tilby. Et godt produkt, og viser at vi utvikler oss samtidig som markedet utvikler seg.

#### **- *Gjør dere noe sosialt som styrker forholdet?***

Vi har ofte flere og felles arrangementer, og der har vi en kundeliste. Med det mener jeg ikke alle kundene, men til de som har litt størrelse, og til de vi har god relasjon til. Vi jobber portefølje- vis, så de som er i andre byer har for eksempel arrangementene sine der. Vi har julebord og sommerparty, som er de store, så har vi mindre imellom. Også har vi en del en til en turer, for eksempel at vi skal på båttur og spise reker. Det er litt sånn sesongbetenget, i desember er det jo en masse som skjer med julelunsjer. Vi er opptatt av det sosiale for det knytter personlige bånd.

### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser dere disse nøkkelområdene til kunden?**

Man må være pinlig nøyaktig, for her er det ikke lov å gjøre feil. Feil i kreditt prosessen, lån som du ikke skulle gitt, fullstendig analyse av bedriften. Å være nøyaktig ovenfor kunden og selvfølgelig oss selv. Banken har jo et kundeservise som

## VEDLEGG IV, SIDE 3

er oppe hele døgnet rundt, så tilgjengelige er vi. Hele konsernet er opptatt av å være tilgjengelig hos kunden. Det er bare å tenke på trippel A. med rådgivning er det utrolig viktig at kunden kommer i god tid sånn at vi kan hjelpe, og får en tidlig rådgivningsprosess. Refinansiere eller avtale på nytt, slik at vi skal tilpasse oss kunden på nytt. Da er det veldig viktig at vi har en tett dialog, både når det er på godt og vondt. Vi tjener jo på at de går bra for bedriften deres, så det er jo en selvfølge at vi skal gi gode råd. Man må tilpasse seg kunden hele veien, for det er kunden som står i sentrum.

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse?**

Ja, det er ikke vits i å snakke om ting ikke kunden har behov for, og da går han jo til en konkurrent.

Så det er kjempe viktig å vite hva kundene vil ha, slik at vi kan videre formidle dette, og til og med tilby andre ting som vi tror de kan like, som for eksempel hvis det har kommet en ny finansieringsmodell, som de kan ha behov for. Hele tiden gir de råd i forhold til hvor bra eller hvor dårlig det går i økonomien. Så man må ha en behovsforståelse, handler om å kjenne kunden veldig godt, og det gjør man gjennom en lang prosess. Så lenge en kunde kommer til oss med et behov setter vi i gang med et kundeteam som skal tilpasse dette, i en relasjonsbyggende prosess. For eksempel om de husker på å gi ansatte bra pensjon, hva de hadde i forrige bank og begynne med å gi tilbud om dette.

### **5. Mener dere at forholdet mellom kundens krav og forventninger stemmer overens med det dere leverer?**

Det har jo noe med forberedelsene å gjøre. Hvis de ikke er fornøyd med resultatet så velger de jo så klart noe annet. Så det er viktig at man forhandler til noe som begge er fornøyd med. Det er snakk om store prosesser med advokater fra alle sin side og hele kundeteamet. Så man sitter til begge parter blir fornøyd, så svaret blir ja.

## VEDLEGG IV, SIDE 4

### **6. Har dere et kundeoppfølgingsprogram?**

Det er ikke aktuelt på vår side, men selve banken har en egen avdeling for det. Når man går over på retail siden, med programmer som følger opp. Sånn som jeg har det, er jo at jeg har noen kunder jeg snakker med hver dag.

### **7. Hvorfor er et CRM system viktig for din bedrift?**

Slik at man føler seg ivaretatt, man er jo aldri lenger i en bank. Så da er det viktig at banken kommer til deg og hører om du har noen nye behov. Dette skjer jo på lokal basis. Er det noen fra Bergen, så ringer de deg også fra kontoret i Bergen.

### **8. Har dere en KAM funksjon?**

Ja, vi har mange. Vi har en del krav fra kredittilsynet, finanstilsyne med lover og regler. Så en kunde må ha det vi kaller for kundeansvarlig. Sjefen til kundeansvarlig er jo en KAM, som vi også kaller senior kundeansvarlig. Så har du jo kundeansvarlig og kundeansvarlig assistent. Det er dette teamet som møter kunden.

### **9. Hvor mange nøkkelt kunder har dere?**

Dette har jeg ikke noe informasjon om, eller kan gi.

### **10. Hva gjør dere for å skape verdi for disse kundene?**

Vi holder oss jo hele tiden til strategien vår, med at vi skal levere det beste produktet hele tiden. Det er mye konkurranse, så vi må hele tiden vise at vi er solide, leverer bra og holder oss til strategien vår. At vi hele tiden har den personlige relasjonen, i gode og dårlige dager.

### **11. Hvem mener du har makten i disse relasjonene?**

Det er jo hele tiden kundene som bestemmer hvilke bank de vil bruke, men vi gjør jo mye for å påvirke kunden. Slik at det skal falle naturlig å velge oss. Så makten ligger jo der, og vi prøver å styre denne makten så langt det går.

### **12. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring av kunderelasjon er viktig?**

Ja, det er helt avgjørende. At vi følger de opp, og at vi har de riktige kundene i

## VEDLEGG IV, SIDE 5

porteføljen vår. Vi må si også nei til kunder når vi ikke har troen på kunden. Vi kvalitetssikrer alle kundene for å dekke opp vår egen rygg og selvfølgelig for å møte kundens behov. Det vi gjør for å kvalitetssikre er jo at bedriften må sende inn en del krav, finansielle behov, budsjetter for neste år, resultater på kvartal år, noen har månedsvi. Slik at vi kvalitetssikrer for våres egen del.

### **13. Hvis kundeflukt oppstår, hva tror du kan være motivet, eller årsak til byttet?**

Det er jo for hva vi kan levere. Hvis det er for eksempel en finansdirektør som forsvinner ut av banken, så må vi passe på å ha noe å levere, slik at de ikke følger finansdirektøren. At det ikke bare er personlige relasjoner også. Hvis vi opplever kundeflukt så må det være på produktene vi leverer, og et av de produktene vi leverer er jo personlig relasjon.

#### **- *Hva gjør dere for å forhindre at en kunde går over til en konkurrent?***

Vi er jo ikke noe shopping bank, så man kan sikkert få bedre betingelser et annet sted. Men vi tror det å tilby totalpakken, ikke bare en pris. Heller det å få levert en bra bredde. Banking is people.

### **14. Gjør dere noe annerledes i kunderelasjoner under lavkonjunkturtider?**

Ja, vi må begrense våre egne tap hele tiden, slik at vi får tilbake pengene vi låner ut. Vi har egne analytikere slik at vi er alltid et steg foran. Det viser seg også at bedriftens og bankens tall ikke stemmer overens, og da må vi følge opp mer, men ikke så mye at de føler seg kontrollert. Så det er viktig at kunden er åpen mot banken og har en dialog hele veien. Viser at man er lojal og skal være der i langsiktig.



## VEDLEGG V, SIDE 1

### Sammendrag bank 3

#### **1. Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?**

Vi har jo sånn sett noen gamle kunder og noen nye. De gamle har vi hatt relasjoner med i mange år. For å opprette relasjoner så har vi jo gjerne møter med de, opptil flere møter for å skaffe relasjoner. De går gjennom og presenterer sakene sine for seg, og vi presenterer banken for kundene. Dette er for å få kundene inn i banken. Så er det å videreutvikle den relasjonen når de først har kommet inn. Da er det løpende oppfølging av forutsetninger for at vi har innvilget noe finansieringer eller vi har sosiale happenings for de litt større kundene.

#### **2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til en viktig kunde er?**

Det er jo det at man har et åpent forhold. Noen kunder prater man med to ganger i året, andre prater man kanskje med en til to ganger i uken. Da hjelper vi eller bistår til at de kan få gjennomført det de ønsker. Kunden skal oppleve banken som fleksibel og slik at han får gjort det han skal.

#### **- Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon til en kunde?**

Det er gjensidig tillit kanskje, god struktur sett fra kundens side og at vi på en måte oppfølger, eller leverer i forhold til det vi har blitt enige om.

#### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser dere disse nøkkelområdene til kunden?**

Det vil jo avhenge av størrelsen på kunden selvsagt, så det vil være forskjellig. Kunder har behov for forskjellig rådgivning. Det vi har gjort, er at vi ofte lager kundeteam avhengig av kunden også tilpasser vi da hvilke personer som skal være med i kundeteamet i forhold til de kundene. Nøyaktighet og tilgjengelighet er på en måte veldig viktig. Tilgjengeligheten er veldig viktig for kunden. Men der er man i dag på e-post og telefon hele tiden.

## VEDLEGG V, SIDE 2

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse ovenfor kunden?**

Det er veldig viktig, for hvis vi skal tilpasse vår rådgivning og vi skal tilpasse det vi skal tilby, så er vi nødt til å vite hva kunden har behov for. Så hvis vi ikke vet det, så vil det jo bli helt feil.

#### **- *Kan du gi et eksempel på en episode hvor dere møtte kundens ønsker og behov?***

Jeg føler vel at vi stort sett gjør det hele tiden, for vi avdekker jo behovet til kunden i møte med kunden. Gjerne i forkant så har vi fått innspill på hva trenger dere, hva er viktig for dere med tanke på banktjenester og da tilpasser vi gjerne presentasjonene når vi er ute hos kundene igjen, til det spesifikke kunden har ønsket.

### **5. Mener dere at forholdet mellom kundens krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk leverer?**

Ja, vi tror vel kanskje det. Vi gjør vel det.

### **6. Har dere et kundeoppfølgingsprogram, for eksempel CRM?**

Ja, det har vi vel for så vidt. Vi har et CRM – system, kundepleieprogram som det heter på internt stammespråk, hvor vi følger opp kundene og rapporterer de tingene som er viktig slik at alle kan følge med på hva som skjer med de forskjellige kundene.

### **7. Hvorfor er et CRM system viktig for din bedrift?**

Det er jo viktig for at hvis vi ikke har et ordentlig slik system, så er det veldig fare for at informasjonen på de forskjellige tingene faller utenfor. Alle har jo ikke den samme informasjonen, så i en god oppfølging med kunden, er det kjempeviktig at vi ser hva som skjer innenfor de forskjellige områdene.

#### **- *Mener dere at et sånt system påvirker positivt på relasjonene med kunden?***

Jeg tror nok kanskje det som kommer ut til kunden i sisteinstans er positivt for da vet alle at den informasjonen som er nødvendig overfor den kunden, så hvis kunden ringer meg som kundeansvarlig eller den på Cash Management som er ansvarlig for kunden, så vet vi hva som skjer. Så det tror jeg kunden opplever som positivt.

## VEDLEGG V, SIDE 3

### **8. Har dere en KAM funksjon?**

Ja, det har vi. Hver eneste kunde som er av litt størrelse, har en egen kundeansvarlig, og det er ofte noen på kreditt som er kundeansvarlig, også setter vi sammen kundeteam med forskjellige områder. Det kan vær valuta, Cash Management, forsikring. Men alle store kunder har en kundeansvarlig som vi kaller det.

#### **- *Hvorfor er det viktig å ha en slik funksjon til hver kunde?***

det er jo viktig fordi da er det en som holder tak i kunden, kunden har et kontaktpunkt inne i banken i utgangspunktet. Vi tror at det er en medvirkende årsak til at vi mister såpass få kunder som vi gjør.

### **9. Hvor mange nøkkelt kunder har dere?**

Det er vanskelig å si. Vi har nok ikke splittet det opp godt nok kanskje, men du har noen som du ber med på litt ordentlige kundeturer, så har du noen du ber med på teateraften og fotballkvelder og sånne ting, også har du noen som du ber med på frokostmøter og informasjonsmøter. Så la oss si du har en 30-40 VIP kunder, og noen i sjiktet under, også har du noen mer sånn som ikke har behov for så mye pleie.

#### **- *Er de kundene dere regner som VIP-kunder bare store bedrifter eller kan det være små, men som likevel er viktige?***

Ja, det er nok mest store bedrifter. Mest store bedrifter med mye lån, det er det. Men noen er viktig fordi de er store på Cash Management for eksempel, masse betalingsformidling. Så er det noen der og, men hovedtyngden ligger på større kredittbedrifter.

#### **- *Er disse kundene 100 % lojale?***

Mange av de er det, mange av de har vært her lenge. Men altså, de er avhengig av å sjekke markedet, så noen ganger så må de gå ut også sjekke hva er prisen i andre banker, det gjør de. Men sånn når vi ser litt sånn stort på det, så føler vi at de fleste blir her lenge.

## VEDLEGG V, SIDE 4

- *Hva gjør dere for å skape lojalitet til kundene?*

Å gi de god service, gi de oppmerksomhet. De skal være så fornøyde her i banken, sånn at det skal være så stor jobb å gå ut og bytte, selv om de får lånet litt billigere et annet sted, så skal vi ha gjort en så god jobb at det skal veldig mye til at de bytter.

**10. Hva gjør dere for å skape verdi for disse kundene?**

Vi prøver det i rådgivningen da å være med å se muligheter hos de kanskje, se behov, på hvilke måter de kan finansiere seg på en annen måte, særlig innen Cash Management så er det jo masse nye produkter hele tiden, mye som kan effektiviseres gjennom elektroniske medier for eksempel, så vi gjør ofte noen analyser på kundene.

**11. Hvem mener du har makten i disse relasjonene?**

Nei, det er vel, vi er jo ofte prisgitt kunden, for en kunde, altså en god kunde er jo ikke gitt at den er her hos oss fordi at han kan jo få et bedre tilbud et annet sted og velger og gjøre det, så i utgangspunktet ligger det mye hos kunden.

- *Kan det skille seg noe i forhold til om det er gode tider eller dårlige tider?*

Det kan det jo kanskje, en kunde i gode tider som er en god kunde, kan jo i lavkonjunkturtider bli en litt dårligere kunde, og da er det ikke sikkert de bare kan bytte bank.

**12. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring av kunderelasjonen er viktig?**

Kunden skal til en hver tid føle at banken er tilstede for han, får den beste rådgivningen, har de siste produktene, og at de ikke behøver å tenke på at ting skal fungere, for det skal de ikke, en bank skal bare fungere. Betalinger, selskapet, det skal bare fungere så det er jo viktig for oss at alt det er i orden.

- *Hva med kvalitetssikring i forhold til deres egen del?*

Ja, alle låneavtaler har jo en del klausuler som sier noe om hvordan kunden skal oppføre seg overfor banken. Det er jo klart, det er vi jo nødt til å følge opp. Noen månedlig, noe kvartalsvis og noe årlig. Og ofte på de store så rapporterer jo de inn selv, kall det litt mer rigid rapportering fra de store kundene enn de mindre kundene.

## VEDLEGG V, SIDE 5

### **13. Hvis kundeflukt oppstår, hva tror du kan være motivet, eller årsaken til byttet?**

Klart noen mister vi på grunn av at vi har gjort en for dårlig jobb, at de er misfornøyd med oss. Kanskje vi ikke har satt ned rentene, ikke har fulgt med helt i timen. Eller så er det noen andre kunder som går inn og sier ”denne kunden har jeg lyst til å ta ” også tilpasser de seg og lager et godt opplegg overfor den banken eller for den kunden, i den nye banken. Men vi mister sjeldent mye kunder hvis vi ikke har lyst til å miste de. Og har vi lyst til å miste de, så kan vi jo, da har vi jo noen måter å gjøre det på.

#### **- *Hva gjør dere for å unngå å miste kunder?***

Da prøver vi jo å være i forkant, og det er jo den rådgivningsbiten at vi tilbyr gode produkter og at vi er konkurransedyktig som er viktig. Også mister vi noen kunder fordi de blir for store for oss, for vi er ikke den største banken, vi er midt på tre, og hvis kundene blir for store så har ikke vi mulighet til å følge de mer, for da må vi ut å få noen andre banker til å hjelpe oss, og det er ikke alltid det går.

### **14. Gjør dere noe annerledes i kunderelasjonen under lavkonjunkturtider?**

Vi gjør vel kanskje det, eller det er jo viktig. For alle kunder er det viktig å ha et oppfølgingssystem. Så oppfølgingen i lavkonjunkturtider er viktigere, for da blir det ofte litt mer ruskete, leietagerne blir ofte litt dårligere, og kunden vår får ikke pengene inn for eksempel, hvis de har et utleiebygg. Så det er klart at det er tettere oppfølging av kunden i lavkonjunktur, særlig av de utsatte.

#### **- *Gjør dere noe annet for å sikre dere selv under lavkonjunkturer?***

Ja, vi har nok en tettere oppfølging i lavkonjunktur, det har vi. For vi har jo systemer som sier noe om, som rater kundene, og det har vi månedlig rapporteringer på, og hvis det da skjer at en kunde får betalingsproblemer eller betalingsproblemer, så ser vi det da månedlig.

## VEDLEGG VI, SIDE 1

### Sammendrag bank 4

**1. Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?**

Når det gjelder å opprette en relasjon, så jobber vi mye med akkvisisjon, altså vi screener da potensielle kunder og de kundene som vi syns virker interessante de kontakter vi og spør om å få et møte. Man innleder da en samtale og prøver da å selge inn de fordelene det er å være kunde i fokus bank. Og når de da blir kunde av bank 4, så er det jo det å holde det vi lovte da i innsalgsfasen, at vi faktisk følger opp kunden på den måten vi har lovt de at vi skal følge de opp. og at det kan være en vekstfilosofi der, at vi faktisk også bidrar og støtter opp om den veksten kunden har fremover.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til en viktig kunde er?**

Ja, relasjonen til en viktig kunde er, altså det er mange møtesteder med kunden i banken. Du har på en måte en teknologisk møtested via businessonline som er vår nettbank, som er en transaksjonssentral hvor alle inn- og utbetalinger til konsernet går via nettbanken, og det er mye informasjon og likviditetsstyring via systemet. Så det er på en måte en teknisk bit, en transaksjonsbit og en informasjonsbit der. Men så er det også mer private relasjoner, eller kanskje ikke private relasjoner, men mer sånn en til en – relasjoner, hvor vi har samtaler med kunden, hva er viktig for kunden, hva har de fokus på, hva er det de ønsker å gjøre framover, hva er planene deres osv, hvordan kan vi som bank støtte de.

**- *Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon til en kunde?***

Ja, hvis man skal se det fra bankens sin side, så er det jo det om kjemien stemmer, og at du har en åpen og ærlig dialog med kunden, og at det er en hyggelig tone. Også er det dette med at banken forstår virksomheten, har satt seg inn i virksomheten, hva er det som faktisk driver virksomheten fremover og hva som er viktig for de, og hvordan vi som bank kan støtte opp om det. Og det og på en måte tilby rett kompetanse til kunden, og være litt pro - aktiv.

## VEDLEGG VI, SIDE 2

- ***Gjør dere noe sosialt for å styrke forholdet?***

Ja, vi gjør det. Vi har både sosiale og faglige arrangementer. Helt konkret så har vi hatt fisketurer, hvert fall tidligere, vi har sommerfest, vi går i operaen sammen, ishockeymatcher har det vært noe av, ja ute og spise middag sammen med de.

**3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser dere disse nøkkelområdene til kunden?**

Altså nøyaktighet, spørns litt hva man legger i det ordet, men det er jo mange forskjellige personlighetstyper. Noen er veldig opptatt av detaljer, og da er det viktig å tilpasse budskapet til en sånn personlighet, mens andre er kanskje så opptatt av detaljer og da må man kanskje ha et litt annet budskap, men ja i all kunderelasjon så er det å være nøyaktig, det er jo viktig. Vi driver jo bank og det går jo litt på tillit, så det at man er unøyaktig eller at det blir litt sånn omtrentlig det tror jeg ikke er bra.

Tilgjengelighet går jo litt på servicekonseptet, at vi er engasjerte og ønsker å gjøre en forskjell, og at det er sterk konkurranse der og vi må skille oss ut på noen områder og det at man er engasjert og tilgjengelig ut mot kundene det er viktig. Og det har med det å være pro - aktiv, og kanskje være i forkant, og være kjapp og hurtig i respons mot kundene. rådgivning går det jo litt på det å forstå virksomheten til selskapet, hva er det som er viktig for de og tilpasser rådgivning etter de.

**4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse ovenfor kunden?**

Ja, absolutt. Det er ekstremt viktig. Og det går igjen på det å forstå virksomheten til selskapet, og det å ha en åpen og ærlig dialog med selskapet, hvor er det de skal hen og være klar på det, og viktig at vi som bank vet hvor de skal, slik at vi kan støtte de.

## VEDLEGG VI, SIDE 3

- *Har du et eksempel på en episode hvor dere har møtt kundens ønsker og behov?*

Det er nok mange eksempler på det, det kan jo være i for eksempel i forbindelse en kunde av meg skulle gjøre et oppkjøp og at vi finansierte det oppkjøpet for selskapet. Det betyr mye for selskapet, og det betyr mye for veksten og verdiskapningen for det selskapet fremover, og hadde vi valgt å ikke finansiere det så i verste fall kunne det være at selskapet ikke hadde fått finansiering et annet sted og at de måtte skrinlegge det.

### **5. Mener dere at forholdet mellom kundens krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk leverer?**

Ja, det er jo målet på en måte og levere til en hver tid de forventningene kunden har og kanskje litt over det da. Så over tid bør man være der, men det er klart det er sikkert episoder der man leverer under forventningene, sånn er det bare, vi er bare mennesker ikke sant. Men vi jobber veldig hardt på det å øke kundetilfredsheten, og hvordan vi som bank skal agere for å øke den også.

### **6. Har dere et kundeoppfølgingsprogram, for eksempel CRM?**

Ja, det har vi. Det inneholder jo informasjon om kunden og det inneholder også muligheter for å følge opp kunden framover.

### **7. Hvorfor er et CRM - system viktig for din bedrift?**

Jeg tror det er viktig med et godt CRM - system, og et betjeningskonsept slik at man opprettholder en viss kvalitet overfor kundene da, i oppfølgingen.

- *Tror du at et slikt system påvirker relasjonen med kunden positivt?*

Ja, absolutt. Fordi det gir informasjon om kunden, det er et verktøy for å følge opp kunden på en god måte, men så er det viktig å lage systemer som ikke er for avanserte, sånn at man går seg bort i systemet. Det må på en måte være, hvert fall personlig er enkle, gode systemer bra. Det er mange kunder, og mye informasjon, og at man har et system som kan strukturere for deg og kan gi deg en bedre måte å følge opp kunder på, det er viktig.



## VEDLEGG VI, SIDE 4

### **8. Har dere en KAM funksjon?**

Ja, det har vi. Det er kundeansvarlig, og han eller hun er ansvarlig for kunderelasjonen også bygger vi et kundeteam rundt kunden. Så KAM er ansvarlig for totale leveransen ut mot kunden, men det er de innenfor produktområdene som har sin bit, også prøver KAM å koordinere dette her, og sikre at de tingene man har blitt enige med kundene om, at man skal gjøre framover, at de faktisk gjør de tingene.

#### **- *Hvorfor er en sånn funksjon viktig?***

Det er litt det å se totaliteten i kundeforholdet, så jobber du som spesialist så er du veldig opptatt av akkurat det området du jobber på, men jobber du som kundeansvarlig så klarer du på en måte å se bredden og bygge bro mellom de forskjellige spesialistene.

### **9. Hvor mange nøkkelt kunder har dere?**

Det kan jo være litt forskjellig fra bank til bank og fra næring til næring, så hvis nøkkeltkunde er en viktig kunde. Vi har for det meste bare lønnsomme kunder, det er jo tap innimellom, men hvor mange kunder vi er jeg ikke sikker på det, det er flere tusen. Jeg tror vi har to millioner kunder i hele konsernet.

#### **- *Er det kun store bedrifter, eller er det også små bedrifter?***

Vi har jo noen betjeningskonsepter da, og da er det gjerne to ting som betyr noe der, og det viktigste er kanskje inntjeningen og det andre er kompleksiteten. Hvis man da tar inntjeningen, så er de kundene man har lavest inntjening på og det er på en måte lav kompleksitet eller lav forventet inntjening fremover, de blir betjent med et betjeningskonsept også har du et annet betjeningskonsept på de kundene som gir banken en hyggelig inntjening og som er ikke alt for avansert i sin bruk av banken, også har vi da VIP-kundene som er store viktige kunder for banken, og som er hvor kompleksiteten øker og kanskje også er internasjonale aktører.

## VEDLEGG VI, SIDE 5

- ***Er disse kundene 100 % lojale?***

Nei, det er de jo ikke. Det er sterk konkurranse, så det gjelder å være våken hele tiden og være pro - aktiv, engasjert og sånn, det hjelper ikke å sove i timen.

- ***Hva gjør dere for å skape lojalitet?***

Det går jo litt på det vi har snakket om tidligere å lage et betjeningskonsept, servicering av kunden som kunden opplever som positiv. Også er det det å forstå virksomheten til kunden, vise at man på en måte er en rådgiver og en sparringspartner for kunden.

### **10. Hva gjør dere for å skape verdi for disse kundene?**

Det går lite granne på rådgivning egentlig altså. Hva er det kunden har behov for? Har han behov for at vi hjelper han lite granne med balansen sin, at han har alt for høyt varelager eller at inn- og utbetalinger ikke betjenes helt effektivt, så kan en av våre spesialister komme inn og kikke på det, og kanskje gi råd til kunden. Det kan være at vi tilbyr han løsninger på Cash Management - siden som gjør at han får bedre oversikt og lavere transaksjonskostnader. Kanskje kan betjene de kundene han har med lavere andel ansatte, kanskje man på sikt kan få trimmet organisasjonen noe.

### **11. Hvem mener du har makten i disse relasjonene?**

Kommer vel helt an på situasjonen tenker jeg, så det er jo sterk konkurranse der ute så sånn sett kan en kunde shoppe i markedet hvis han vil det. Klart hvis selskapet sliter finansielt og har store problemer, så kan jo kanskje banken ha større makt over kunden for å gjennomføre endringer som de ønsker og hvor andre banker ikke er villig til å ta over engasjementet. Så det er litt avhengig av hvilken fase selskapet er i, er det et godt drevet selskap som er veldig attraktivt i markedet for bankene, så klart ligger det jo mye makt hos kunden på å presse priser.

### **12. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring av kunderelasjonen er viktig?**

Ja, det syns jeg er veldig viktig. Det går litt på at vi avtaler med kunden at vi skal gjøre noe sammen det kommende året for eksempel og da går det litt på hvordan kunden opplever banken, alt i forhold til servicering til at vi kommer med gode råd og at vi

## VEDLEGG VI, SIDE 6

gjør det vi faktisk skal gjøre. Og det går litt på dette med kvalitet, og at vi kommer med ting som er viktig for kunden, at det faktisk betyr noe, at det betyr noe for bunnlinsen til kunden.

- ***Hvordan kvalitetssikrer dere i forhold til dere selv?***

Det er jo mye opplæring, kursing osv. vi har treningssamlinger, vi har rollespill og litt sånt noe.

- ***Hvordan kvalitetssikrer dere i forhold til kunden?***

Det er flere som ser på det og kan komme med noen konkrete råd. Og i forhold til kreditt osv, så vil det være en kredittkomite som også ser på dette og som gir sin bevilgning på det, og da er det flere øyne som sikrer at det er bra kvalitet på produktet.

### **13. Hvis kundeflukt oppstår, hva tror du kan være motivet, eller årsaken til byttet?**

Det er jo sikkert litt forskjellig fra kunde til kunde. Nå har vi jo vært gjennom en finanskriser, og det kan nok hende at noen kunder har byttet bank, både fra bank 4 og andre banker, fordi bankene ikke er villige til å gi den kreditten som kunden ønsker, eller den forgiringen som de ønsker.

- ***Har dere opplevd at flere har byttet fra eller til dere?***

Ja, vi har fått mange nye kunder så netto tilgang til banken er positivt. Så de siste årene har vi hatt flere hundre nye kunder hvert eneste år. Også er det selvfølgelig noen som har forlatt banken.

- ***Hva tror du er årsaken til at dere har fått inne nye kunder?***

Jeg tror det går litt på der at man har jobbet effektivt i forhold til akkvisisjon, at man faktisk har løftet den telefonen og ringt kunden og spurt om å få et møte. Også synliggjort de fordelene det er å være kunde i bank 4.

### **14. Gjør dere noe annerledes i kunderelasjonen under lavkonjunkturtider?**

Ja, altså sånn generelt kanskje blir litt mer opptatt av nedsiden. Når all ting går veldig veldig bra, så tenderer bankene til å være positive. Når all ting er på en måte helt svart,

## VEDLEGG VI, SIDE 7

så er det svart også i bankene for å si det sånn, så man har kanskje mer fokus på nedsiden da vil jeg tro, da tenker jeg sånn kredittmessig at det blir vanskeligere å få kreditt, få lån. Men så er det jo og sånn at bedriftene vegrer seg litt for å investere i dårlige tider, så etterspørselen etter kreditt synker jo også. Men generelt så jobber vi ikke noe annerledes i dårlige tider eller gode tider, altså hvert fall med tanke på betjening av kunden og betjeningskonseptet og sånt noe, der skal man egentlig jobbe på helt lik måte.

## VEDLEGG VII, SIDE 1

### Sammendrag bank 5

**1. Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?**

Vi er til enhver tid påpasselig med å følge opp kunden, det som jeg ser på som min jobb og vi er også veldig opptatt av å be kundeservice være presise på dette. For sin egen del at de skal utvikle seg selv og ikke mist er vi veldig fokusert på dette med kryssalg på tvers av avdelingene. Vi er en såpass stor organisasjon, så for oss er det er det veldig viktig å fremstå som en helhet. Samtidig som vi har våre metodikker, på hvordan hver enkelt medarbeider skal ivareta kundeporteføljer og følge opp disse jevnlig og kontinuerlig.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til en viktig kunde er?**

Relasjonen til en viktig kunde i litt mer fokus på kostnadsstyring og inntjening, det viktig å konkretisere viktigheten av kunden, våre storkunder de får jo da naturlig mest oppmerksomhet og ikke minst da er det jo veldig viktig å kunne se helhetlig på det men også på de mindre kundene. Det å føre logg og være såpass inn i kundens liv er veldig viktig. For det er jo det, det dreier seg om å sette seg inn i kundens behov og kunne levere etter kundens krav og forestillinger samtidig som de skal opprettholde sine verdier

**- *Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon til en kunde?***

Troverdighet, kostnadseffektivt for oss og ikke minst tillitsvekkende.

**- *Gjør dere noe sosialt som styrker forholdet?***

Det gjør vi, vi har ofte happenings der vi inviterer, det gjorde vi senest i dag hvor jeg hadde foredrag for en av våre største kunder og det gjør vi to ganger i året. Andre ting er at vi er ute hos kunden og tilbyr oss å lage ulike happenings. Vi er veldig påpasselig med å tilrettelegge hvis kunden vil ha noe utenom disse to tingene som vi tilbyr. Det kan være alt fra personlig veiledning, opplæring hvis det kommer noen nye reformer fra regjeringen, vi må alltid være foran finanstillsynets retningslinjer til en hver ting og da kommer det ofte opp veldig mye forandringer der som kunden våre også har godt

## VEDLEGG VII, SIDE 2

av å vite om.

### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser dere disse nøkkelområdene til kunden?**

Selvfølgelig skal vi tilpasse oss markeds konkurransen, kundens behov, vi skal tilpasse oss i forhold til de interne betingelser, når det gjelder opplæring og at vi til en hver tid har den nødvendige kompetansen og vi skal tilpasse oss generelt andre reguleringer hva det enn måtte være og selvfølgelig tilpasning når det gjelder produkt, det er jo ikke noe å skyve under stolen det at kundene krever og det er stor konkurranse.

Tilgjengelighet blir jo mer og mer viktig i dag og spesielt når det blir så mange som tilbyr den samme tjeneste så blir jo dette et veldig viktig moment. Det vi gjør da er å prøve å være mest mulig tilgjengelig for kunden både på mail, på tlf, på kundesupport og på en del andre arenaer. Vi har egne Iphone's slik at vi hele til en hver tid skal kunne lese mail. Vi er pliktig til å kunne sette oss inn og rådgi både i forhold til det vi mener kunden er betjent med men også rådgi og bevisstgjøre den risiko kunden setter seg inn i. Det er god rådgiverskikk for det er klart det alltid en viss risiko i hvert fall med det vi driver med, men det er viktig at våre rådgivere er såpass åpne slik at vi slipper å få opp saker i klagenemda.

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse ovenfor kunden?**

Ja, det vil jeg absolutt si at det er. Og spesielt hvis du er opptatt av å bygge langsiktige relasjoner så er det å kunne sette seg inn i kundens behov veldig vesentlig.

#### **- *Kan du gi meg et eksempel på en episode hvor du/dere møtte kundens ønsker og behov?***

Jada, det møter jeg dagelig. Det kan være alt ifra hvis en kunde har en del penger og det naturlige er jo å få kunden til å forstå hvor eller hvilke typer områder han bør investere de pengene for å få mest mulig avkastning for dem. Jeg hadde en kunde i dag som hadde en del penger og da sto det mellom to fond. Hans behov var å ta en høyere risiko men også en høyere mulighet for å kunne tjene disse pengene kjappere.

## VEDLEGG VII, SIDE 3

### **5. Mener dere at forholdet mellom kundens krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk leverer?**

Det er ikke alltid, vi leverer ganske høye KTI undersøkelser, det er kundetilfredshets undersøkelser som gjøres to ganger i året. På disse undersøkelsene får de en del spørsmål rundt dette her med om vi kan etterlevere de verdiene vi står for. Veldig mange har en forestilling om at oss som leverandør skal være så bra og skal kunne levere med presisjon og korrigert, det prøver vi hele tiden og levere.

### **6. Har dere et kundeoppfølgingsprogram, for eksempel CRM og hva inneholder det?**

Ja. Det inneholder hva en rådgiver har gjort og hva han har solgt og hva som har blitt gjort for den kunden, og etter en viss tid, hos oss er det ca 6 måneder, da skal vi kunne følge opp å forsikre oss om at kunden er fornøyd. Men i så måte har vi også et veldig godt integrert system som gjør at alle i bedriften kan se hva vi har gjort for kunden og på den måten får vi en mye bredere oversikt.

### **7. Hvorfor er et CRM system viktig for din bedrift?**

For oss er dette å kunne ha muligheten til å følge med kunden fra vugge til grav fra de kommer inn til oss å være med på å utvikle kunden, det er noe av det mest sentrale. Når kunder flukter over til oss er det momenter som ofte går på pris og servicegrad.

#### ***- Så da mener du at et slikt system påvirker relasjonen positivt?***

Det gjør det absolutt, det er fordi hos oss er det veldig viktig at kunden føler seg trygg. Vi har jo en litt mindre hovedmålgruppe enn de store bankene, og da er det veldig viktig for oss at vi har en hard oppfølgingsmetodikk på disse kundene og at kunden har mulighet til å kommunisere med oss tilbake. At vi får en dialog med kunden.

### **8. Har dere en KAM funksjon?**

Jeg jobber jo som forvalter og det er jo en salgs KAM funksjon.

#### ***- Hva innebærer en slik funksjon og er en slik funksjon viktig i deres bedrift?***

Den tar vare på nøkkelkundene i bedriften, og det er veldig viktig for det er klart at det

## VEDLEGG VII, SIDE 4

er disse menneskene som gjør en fabelaktig jobb. Han er en person som har evnen til å se litt lengre ut i horisonten, han må kunne lese kundens behov og ha evnen til å skape tillit, hvert fall i til å begynne med for det kan ta al fra et halvt år til ett år før man får closet det første salget. Så da må man ha litt is i magen, du må ha evnen til å lese kundens spesielle behov samtidig som du må jobbe med mindre aktiviteter ved siden av.

### **9. Hvor mange nøkkelkunder har dere?**

Vi har ca 5838 nøkkelkunder. Det vi gjør da, er at vi har ikke alle i samme selskap vi har de fordelt i 4 datterselskaper. (Han nevner 3 viktige nøkkelkunder men det ikke relevant for oss, da vi ikke kunne kontakte de pga konfidensialitet. Men det er de største kommunale sykehusene.)

#### **- *Føler du at disse er 100 % lojale?***

Ja, det må jeg si at de er. Vi er et selskap som startet opp i 1949 og veldig mange av de kundene jeg refererte til nå har vært i kundeporteføljen hos oss i 30-40 år og hvert 5 år er det anbud og da kan de velge mellom oss eller konkurrentene våre og som oftest har vi vunnet alle anbudsrundene. Men igjen, vi skal aldri undervurdere konkurrentene våre.

#### **- *Hvorfor tror du disse er lojale og hva gjør dere for å skape lojalitet?***

Vi har KTI undersøkelser som vi gjennomfører to ganger i året, vi er hele tiden tigjengelig de får de svarene de lurer på og vi beregner veldig raskt, og sist men ikke minst vi har en garantert avkastning som gir tilbake til kundene våre. Den gir vi alltid tilbake uansett selv om det var finanskrise og det vet jeg at en del av konkurrentene våre ikke klarte.

Vi er jo veldig flinke på å gi de ting på arrangementer og sånt også har vi medlemsblad, målet er å få med flest mulig på det medlemsbladet også har vi konkurranser og gode karameller. Så vi gir veldig mye bort samtidig som ett hvert fylke hos oss, en hver kommune har en fast kontakt person hos oss. Og hele tiden er de i dialog med den kontaktpersonen hos oss som hele tiden har topp kunnskap om hva



## VEDLEGG VII, SIDE 5

de driver med og det skaper trygghet.

### **10. Hva gjør dere for å skape verdi for disse kundene?**

Ansvarlig investering er veldig viktig hos oss. Vi er opptatt av å skape verdi for kunden og kunden er jo opptatt av en ting og det er avkastning vi forvalter pengene deres og det er det som er viktig for dem. Vi gir de lån når de skal bygge nye skoler, når de skal bygge nye veier osv også skal vi selvfølgelig være en partner. Viktigste er nok at vi er åpne, tydelige, engasjerte og ansvarlige som er våre kjerne verdier.

### **11. Hvem mener du har makten i disse relasjonene?**

Jeg tror kundene har makten da vi leverer i et samfunn der man kan velge mellom mange ulike leverandører og gjøre akkurat det man vil gjøre. Vi kan da risikere at kunde går på anbud og da mister vi veldig mye penger.

### **12. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring av kunderelasjonen er viktig?**

#### **- Hvis ja, hvorfor og hva gjør dere for å følge opp og kvalitetssikre relasjonen?**

Ja selvfølgelig er det viktig. Vi har hele tiden morgen møter, jeg leder et team på 10 personer og vi er veldig flink på å rapportere og informere hverandre så vi hele tiden vet hvordan det går med hverandres porteføljer. Det er ekstremt viktig å legge inn oppfølging på kunden og at vi ringer når vi skal. Vi vil være mest mulig troverdig, mest mulig tillitsvekkende og i kundens favør. Skape merverdi.

### **13. Hvis kundeflukt oppstår, hva tror du kan være motivet, eller årsaken til byttet?**

Det kan være sammensatt av flere ting, det kan vær en dårlig kundeopplevelse, det kan være at de får en lavere eller bedre pris hos konkurrenten. Det går mye på konkurransedyktighet, vi har en pensjonsløsning som er litt dyrere men den er veldig bra. Konkurrentenes løsning er litt billigere men de har ikke den avkastningsgarantien som vi har.

#### **- Hva gjør dere for å forhindre at en kunde går over til en konkurrent?**

Da er det masse ”wining og dikning”, masse middager. Vi gjør veldig mye for å

komme inn i ledergruppene og for å få innpass der så må vi ha bunnmateriale da må vi kunne

## VEDLEGG VII, SIDE 6

hvor foten trykker hos kunden.

### **14. Gjør dere noe annerledes i kunderelasjonen under lavkonjunkturtider?**

Vi er veldig privilegerte der og har ikke merket så mye til de tidene, men selvfølgelig vi må jo tenke som andre bedrifter, tenke på kostnader og utgifter.

- *Hva tror du man eventuelt kunne gjort annerledes i en kunderelasjon hvis man hadde merket denne lavkonjunkturtiden på bedriften?*

Se hvem som er de viktige kundene, viktig med KAM og bevare storkundene, for det er mye mer skadelig at 3 storkunder forlater porteføljen din eller om det skulle vært tilsvarende volum av småkundene.

## VEDLEGG VIII, SIDE 1

### Sammendrag kunde 6

**1. Kan du fortelle litt om hva dere gjør for å opprette og utvikle relasjoner med en kunde?**

Vi har ganske mye løpende kontakt med kundene, de som er allerede har vi hyppig kontakt med, det er ofte utviklingsprosjekter der det er noe som skjer til en hver tid, og det gjør at vi har en løpende dialog. Men for å utvikle relasjoner så ser vi at vi er innenfor en bransje som er ganske liten, og da er det ofte at vi kjenner noen som kjenner noen eller vi blir anbefalt og ta kontakt med noen, men også at kunder blir anbefalt av kunder av oss og kontakte oss.

Også er det ganske mange konferanser, og ja seminarer som har mye eiendomskunder som vi ofte kommer i kontakt med.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til en viktig kunde er?**

Ja, vi har jo som sagt da tett relasjon. Ikke nødvendigvis bare med eierne i selskapene, men da ansatte og flere, så vi har tett dialog hele veien.

- ***Kan du beskrive en god relasjon med tre ord?***

Åpenhet og tillit, og det å være til å stole på. At man gir kundene forutsigbarhet på at man får til det man sier at man skal få til, og at vi også må stole på at den informasjonen de sender oss er overens med prosjektet.

- ***Er det noen spesielle aktiviteter eller sosiale arrangementer dere har for kundene?***

Ja, vi har en årlig sommerfest og en årlig vinterfest der de største og beste kundene blir invitert, som gjerne da er i sammenheng med at det er en ny eiendom som er oppført eller er ute på en location som er interessant for flere å se, og at man har noe faglig seminarer. Men vi ser at kundene kommer ikke nødvendigvis på disse festene på grunn av oss, men på grunn av hverandre fordi det er et nettverk kundene i mellom som de kan dra nytte av, så det er nok litt spesielt. I tillegg har vi med de største kundene løpende lunsjer uten at det nødvendigvis er noe nytt som skjer.

## VEDLEGG VIII, SIDE 2

### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser dere disse nøkkelområdene til kunden?**

Det med nøyaktighet og bank er jo veldig vesentlig, så der er jo alltid det formelle på plass. Store avtaleverk og det er ikke noe som ikke er skriftlig hvis det er avtalt, så det er veldig viktig. Ellers vil jeg si at tilgjengelighet er noe av det vi scorer høyt på, at vi er veldig tilgjengelig og at kunden vet hvem han skal snakke med. Det er mye av det som gjør at vi har god kontakt med kundene våre. Og dette med tilpasning er vel overførbart til det vi kaller skreddersøm, at vi prøver å tilpasse produktene våre på den best mulig måten for kunden. Og i og med vi er en såpass liten bank, så har vi gode muligheter til det. Vi vil egentlig ikke kalle det rådgivning som finansiell investeringsråd, men vi er veldig tidlig ute i prosessen. Vi er mer på prosjektstadiet på rådgivning enn at vi gir finansielle råd på at du løser det på den og denne måten. Så vi ser ikke på oss selv som noen finansielle rådgivere.

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse ovenfor kunden?**

Ja, veldig viktig. Og det er det vi får som tilbakemelding fra våre kunder, at de er veldig fornøyd med de som jobber hos oss som forstår hva de snakker om. For hvis ikke banken forstår hva de har behov for, så er det ikke en fornøyd kunde.

#### ***- Har du noen eksempler hvor dere virkelig har møtt kundens ønsker og behov?***

Ja, vi liker og tro at vi gjør det alltid (ler godt), men de gangene de er veldig fornøyd er jo når de får ting raskere enn de hadde forventet, og også sammenliknet med andre banker, at når vi er en såpass liten bank og norsk så har vi kortere beslutningsveier så vi trenger ikke løfte denne saken helt til utlandet for å få et ja, så vi kan gi ganske raske tilbakemeldinger.

#### ***- Beslutningsmyndigheten ligger litt lenger nede i systemet eller organisasjonen?***

Ja, den gjør det. Vi er en mindre organisasjon og det tjener vi på. Vi er og vi har de øverste beslutningstakerne borti gangen og det gjør at man lettere kan luften sakene med dem i et tidligere stadiet og slipper det å ha fått "go" på lokalkontoret også skal du løfte det opp, så sier de nei fordi de aldri har hørt om det før eller har ikke den

## VEDLEGG VIII, SIDE 3

samme kjennskapen.

### **5. Mener dere at forholdet mellom kundens krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk leverer?**

Og der tror jeg at jeg vil dele det opp litt. Fordi profesjonelle aktørene har ofte god kunnskap om hvordan markedet er, hvor mye ønsker bankene å låne ut i belåningsgrader, hvilken nivå er marginene på, hvor lange lån gir vi, alle disse tingene vet profesjonelle aktører. Mindre aktører som ikke gjør prosjekter så hyppig, har ikke den samme forståelsen så derfor så er det veldig stor forskjell på ulike aktørene på forventningene deres og hva vi kommer med som tilbakemeldinger.

### **6. Har dere et kundeoppfølgingsprogram, for eksempel CRM?**

vi, bank 6 har et CRM - system. Vi har foreløpig ikke implementert det i næringsdelen i banken, så vi har noen piloter på det som har testet det litt, men det er egentlig mer de som sitter med SNB - kunder og investorkunder, mer på privat nivå. Vi har åpne kundemapper som fungerer litt på samme måte, men det er ikke et fast system som logger hver eneste samtale. Men alle brev blir samlet på et sted.

#### **- *Så dere har på en måte et system hvor det er mulig å se de ulike kundene?***

Vi har kundemapper som der alle de vesentlige tingene skal være lagret, og det betyr ikke nødvendigvis at hver eneste mail er lagret sånn "har du sendt det i dag?" "ja", den er ikke lagret, men alle mailer der det har vært oversendelse av informasjon er lagret på de kundemappene.

### **7. Hvorfor er et CRM system viktig for din bedrift?**

Jeg tror nok at hos oss er nok ikke CRM blitt ansett som så viktig. Vi har egentlig kjørt den at ingen kunder kjenner bare en person i banken, alle kjenner hvert fall to og gjerne flere. Så at så lenge du har disse kundemappene tilgjengelig, så er det mulig at om en er borte så kan de snakke med noen andre som også kan såpass mye om kunden at de klarer å hjelpe dem.

## VEDLEGG VIII, SIDE 4

### 8. Har dere en KAM funksjon?

Vi har kundeansvarlige, men liker jo ikke å si at vi selger lån, for å si det på den måten. Det er en risiko innblandet her, så det er ikke en sånn KAM - funksjon i forhold til å pushe, men å kjenne kunden. Så da er det en hovedansvarlig for å kjenne kunden og alt som skjer også er det en leder eller et nivå opp som sitter som en rolle nr.2, der du har overblikket over kunden. å kjenne kunden er det som er viktig for oss, uten at vi kaller det KAM. Vi ser KAM på som en mer salgsstilling.

#### - *Men dere har noen som har et ansvar overfor kunden og for å følge opp?*

Ja, det er det og det er jo det vi syns er viktig også, at kunden vet hvem i bank 6 han skal ringe hvis han har et problem fordi at da er det mye lettere enn å ringe til et sentralbord og si at ”jeg skal snakke med..” noen i et så stort konsern og bli sendt veldig mange steder så vi bruker direktenummer til alle og ikke bank 6 sitt fellesnummer når vi sender ut informasjon til kundene våre.

### 9. Hvor mange nøkkelt kunder har dere?

Det er et veldig vanskelig spørsmål, for det som er veldig spesielt med den bransjen vi driver, er at et selskap, eller hver enkelt eiendom er et selskap og da en kunde. Men som kontaktpersoner så har vi kanskje en tretti til førti kontaktlinjer som vi vedlikeholder. Men dette her er jo hundrevis av selskaper.

#### - *er disse kundene 100 % lojale?*

Vi jobber innenfor eiendomsbransjen, så er det snakk om veldig store beløp. Så vi forventer ikke at kunden skal være lojal heller. De største kundene vi ønsker å ha, de har så store balanser, at vi ikke har nok kapasitet til å låne ut så mye penger som det de trenger. Vi snakker om mange mange milliarder, og derfor så ønsker de ofte å ha et par hovedbanker. Så de største kundene, og de som anses som mest solide og profesjonelle, de vil aldri være lojale til 100 %. Så det er litt sånn, vi vil ha en ikke-lojal kunde hvis du ser det på den måten, fordi det er ofte de som har de bedre prosjektene. Mens de mindre aktørene, som er gjerne i..som bygger boligprosjekter for eksempel, noen rekkehus her og noen rekkehus der, leilighetskompleks også videre, de vil vi veldig gjerne skal være mer lojale hos oss hvis de har en balanse som er innefor våre rammer, fordi da har vi bedre oversikt over at de ikke konsentrerer seg mer om et

## VEDLEGG VIII, SIDE 5

prosjekt som er finansiert i en annen bank.

- ***Er det bare de største kundene som er de mest lønnsomme eller er det også der en Balanse mellom store og små bedrifter?***

Ikke nødvendigvis. Lønnsomheten går på flere plan. En ting er jo den renten og marginen du kan løfte over på kunden, en annen ting er jo hvor mange produkter de faktisk bruker hos oss. De største kundene som vi gjerne vil ha, de er det alltid høy konkurranse om, og de har gjerne konsernkontosystemer i en av de store bankene, sånn at du går glipp av alle innskuddskonti og alle transaksjoner de har behov for i nettbanker, og du kan ikke ha så stor inntjening på alle de andre produktene. Og i tillegg så har du en tøffere konkurranse for å komme inn på de store aktørene, men hvis det er store beløp hos de store kundene, så er det så få banker som kan tilby så høye lån. Det er kanskje 2-3 banker som konkurrerer her oppe, men hvis du kommer lavere i lånebeløp, så har du plutselig fått på en fire fem konkurrenter til. Så det er sterkere konkurranse i mindre beløp enn det er i store. Så lønnsomheten er egentlig at vi vil ha flest mulig produkter, men lønnsomheten er også et bilde av risikoen i prosjektet, sånn at man må alltid se hvilken risikovurdering har vi på kunden og hva skal de prises til.

### **10. Hva gjør dere for å skape verdi for disse kundene?**

Jeg tror verdien for kundene er når vi er tidlige med i prosessen, og der ser vi også. De kommer kanskje et år før de har tenkt til å sette spaden i jorda for hvordan vi ønsker det strukturert når de kommer til posisjon med å begynne å selge. Hva gjør vi for eksempel hvis det er boligprosjekter, hva setter vi som forhåndstallskrav og at de vet disse parameterne og tar disse forhåndsmøtene med oss, det gjør at de føler at vi skaper en verdi for dem.

### **11. Hvem mener du har makten i disse relasjonene?**

Både vi og dem. Fordi de er avhengige av å få finansiert prosjektene, men vi setter jo krav på dem på hvordan de skal få det. Men vi har, vi er jo i en konkurranseposisjon, så vi har ikke fulle makten, for hvis vi setter et urimelig krav så får de stort sett det



## VEDLEGG VIII, SIDE 6

finansiert hos konkurrenten, så det er en balansegang på det. Vi kan jo velge å si nei.

- ***Men kan dette avhenge av om aktørene er store eller små?***

Rammene og våre kreditthåndbøker har klare rammer for hvor langt vi kan strekke oss. Vi kan si at nå har du spurt om noe som strekker seg langt over det vi kan tilby, men hvis du kan tilby oss noe tilleggssikkerhet eller kausjon, en garanti fra morselskapet som har en stor balanse, så kan vi kanskje komme til en løsning likevel. Vi har kanskje større muligheter til skreddersøm om det er et større selskap så lenge de er villig til å komme med en tilleggssikkerhet for å få en høyere giring på prosjektet sitt.

### **12. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring av kunderelasjonen er viktig?**

Ja, det er veldig viktig, og vi har jo veldig fokus på å kjenne kunden, vite hvem som er den juridiske eieren bak, vite hva de løpende driver med. Derfor så har vi veldig mange lånebrev. Noe vi kaller covenant, det betyr parametre de må holde seg innenfor og da må de kvartalsvis rapportere det til oss for å dokumentere at de ikke har brutt rentedekningsgrader, belåningsgrader, hvilke verdier de har på porteføljen som er pantsatt til oss også videre. Så vi har som standard at alle kunder blir gått igjennom minst årlig der vi går igjennom alle regnskaper, dobbeltsjekker alle låneavtaler, at det ikke er brudd på noen covenant, at vi får oppdatert leietakerlister, vi vurderer ledigheten i porteføljen, rentesikringer også videre.

### **13. Hvis kundeflukt oppstår, hva tror du kan være motivet, eller årsaken til byttet?**

Jeg tror konkurransen mot de andre bankene ofte går på priser og utmåling. En ting er hvor mye kan jeg låne, og en annen ting er hvor mye må jeg betale for det jeg skal låne. I tillegg så tror jeg det er litt personavhengig når det er såpass tett dialog med kundene. Vi ser jo at enkelte kunder flytter etter kundeansvarlig som bytter fra en bank til en annen. Fordi at den personen har jeg forholdt meg til tidligere, og det er lett for meg, og hvis den personen skal gjøre akkurat det samme i en konkurrerende bank, så er det også lett for meg å flytte etter. det kan også være at man blir misfornøyd med at man ikke flytter med fordi at den som slutter ikke nødvendigvis går til en annen bank, men du får en ny kundeansvarlig fordi den går over til en annen stilling et annet sted

## VEDLEGG VIII, SIDE 7

så kan du være misfornøyd med det bytte og man får ikke den samme oppfølgingen lenger som du ønsker.

- ***Opplever dere mye av dette?***

Nja, altså de siste ti årene har det vært ganske mye flyttinger mellom banker så ja, at det flytter folk det gjøre det. Det er ikke sikkert kundene blir med 100 %, men kanskje neste gang de har et prosjekt spør den gamle kontaktpersonen.

- ***Har dere merket noe i forhold til de siste årene hvor det har vært mye nedgang?***

Ja, det som var veldig spesielt fokus i den siste perioden var at det ble veldig fokus i bransjen at man må ha to banker. Fordi at selv om de har vært en god kunde i en bank, så har de plutselig opplevd det å få ”nei, beklager vi har ikke balanse til å låne ut noe mer” eller ”vi skal refinansiere alle låne våre, så nå får du plutselig økt margin”. det har egentlig gitt oss innpass på de store kundene, som egentlig har vært sånn at ”nei, vi har en av de største bankene og det har alltid fungert, så hvorfor skal vi ha to?” men de har og sett at det kan være greit å ha relasjoner med flere.

### **14. Gjør dere noe annerledes i kunderelasjonen under lavkonjunkturtider?**

Jeg vil si vi har hatt tettere kontakt for vi etterspør mer informasjon, og det kommer litt som en årsak av at vi også blir tettere fulgt opp av ratingbyråene for eksempel, så det var vel i 2009 vi plutselig hadde en ekstraordinær gjennomgang av alle lånene som hadde en risikoklasse lavere enn ja de aller beste, der vi gikk igjennom absolutt alle, gjorde alle vurderinger på engasjementer på nytt, beregna belåningsgrader, og da blir det tettere uventet oppfølging fra kundens ståsted og den er da trigget av at vi får spørsmål om å dokumentere godheten i våre porteføljer i nedgangstider. Akkurat den bransjen vi er inne i var det forventet mye nedgang i næringseiendom.

Den så vi ikke så sterkt som vi trodde, kundene hadde jo leieinntektene sine fortsatt, det var lite konkurser i kontantstrømmen som lå til grunn for eiendommene vi hadde finansiert, og selv om omsetningen av disse eiendommene og objektene ble priset av verdivurdererne lavere i verdi, så hadde man den samme kontantstrømmen som klarte å behandle lånene så det gikk rundt selv om man anså at man hadde en ganske høy

## VEDLEGG VIII, SIDE 8

belåningsgrad på hvert objekt så hadde man kontantstrømmen som viste at man kunne sitte gjennom. Og da er det noe det dummeste man kan gjøre, så lenge lånet blir betjent, er å trigge et salg i et marked som ikke er fungerende. Så bankene satt ganske stille og rolig i nedgangsperioden, men var opptatt av godheten på kontantstrømmene som var og hadde tett kontakt med kundene.

## VEDLEGG IX, SIDE 1

### Sammendrag kunde 1a

**1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?**

Ja, banken har jo gitt meg egen kunderådgiver da, så jeg føler at de prøver å lage en god relasjon da. De sender litt mail osv men jeg har ikke vært så flink til å følge opp det da.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

Den er veldig bra, jeg bytta jo bank for et par år siden så den banken jeg bruker nå da den er mer løsningsorientert.

**- Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon?**

Punktlig, nøyaktig og stabil.

**3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift, hvis vi kan begynne med nøyaktighet?**

Ja, nøyaktighet det har vært veldig bra for vi har hatt litt sånne husleiekontrakter, ikke til husleie men bankgarantier som de har fikset og det har vært veldig bra. Det har kommet til riktig tid. Med tilgjengelighet er jeg veldig heldig da for banken er jo 300 meter unna, så det er veldig enkelt for meg å komme inn dit da. Tilpasning har jeg veldig god erfaring med, jeg har jo vært litt i kontakt med forskjellige saker, som jeg ikke har fått fram i andre banker så det har vært veldig bra. Jeg føler at de virker som en rådgiver ovenfor bedriften, når jeg bytta bank var det litt vanskelig å få til en del avtaler og da opplevde jeg at det var litt lettere å få fram litt det kremmerinnstinket for de er litt mer løsningsorienterte.

**4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

**Hvorfor/hvorfor ikke?**

Ja! Fordi det er viktig at banken skjønner våres behov av hva kunden vil ha og hva kunden tenker.

## VEDLEGG IX, SIDE 2

- *Kan du gi meg et eksempel på en episode der banken møtte deres ønsker og behov?*

Ja, husleiegaranti som jeg måtte ha til husleiekontrakten, så der møtte banken våre behov og vi fikk veldig god oppfølging og de holdt tidsfristen.

- 5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

Ja det stemmer, jeg er veldig fornøyd. Som jeg har sagt tidligere er det jo det med at banken er litt mer løsningsorientert, det er det jeg har savnet for jeg driver litt kreativ business og du må være litt kreativ for å skjønne språket på hvordan vi opererer, som en annen bank ikke har skjønt.

- 6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

Ja, de bruker et sånt program det vet jeg de gjør men jeg har liksom ikke vært så mye rundt det.

- 7. Du sa i sta at dere hadde en kundeansvarlig i banken som fulgte opp bedriften, hva gjør denne personen?**

Ja, han gjør alt mulig hvis jeg trenger noe hjelp og rådgivning så ringer jeg han og spør om hva jeg trenger og da hjelper dem meg med saken da og det har jeg benyttet meg av.

- *Mener du det er viktig med en slik person?*

Ja, det er kjempe viktig. Veldig ålreit å forholde seg til en person, da er det en vi kan ringe til også kjenner han deg igjen når du ringer.

- 8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Nei, de er løsningsorienterte og løser saker som jeg har tatt opp. Det er alt fra bankbytte til husleie kontrakter til lån og sånne ting.

- *Ok, så du har ikke noe spesifikt eksempel på hva de gjør for å skape lojalitet?*

Nei det er bare å holde avtaler og ordner opp..

## VEDLEGG IX, SIDE 3

### **9. Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?**

Dem låner meg penger, holde avtaler og tidsfrister og litt sånne ting som vi har med huseieren da med husleie kontrakt og sånne ting. Det skaper verdi fordi det er viktig for oss at husleiekontrakter og sånt er i orden.

### **10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Nei, det er banken. Dem har jo pant i bolig og dem har pant i ditt og pant i datt så jeg vil jo si at det er banken som har makten. Det tror jeg banken er enig om.

### **11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

Ja, det mener jeg er veldig viktig.

### **- Hva er det de gjør de for å følge opp og kvalitetssikre relasjonen?**

De følger de opp med kunderådgiveren og at vi har en å forholde oss til og da blir det jo en bra relasjon med bank og kunde.

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

Det kunne vært at banken ikke gir oss det lånet vi mener vi har krav på da hadde vi jo sett oss rundt etter andre banker for å få våre mål. Eller alt fra husleiekontrakter til pant og sånne ting, da måtte vi ha funnet oss en annen bank som er villig til å gi oss det. For vår bedrift har vi ikke vært så prisorienterte på ting, det skal jo være ålreite priser men det er veldig viktig at vi får de lånene vi skal og sånne avtaler.

### **13. Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?**

Ja, det gjør dem som alle andre banker tenker jeg så hvis det er dårlige tider så blir det litt innskrenka og litt "tightere" for å få lån osv. Dem er redde for å tape penger, så da er de litt nøyere med å sikre seg at de ikke skal gå på en smell.

## VEDLEGG IX, SIDE 4

- *Så du føler at de heller er ute etter å sikre seg selv enn å sikre kunden?*

Innimellom syntes jeg at bankene er litt for inne for å sikre seg selv ja for det har jeg vært borti.

### **14. Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?**

Nei, akkurat nå så er jeg veldig fornøyd.

## VEDLEGG X, SIDE 1

### Sammendrag til 1b

#### **1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjon til din bank?**

Mange typer forskjellige relasjoner til bank, men vi har en del møter, lunsjer, faglige engasjement hvor vi møtes. På formell og mindre formelle måter. Vi møtes jo også i jevne mellomrom og forteller hvordan virksomheten går. Det har jo vært ganske mye endringer på rammebetingelser innen bank, så det blir mye snakk om sikkerhet. Vi drar også ut og ser på eiendommer for å vise at vi er fysisk tilstede. Hvor ofte vi møtes avhengig av perioder. Vi har jo to forskjellige, den ene er til konsernet og den andre er til børsnotering til regnskapet. Så det kan ta opp til flere måneder før vi har relasjoner med dem siden vi har såpass mye på nettbanken. Men på andre nivåer er det mer.

#### **2. Kan du beskrive hvordan relasjonen din er til din bank?**

Hovedområdet mitt er långivning, der snakker vi om hvilke behov vi har, finansiering, hva de har å tilby, og forhandler frem til et innkast av en låneavtale. Her snakker jeg også med flere banker samtidig. Det at vi har den hovedbanken vi har i dag har vel litt med historie å gjøre, men også at de har et slags system som gjør at vi slipper å sitte å passe på hver konto, at det heller skjer automatisk på nettbanken. Banken har jo en sterk posisjon i forhold til de andre. ’

#### **- *Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon?***

Forutsigbar, vise trygghet og at vi skal få de lånene når vi har behov for dem. Stabil, vi har erfart at det ikke er så mange som er stabile, der i noen perioder er de veldig ivrige, mens andre er det helt motsatt. Da må man også vite hvor man har banken, og at man får lån når man trenger det. Hvilke krav de har og at de får oppfylt disse. I tillegg å ha en rådgiver med rentesikring, med fast rente. At de gir mye gode råd til bedriften sitt behov. En kreativ betydning som bedriften ikke kommer på med en gang. Det er veldig verdifullt.



## VEDLEGG X, SIDE 2

### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

Nøyaktighet er en selvfølge, begge veier, at både vi og de skal være der.

Tilgjengelighet trenger man ikke hver dag, vi har mer langsiktig planlegging der, vi sitter jo nå og planlegger neste halvår. Men tilgjengelighet så må man også stille opp når man har behov for dette. Også hvis det er noen tekniske problemer så er de veldig flinke til å stille opp med en gang. Kundeforholdet vårt til banken går igjennom den som har overordnet ansvaret. Eller så har vi kontaktpunkter på alle områdene i banken. Det gjelder å ha veldig gode rådgivere, slik at vi vet hvordan vi skal strukturere, rentesikre osv, og forstå vårt marked, behovet og strategien.

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

Det er jo vi som går til banken når vi har behov for det. Tror det er generelt et stort forbedringspotensial blant alle banker. Man burde kanskje brukt mer tid på å forstå virksomheten, å være i forkant av bedriften. At banken sitter og venter litt på at kundene skal ta kontakt, at de heller kan ligge litt forkant. Innen rådgivning er de jo kanskje litt mer frempå. Hvis de kommer på noen ideer vi ikke har tenkt på, så blir vi jo veldig glad for det.

#### **- *Kan du gi meg et eksempel på en episode der banken møtte deres ønsker og behov?***

Med et byggeprosjekt med oppussing. Vi hadde planer om å refinansiere dette, ønske om å ta et større lån enn tidligere, og da tok vi kontakt med mange forskjellige banker og hørte på løsningene. Siden det var snakk om såpass store beløp. Så da fikk vi beskjed om at obligasjonsmarkedet og lån fra bank var vår løsning. Så kom de et tilbud både med pris og lengde. Så der kom vi igjennom med god behovsforståelse, god dialog og et godt tilbud.

### **5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og bank og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

Avhengig av hvilke områder vi snakker om igjen, men det går jo i perioder, der man leverer etter forventninger. Siden bankmarkedet har vært så turbulent har vi vært mest

## VEDLEGG X, SIDE 3

fornøyd med hovedbanken vår, stabile og forutsigbare. Det har jo vært litt problemer med denne nettbanken, som at de bruker fortsatt litt gammel teknologi der, sammenlignet med andre konsern vi har. Så da gir vi tilbakemelding på det.

### **6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

Jeg kjenner til noe som heter Prospera, som jeg tror alle banker bruker. En evaluering man har årlig, som man blir kontaktet, intervjuet og gir tilbakemelding på. Dette skal være to undersøkelser i året sammen med mange forskjellige kunder. Så får man tilsendt senere i hvilken stor grad man graderte de ulike bankene, og alt er anonymisert. Så det har ikke noe med kundeoppfølgingsprogram direkte til hovedbanken.

### **7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?**

Det er en senior og junior kundeansvarlig, som driver med koordinering osv. egen sjef på eiendomsområde, og ulike områder som renter, valuta, Cash Management som går mye rundt banken som transaksjoner. Men det er også mange som jeg ikke har styr på. I relasjon med denne personen har vi lunsjer, middager, faglige seminarer, også faglige sosiale ting, som kan være litt mer uformelt senere. Da kan man fange opp litt signaler, gjensidig, og snakke om ting litt utenfor. Det er viktig med en slik person på grunn av at vi har en person som vi kan forholde oss til, istedenfor mange forskjellige. Som kundeansvarlig får de jo ekstra oversikt over våres behov, og er en kanal om det er noe vi ønsker å forbedre eller gjøre noe med. Også kjenner han områdene til banken mye bedre enn det vi gjør.

### **8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Vi har jo egentlig 7 banker med relasjon til, med volum. For vi har såpass mye i gjeld at det ikke er noen som tørr å ha hele beløpet på ett sted. Så vi ønsker ikke at en bank skal ha større andel enn noen andre, så de ligger på ca 25 – 30 % hver. Vi valgte hovedbanken på grunn av gode tjenester og bredt spekter samtidig som de er gode på mange ting. Det har jo også noe med at de har vært joviale mot oss, helt siden vi startet. Også at banken har lovet å være sammen med oss i gode og dårlige tider. Vi liker og tror at vi har god orden og blir sett på som en attraktiv kunde, så der kommer

## VEDLEGG X, SIDE 3

gjensidigheten tilbake, med store lån.

### **9. Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?**

Hvis det er snakk om lån, så er marginer veldig viktig for oss. Hvis marginen endres, er det snakk om veldig mye penger. Så det er veldig viktig at den blir målt på resultat. Så god rådgivning og være synlig i bedriften, både internt og eksternt.

### **10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Før 2007 tok bedriftene så mye lån de kunne og lagde nesten en nedbetalingsplan selv, men etter krisen så begynte bankene å stille til nedbetalingskrav osv. Jeg vil tro mindre bedrifter har fått det vanskeligere med tiden og føler at det har blitt en mer naturlig balanse mellom bedrift og bank, i forhold til det var for fem år siden.

### **11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

Ja, vi har jo rapporteringspliktig, det er jo en del krav til finansielle krav, som vi er pliktig til å følge. Møter etter hvert resultat, og forteller hvordan det har gått, og hvilke planer vi har, og tenker. Så synes vi det er interessant å høre om rammebetingelsene til banken om hva som skjer med oss som kunde, i deres situasjon. Det er jo kvalitetssikring og rapportering som også går på egenkapital og reserve osv. så hvis vi kommer i brudd med disse, så vil dette koste oss dyrt, så mange må holde strenge krav til egenkapital og låneavtale.

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

Handler heller om å fordele gjennom mange banker, eventuelt nye banker. For så og ikke gi en bank for stor makt. Det er ofte i tider det er lett å få gode betingelser, så det er ikke det å bytte banker, men å innfris hos andre. Opptatt av å lage avtaler av situasjonsmarkedet, som er kanskje veldig konkurransedyktige i senere tid. Om det er snakk om å bytte så er det snakk om såpass store konsekvenser så det tror jeg nesten aldri skjer.

## VEDLEGG X, SIDE 4

- ***Hva gjør din bank for å forhindre at din bedrift går over til en konkurrent?***

Har jo hatt stor markedsandel, når bankene var ivrige i å låne ut. Da var ikke hovedbanken så ivrig på å låne ut, og miste marginer. Men da vi så den begynte å bli mindre måtte vi ha et krisemøte å snakke om dette. Det var jo i forhold til lengden på lån, og som var veldig viktig for oss, og som vi ønsket. Der hadde de et konkurransefortrinn, som gjorde at de økte igjen. Vi trengte ikke å gjøre så mye på grunn av obligasjonsmarkedet.

-

**13. Gjør din bank noe annerledes i relasjon under lavkonjunkturtid?**

Det var jo noen ganger de tok kontakt og hadde forslag om vi ville låne mer penger, hvilke marginer vi ville ha, og mange faktorer vi nesten kunne bestemme selv. Alle skulle jo øke markedsandelene sine, så vi ble jo kontaktet hele tiden, enten om vi skulle låne mer eller redefinere lån. I 2008 2009 ble de mye mer forsiktige, og krevde nye betingelser og helt annet system.

**14. Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?**

Selvfølgelig gitt oss billigere lån, også lavere marginer. At de ikke låner ut like mye som før, og igjennom flere mellomledd mellom kunder og investorer. De har blitt flinkere med å identifisere kundebehov og hva vi trenger i forhold til finansiering og kompetanse. Også flinkere til å ta initiativ og engasjement som er med på å høyne kompetansen vår, og knytte mer kompetanse på to - manns hånd.

## VEDLEGG XI, SIDE 1

### Sammendrag kunde 2a

**1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?**

De kommer med ideer hvis de mener det er et produkt vi kan dra nytte av, da innkaller de til møter og ønsker og snakke med oss. Selv om mye går via morselskapet så tar de kontakt på produkter de vet kan tilpasses oss.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

Jo, den er bra! Vi har kontaktpersoner som er ålreite. Det er veldig greit å ha en kontaktperson i banken, det er viktig i forhold til å ringe kundeservice eller hvis man har noen ønsker.

**- Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon?**

Å kjenne bedriften, og følge opp, at de tar kontakt og at ikke vi må ta kontakt og selvfølgelig ha gode tilbud.

**3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

Ja de er nøyaktige og de er tilgjengelige av det jeg har vært i kontakt og har de ikke vært tilgjengelige der og da har jeg fått en tilbakemelding om når de er tilbake. De er ikke så veldig på å tilpasse men de anbefaler oss ting hvis vi snakker med dem. Jeg føler ikke at de fungerer som en rådgiver på det planet vi er på, men hvert fall å komme med anbefalinger de kan de. Jeg vil ikke si noe om finans siden.

**4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

**Hvorfor/hvorfor ikke?**

Ja! Jeg synes det er håpløst å sitte i et møte og du kjenner at de ikke aner hva de driver og kommer med ting som er helt urealistiske for oss.

## VEDLEGG XI, SIDE 2

- ***Kan du komme med et eksempel på en episode der banken møtte deres ønsker og behov?***

De er flinke med innløsning på kredittkorttyper, nettbank, ting som er nytt som vi kan dra nytte av og se og sånne ting.

- 5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

I forhold til de tingene vi har ja. Jeg kom på at disposisjonsoppsettene deres kan de gjerne gjøre noe med, de er ikke helt gode.

Det blir jeg irritert på noen ganger at de har kommet med historiske lister på ting jeg har sendt inn som er annerledes.

- 6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram, hvor alle kundene deres ligger inne?**

Nei, vet ikke.

- 7. Finnes det en kundeansvarlig da som har ansvaret for deres bedrift?**

Ja, vi har en som følger oss opp på de tingene som gjelder oss men vi er veldig styrt av morsselskapet, så de har nok mer kontakt der. Når det gjelder alt med nye personer som begynner som skal ha nettbanktilgang eller folk som slutter da er det veldig enkelt og bare sende de rett til kontaktpersonen. Hun er alltid på og jeg får alltid svar.

- ***Syns du det er viktig med en slik person eventuelt hvorfor?***

Ja, det syns jeg er veldig viktig, det er greit å ha en som kjenner deg og din bedrift og vet hva du står for og ikke en fra kundeservice som bare avviser og sier det går ikke. Det er mye enklere med en kundeansvarlig.

- 8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Ja hvis de gjør noe? De følger jo opp av og til for å høre hvordan ting går om alt er bra og om det er noe vi lurere på. Hor morsselskapet er det en mye større greie, men hos oss er det egentlig bare det.

## VEDLEGG XI, SIDE 3

### **9. Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?**

De lærer oss hvordan vi skal få mest mulig ut av systemene deres, at vi skal kunne bruke systemene deres og utnytte de så godt som mulig. Det er ikke noe annet jeg kommer på.

### **10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Det er sikkert banken vil jeg tro, eller for vår del er det jo for så vidt vi som har makten, hvis man tenker på at man har lån der eller ingenting kan vi jo bare ”switche” og gjøre som vi føler for selv, uten at det kan stoppe oss.

### **11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

#### **- *Hvorfor og eventuelt hva gjør de for å følge opp og kvalitetssikre relasjonen?***

Ja. Jeg føler jo at det er viktig at de følger med på oss, ikke at de passer på oss men at de hjelper til med ideer og ja det er absolutt viktig. Vi har hatt den banken lenge så det er mulig de følger litt mer med på oss enn det vi merker. Men å følge opp på en bra måte ja det gjør de.

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

Systemet må fungere, det må være lett å få tak i personer og kundeservice og hele den biten der. Hva ting koster, pris har jo litt og si. Det er også viktig og ha en bank hvor du vet at ting fungerer og at de hjelper det er viktig.

#### **- *Ja, hva gjør din bank for å forhindre at din bedrift går over til en konkurrent?***

Har jevn kontakt med oss slik at vi føler at vi blir litt verdsatt og tatt vare på.

### **13. Vet du om din bank gjør noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider, altså nedgangstider?**

Jeg vil tro de følger mer med, for å følge med på at de eventuelt ikke skal tape penger på oss.

#### **- *På hvilken måte er de føler ekstra godt med, hva følger de med på?***

Jeg tror de følger mer med både på det økonomiske plan og hvordan det går generelt i

-

## VEDLEGG XI, SIDE 4

bransjen og hvordan det ser ut på kontoene våres.

- ***Ok, så du tenker heller at de vil følge med på at det går økonomisk bra for dere enn at de på en måte prøver å hjelpe dere igjennom det økonomiske?***

Jeg tror de ville hjulpet oss gjennom og gjør så godt de kan og at de gir oss tett oppfølging det vil jeg tro. Hvis ikke vil de jo tape penger og det er de vel ikke interessert i.

### **14. Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?**

Hatt litt mer kontakt med oss litt oftere, jeg føler det er viktig når du er kundeansvarlig at du er litt ”på” de og føler litt med på de, hvert fall ha en jevn kontakt og høre hvordan ting går hvis man har noe nytt å komme med så gjør man det. Det er egentlig bare å ta en telefon å høre hvordan det går og de kan ha en liste for å høre hvordan det går med det og det og hva vi synes og det og det og eventuelt om de har noe nytt vi ønsker å se som de tror kan være interessant for oss. At de ikke bare ringer babler, det er en balansegang.



## VEDLEGG XII, SIDE 1

### Sammendrag kunde 2b

#### **1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?**

Vi har sånne arbeidsmøter, og de tar vi ca to ganger i året eller ved behov, også blir vi invitert på arrangementer fra banken. Gjerne sponsede arrangementer, også har de fagseminarer, frokostmøter. Det har vi ca ti av i året.

#### **2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

Jeg vil si den er god. Også vil jeg si den er veldig personavhengig. Vi har liksom en kundekontakt eller kundeansvarlig som vi forholder oss mye til, som er på en måte vår primærkontakt, men så har vi sånne spesialiserte folk som sitter og hjelper oss med ulike områder.

#### **- *Kan dere si tre ord som beskriver en god relasjon for dere?***

Ærlig. Og det syns jeg også er litt viktig. Vi er ærlige overfor banken og de er ærlig overfor oss. Vi har ingen skjulte agendaer egentlig. Også merker vi at det er litt sånn gi og ta, for det er ikke alltid det fungerer helt optimalt, for eksempel så ønsker vi å endre på bankgebyrer også får vi det, men så merker de at de har glemt å "charge" oss for noen bankgebyrer også tar vi en snakk, også fikser vi opp i det. En annen ting også hvis vi kommer med en henvendelse, at de er gode til å gi en tilbakemelding. Ikke nødvendigvis at vi får svar på akkurat det vi lurer på, men om vi da ikke får svar så ønsker vi at de hvert fall gir en beskjed når vi kan forvente tilbakemelding, hvis det blir forsinkelser eller sånne ting. Og med hensyn til vår bank, det viktigste på daglig basis det er at vi har en dedikert sånn VIP-support kontaktpunkt som vi kan ringe. Den bruker vi mange ganger i uka, den tjenesten.

#### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

nøyaktighet skjønnte vi ikke helt, for det er en forutsetning mener jeg. Og når det gjelder tilgjengelighet så var vi jo inne på det at de er nødt til å være der når vi spør, vi er litt avhengig av det og vi har også en nettbank. Jeg vil si også at den er oppe er jo

## VEDLEGG XII, SIDE 2

det med tilgjengelighet. Så vi er helt avhengig av den, at tilgjengeligheten på den er oppe. Også at de tilpasser seg våre ønsker. Når man er en stor kunde så gjør de jo ofte mye for å holde oss fornøyde. De strekker seg på en måte langt for å tilfredsstille de behovene vi har, men så tar de seg også betalt for det, så det er på en måte en sånn to - veis greie.

- ***Så de er flinke til å skreddersy litt etter hva dere ønsker da eller?***

Både og, ja både og. På mange områder så er de flinke og på andre så er de litt sånn at de ikke helt skjønner behovet vårt. Da må vi nesten prøve å fortelle de hva vi trenger.

- ***Hva med rådgivning?***

Det bruker vi veldig lite egentlig. Vi bruker det mer på trade finance - biten. Den biten med garantier og dokumenthåndtering og sånn, der er det mer av det. På Cash Management bruker vi det veldig lite. Rådgivning, vi har liksom aldri hatt noen her for å gå gjennom hvordan vi gjør ting, og nei. Det slår meg av og til at det kunne vi kanskje ha benyttet mer.

**4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

Det er viktig at banken forstår våre behov og det er ikke alltid at det er ivaretatt og det er mange årsaker til det sikkert. Det kan være at de vi snakker med ikke har teknisk bakgrunn og at de må snakke med noen IT-folk. mange av de kanskje ikke har jobbet ute, at de har jobbet i banken hele sin karriere og da har de sittet på den siden av bordet og ikke opplevd hvordan det er ute.

- ***Har dere noe eksempel på en episode hvor banken har møtt deres ønsker og behov?***

ja, vi spurte om en endring i nettbanken, også tok det flere måneder for banken, og utvikle det. Når det endelig kom, så fungerte jo ikke det. Vi er jo eid av kunde 2b Zurich, og vi er jo på børs i New York, og vi har regler som vi må følge, for eksempel vise at vi har kontroll på hvem som får tilgang i nettbanken da, brukere. Og da syns jeg det hadde vært fint om nettbanken kunne gitt meg en logg som viser når det har blitt gjort endringer på brukere, men når vi fikk det så får jeg ikke brukt det til noe

## VEDLEGG XII, SIDE 3

fornuftig. men der prøvde de, og de brukte mye tid og ressurser på å få det til.

- ***Men det vil jo også si at de ser på dere som en veldig viktig kunde?***

Ja, vi må jo kanskje si det at vi er små her, i Norge, så vi er..men vi er en del av noe stort. Og jeg tror det er noe som er viktig for banken å ha med oss også, fordi det er så viktig for å ha med kunde 2b på laget, for de vet at vi er inngangsporten dit.

**5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

Vi snakka om garantier og sånn at det er vi godt fornøyd med den hjelpen vi får og det har jo litt med priser og sånn å gjøre og. det vi betaler skal jo gjenspeile risikoen på kunde 2b og den bør ikke være så høy. Vi har jo gode priser jevnt over, hva vi får hos bankene.

**6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

Det vet vi ikke, men det vil jeg anta. Ja, jeg tror vi er en del av et sånt storkundesegmentet, men hva akkurat hva det programmet heter det vet vi ikke.

- ***Men hvis dere så er med i et sånt type program, tror dere det vil ha noen positiv virkning på relasjonen?***

Ja, jeg tror vi får mye tilbud. Eller kanskje ikke tilbud, men hvis vi ønsker hjelp så får vi det. Og det tror jeg ikke vi nødvendigvis ville fått hvis vi hadde vært kjappa på hjørnet. Jeg tror den VIP-supporttjenesten er et godt eksempel på noe som ikke alle får. Og det er nok fordi vi er på en eller annen måte kobla opp mot et system som sier at vi får tilgang på den tjenesten. Ja, den er gull verdt. Slipper å ringe inn til en sånn fellestjeneste. Også blir vi jo invitert på ting som jeg sa og de vet jo hvem de skal invitere, så de må jo ha et opplegg.

**7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?**

Ja, vi har egen kundekontakt for Cash Management, en egen på Trade Finance også har vi i tillegg en Key Account som liksom ja er kontakt for alle, også en senior kundeansvarlig også er det en analytiker. så det er mange folk som er dedikert da til

## VEDLEGG XII, SIDE 4

kunde 2b pluss sikkert til en hel haug andre selskaper men. Vi får en liste fra banken på hvem som er våre primærkontakter.

- ***Hvorfor er det viktig med en slik person?***

Først og fremst litt sånn historisk. Veldig ålreit å ha en som kjenner deg og som vet hvilke systemer du bruker og hvem vi er, rett og slett. Tilbake med det at vi er på børs i New York og har litt sånn spesielle regler, det tror jeg de begynner å bli litt obs på nå med oss. men vi ser jo det og, at noen banker har byttet kundeansvarlig veldig ofte, og det med relasjonen er jo naturligvis ikke så god i forhold til der som vi har hatt mer stabilitet. For det er litt sånn..altså hvis du til stadig blir bytta ut. De må kjenne oss og vi må kjenne de. Både selskapet, men også på personlig plan.

**8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Det er vel det at de tilbyr oss seminarer og tilbyr oss et dedikert kundekart og kontakt, sånn at vi vet hvem vi skal snakke med. Og det gjør at det blir vanskeligere for oss å bytte. For jo flere sånne fordeler de lager for oss, jo større er nedsiden ved å gå fra de.

**9. Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?**

Ja, vi diskuterte hva er verdi. Men et verktøy som vi benytter mye det er å slå opp i valutakurser for eksempel, et sånt system for å slå opp i det, og det har vi liksom fått tilbud om fra en annen bank da og det er veldig verdifullt for oss, men det er liksom en helt annen bank som vi har fått fra, så det ville jo vært naturlig at hadde kommet fra vår egen da, men det snakket vi om at vi kanskje ikke har spurt riktig personer, men det er sånn ting som skaper verdi.

- ***Dere var inne på i sta at dere blir invitert på seminarer og liknende. Har dere da noe kontakt med andre kunder fra banken? Kan det være med å skape en verdi?***

Absolutt. Det er veldig verdifullt. Det er det. Og man møter jo gjerne folk i samme bransje. Hvert fall ofte så gjør man det. Det kan jo være folk vi samarbeider med og. Samarbeidspartnere som vi møter.

## VEDLEGG XII, SIDE 5

### **10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Vi hadde møte med tidligere finansdirektøren i går og han kunne krydre det litt, for han sa at hvis du er attraktiv så har du makta, men hvis det er dårligere tider så overtar banken litt mer makt. Og det syns jeg var veldig bra eller godt innspill. Vi har jo opplevd begge tider, både gode tider og dårlige tider. Og når det er dårlig tider så er det banken som dikterer, og når det er gode tider så har vi gode kort.

### **11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

Absolutt, man må ha en ordentlig dialog. Det er helt klart. Jeg tenker litt at en bank er jo avhengig av at de tjenestene deres fungerer. Vi har jo merket litt antydninger til at hvis det er mye problemer med nettbanken, klart så påvirker det våre hverdager det. Og det er litt sånn, at det er deres oppgave å opprettholde nettbanken slik at den fungerer.

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

ja, vi snakker jo om det innimellom, men vi siden vi er en del av et større konsern så har vi flere hensyn å ta. Kunde 2b har en liste med nesten 30 banker som er sånn prefererte banker som er som vi skal holde oss til de bankene så lenge det er mulig, så hvis skal bytte bank så kan vi ikke egentlig bytte til noen andre enn de som står på den lista. Det er det første utgangspunktet, også er det vel det at kunde 2b ønsker å ha en norsk bank med i sin bankpool, og det er jo ikke så mange norske banker igjen. Hvert fall ikke som er store, som står på den lista, så vi er styrt av det, men så er vi også hvis vi har sterke, gode nok argumenter så kan vi nok bytte til en annen bank.

#### **- *Har dere vært borti å bytte bank?***

Nei. Vi har hatt bank x, vi snakket om det i går. Men det er godt over 10-12 år siden. Det er jo på en måte en jobb, en del administrasjon med å bytte bank. Man må få nye kontoer, nye avtaler, så er det er jo på en måte den delen interne kostnader man må se på når man skal bytte bank. Så du kan ikke bare se på gebyrene. IT må hjelpe oss, og ja, det er mye greier.

## VEDLEGG XII, SIDE 6

### **13. Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?**

Det er lettere å være ærlig når ting går bra, men den relasjonen man har hatt i en god tid, den blir ekstra viktig i en dårlig tid, og nummer to er at hvis det går dårligere med deg, så blir det høyere risiko og da setter banken opp prisene på tjenester. Og vi har jo, jeg vet ikke, bankene ønsker vel en tettere oppfølging av oss hvis det har gått veldig dårlig. Med hyppig rapportering og ja.. nå har vel ingen av oss vært her mens det har gått skikkelig dårlig, så vi har opplevd de gode tider. Så ja, heldigvis. Jeg tror at hvis bankene begynner å jage deg, så blir det litt slitsomt vil jeg tro. Og det er klart det påvirker jo veldig businessen at om de priser opp tjenestene sine som garantier og sånne ting, det merkes.

### **14. Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?**

Hvis jeg skal se på det fra Cash Management - siden da, med daglige transaksjoner og sånn så syns jeg vi må forholde oss til for mange systemer. Det mener jeg ikke er vår oppgave, det er bankens oppgave å holde orden på sine systemer og jeg skal kun behøve å forholde meg til min kundeansvarlig for eksempel. Jeg føler at vi blir litt kasteball i systemet av og til. de skal kunne svare oss som generalister, men også svare oss på spesifikke ting og det er ikke alltid så lett det, men jeg tror det at bank 2 sliter litt med at de er slått sammen flere ganger med forskjellige banker og fusjonert og sikkert litt å rydde opp i der internt. Bare for å ta et eksempel der hvis du skal endre på noe som adressen din, adressen til bedriften da kan du holde på en stund. Og det syns jeg er helt, det syns jeg ikke er noe som vi skal bruke tid på.

## VEDLEGG XIII, SIDE 1

### Sammendrag kunde 2c

#### **1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?**

Banken har ulike kundeprogrammer, men vi føler oss for små, med en omsetning på 6-7 millioner til 25 millioner kroner per kjede med totalt 5 firmaer.

#### *- Så det er ikke noe du mener de gjør for å utvikle relasjonen?*

Vi får enkelte oppringninger innimellom, hvor de spør oss om vi ønsker å delta på ulike kundeprogrammer, de har kommet med konkrete tiltak for å hjelpe oss med å få mindre utgifter, men de har ikke fulgt opp. Vi føler oss igjen for små.

#### **2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

Etter tjue år er den fortsatt upersonlig. Kundeservice er basert på tilfeldigheter, vi oppleverer ingen konkret oppfølging fra år til år.

#### *- Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon?*

I alle fall oppfølging på det de selv lover. At vi som kunder slipper å måtte overvåke tjenestene vi får, utgiftene vi har, gebyrer etc for å få det beste tilbudet. Men at det kommer fra banken selv oppfatter jeg som en viktig form for kundeservice, som ville blitt satt stort pris på. Oppfølging og initiativ fra banken sin side og kundeservice er viktig for denne kunden.

#### **3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

De er nøyaktige, på oppfølging av nettbank, altså de tekniske hjelpemidler. Når vi ringer inn til kundeservice får vi god hjelp, så tilgjengeligheten til det dagligdagse gjøremål er tilfredsstillende, savnet ligger på oppfølging og aktiv kundebehandling. Når det gjelder tilpasning er jeg usikker, de har i alle fall klart å løse de tekniske problemene. Vi får aldri noen direkte henvendelser eller forslag til tilpasninger, dermed er det vanskelig for oss å vite hva vi trenger og hva vi kan få. Jeg føler at banken fungerer lite som et rådgivende organ for bedriften.

## VEDLEGG XIII, SIDE 2

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

Det er absolutt viktig, og der kan jeg si de ikke har funnet opp kruttet for og si det sånn.

- ***Hvorfor er det viktig og kan du gi et eksempel på en episode der banken møtte deres ønsker og behov?***

Ja, vi har et ferskt eksempel i vår lille kjede hvor de ikke har gjort det. Ofte i et firma har man samme bank privat og i dette tilfellet ga banken for dårlig service til en eier privat og dermed ser de helheten dårlig mot bedriftskunden. De burde hatt en oversikt hvor de ser at denne privatkunden også er bedriftskunde og samkjøre dette bedre, for de mistet denne kunden på grunn av det som ble oppfattet som dårlig service, i dette tilfellet på det private engasjement.

- ***Nettopp så da har du igjen eksempler på der faktisk banken møtte ønsker og behov?***

Nei! Selv om man representerer en omsetning på 50 millioner totalt for kjeden, så blir vi for små og banken klarer ikke å oppfatte det private og det bedriftsmessige engasjement som en helhet og de ser ikke totalbehovene og tar heller ikke hensyn.

### **5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

Man har for så vidt fått dårlige forventninger til banken fordi man i en årrekke i vårt tilfelle som har holdt på tjue år, opplever at man ikke har så stor betydning.

Forventningen detter deretter gradvis, og man setter heller pris på når man får henvendelser av positiv karakter.

### **6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

De er Norges største bank så det bruker de, men det er tydelig at programmet ikke når frem til alle og favner over oss på en tilfredsstillende måte.

- ***Så du har ikke noe inntrykk av at dere inngår i det programmet?***

Vi inngår i programmer, men det er oppfølgingen og følelse av å bli tatt vare på som ikke er til stedet. Vi har fått positive henvendelser fra banken hvor de vil gå inn og konkret redusere gebyrer og totalutgifter, det er vi selvfølgelig interessert i, dette er noen måneder tilbake i tid og jeg har ikke hørt et pipp!



## VEDLEGG XIII, SIDE 3

- ***Mm, så du vet ikke hva et sånt program inneholder?***

Det burde inneholde og omfavne det vi som mindre kunder også har behov for. Skal du ha et lån eller en leasing avtale går de inn og sjekker bedriftens tidligere tall og vi må ofte stille som kausjonister. Vi opplever at banken i for stor grad for sånne som oss skal ha sikkerhet for hver krone. Som vi har vært inne på tidligere om å bli sett og ivaretatt, så er det ikke tilfredsstillende. Det blir et skjevt forhold, det er veldig mange bedriftsdrivere og eiere som har både privat og bedriftsmessig engasjement i samme storbank og dette er en samtale som faktisk ikke er av positiv karakter.

**7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?**

Det har vi, der har vi en del henvendelser om at vi kan være med på møter og foredrag, men jeg opplever ikke det som direkte matnyttig for bedriften. Vi er nok ikke så flinke til å være med på det men vi savner mer den personlige henvendelsen, at vi får konkret hjelp og konkrete forslag. En bedriftseier i dag er interessert i å spare penger, det synes vi de ikke i stor grad hjelper til med. Ingen så greier de ikke se helheten mellom det private og bedriftsmessige engasjement.

**8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Ja, hva gjør den banken, jeg kan nesten spørre det samme tilbake. Det er ikke så veldig mye man oppfatter som er lojalitetsbygging i den praktiske hverdag og praktiske drift. Når jeg må tenke meg om så lenge så må det jo være dårlig.

**9. Gjør din bank noe for å skape verdi for din bedrift?**

Ja, det hadde vært veldig hyggelig, men det har jeg ikke merket noe til. På disse 19-20 årene har det vært få henvendelser.

**10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Denne banken har jo en statsmakt i seg selv, som storbank så sier det seg selv at de har stor makt på grunn av den kundebasen de representerer og når vi også vet at staten er medeier bør det ikke utdypes.

## VEDLEGG XIII, SIDE 4

### **11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig**

- *Eventuelt hva gjør de for å følge opp og kvalitetssikre relasjonen, det har vi jo vært litt inne på?*

Absolutt! Ja igjen tilbake til at dette oppfattes som utilfredsstillende for oss. I så fall sitter man igjen med følelsen av at man er for ubetydelig og liten som kunde.

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

Tilbake til det eksempelet innenfor vår bedriftsorganisasjon og kjede der den ene bedriften byttet rett og slett fordi de følte de ikke ble sett på som en helhet, altså det private og bedriftsmessige engasjement. Når engasjementet allerede var flyttet gasset de på for å redde sumpene, med unnskyldninger i hytt og gevær men da var det for sent. Årsaken til byttet var en følelse av dårlig kundeservice mot det private engasjement, dermed sitter vedkommende som eier igjen med makten og bruker den makten. Den nye banken som fikk engasjementet kastet seg da over med engang og så med engang hva salgs service de skulle yte. Store norske bedrifter ville ikke ha opplevd det samme, hadde vi snakket med dem hadde nok servicesnittet og engasjementet vært noe helt annet. Jeg tror ikke det ville vært et problem for et større konsern, altså kundeservicen fungerer ikke godt nok mot mellomstore og små bedrifter.

- *Nettopp så føler du da at banken gjør noe for å forhindre at din bedrift går over til en konkurrent?*

Ja, de prøvde men da var det for sent og det som er feil i utgangspunktet her er at de ikke gjør noe på forhånd eller underveis gjennom årevis av kundeforhold.

### **13. Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?**

Ikke merket noe, vi har hatt gode og dårlige tider. Hvis vi gjør gode år og viser til gode resultater så er alt veldig greit og de følger opp, men i de dårlige årene så er det kroken på døra og igjen ser de ikke kunden som en helhet. Når vi da får to dårlige år etter hverandre er det nettopp da banken skulle vært der uten å stille absolutte og strenge krav til sikkerhet, kausjon etc. og heller hjelpe oss gjennom det tunge året eller to for det går jo i bølgedaler. Du må levere for at de skal levere, jeg hadde forstått det hvis vi var ett

## VEDLEGG XIII, SIDE 5

nytt firma men når du har holdt på i 20 år og viser at du er en ”stayer” så burde banken vært flinkere til å gå inn som en samarbeidspartner i de dårlige tider også.

**14. Så ut ifra det du sier da så føler dere at banken kanskje kunne gjort ting litt annerledes, eventuelt hva kunne banken deres gjort annerledes i din situasjon, hvis du kunne vært helt konkret på det?**

Det virker som banken er preget av at de har gått på noen tidligere smeller på grunn av finansieringsprosjekter innafor samme bransje og at det går utover oss andre som har holdt på i 10-20 år. De er selektive i stedet for å se bedriften under et når det kommer til finansiering. Vi føler oss dårlig behandlet når vi blir satt i samme bås som de som har holdt på i 1-2 år i samme bransje. Banken burde hatt en litt annen tilnærming til alle små og mellomstore bedrifter som er der ute.

## VEDLEGG XIV, SIDE 1

### Sammendrag kunde 3a

**1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?**

Banken gjør ikke mye, men når vi på eget initiativ kommer, møter de oss med velvilje for å fortelle om både tjenester og produkter som er tilpasset våre behov

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

I dag er det bare å benytte seg av betalingstjenester og at man har lån der, og mye av de tjenestene er det mye selvbetjening i dag, så det er vel litt for lite kundekontakt egentlig.

- *Kan du si tre ord som beskriver en og relasjon?*

Tilgjengelighet, at det er service - innstilling fra betjeningen og vilje til å finne løsninger på det vi spør etter.

**3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

Nøyaktighet er nok helt greit. Det er jo lite feil som kommer fra en bank, tilgjengelighet er noe annet, for som jeg sa tidligere så blir det litt for mye selvbetjening og noen ganger vanskelig å få tak i kundeveileder. Tilpasning blir vel at de har tilpasset seg slik at folk skal ordne mest mulig selv, men rådgivning er selvfølgelig tilstede når vi tar kontakt med dem.

**4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

Ja, det er viktig. Banken er nok positiv til å finne løsninger, både produkter og tjenester som er tilpasset oss.

- *Kan du gi et eksempel på en episode hvor banken møtte deres ønsker og behov?*

Ja, vi hadde en del kapital og vurderte å dra rundt til forskjellige banker for å se hvor vi kunne få mest renter på den kapitalen, og da kom banken oss i møte med å lage en

## VEDLEGG XIV, SIDE 2

spesiell konto som ga oss høyere rente enn det som var vanlig på markedet.

**5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

Ja, de gjør vel det for det meste. Den bedriften jeg representerer har vi jo ikke de store behovene.

**6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

Jeg vet ikke, men det vil jeg gå ut ifra at de gjør. Men jeg kjenner ikke innholdet i et slikt program.

**- *Tror du et slikt program ville ha positiv innvirkning på relasjonen med banken?***

Ja, hvis de bruker det programmet de først har laget så er det klart, og hvis det innebar at banken tok kontakt med sine kunder, så er det klart det ville hatt en positiv innvirkning på relasjonen.

**7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?**

Ja, vi har en kundeansvarlig i banken. Kontakten fungerer på den måten at vi tar kontakt for å ha et møte minst en gang i året, gjerne med årsregnskapet, for å diskutere spesielt renter på lån. Så vi har en kundeansvarlig, men det er vi som tar kontakt med denne personen

**- *Hvorfor er det viktig med en slik person?***

Det er veldig viktig å ha en fast person å forholde seg til og det gjør det lettere å ta kontakt når man vet man kan spørre etter en spesiell person og vet at den kjenner bedriften vår og vi kjenner vedkommende.

**8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

De prøver vel å tilpasse seg de behovene vi har, hvis vi er flinke til å uttrykke dem. De kunne gjort mer og tatt mer kontakt med kunden for å se om vi hadde de riktige produktene.

## VEDLEGG XIV, SIDE 3

- ***Har de noen spesielle sosiale arrangementer for å skape lojalitet?***

Ja, det gjør de. De har arrangement i året, hvor de først har et foredrag som går på økonomi i en eller annen form. Der forteller de om sine tjenester og produkter, og etterpå har de da et show som underholdning.

- ***Men hva får dere ut av en sånn kveld?***

Ja, det gjør vi. De foredragene jeg selv har vært på, har vært veldig gode og absolutt nyttige. Både på banksiden og samfunnssiden, så vil jeg si at den faglige delen er den viktigste, så det som er på slutten, den underholdningsbiten er bare en sånn liten dessert.

### **9. Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?**

For å skape verdi for den bedriften jeg representerer, så benytter de seg av våre tjenester, så det vil si at de også er kunde. Rentenivået er også inne i bildet her, for jo lavere rente man har på lån, jo høyere rente på innskudd og det er med på å skape mer verdi i bedriften.

- ***Tror du at hvis relasjonen hadde vært bedre, ville det skapt en høyere verdi for bedriften?***

Ja, det er mulig det, fordi det kan hende vi hadde fått mer riktige produkter enn hva vi har i dag. Produkter de har som vi ikke vet om, og som kunne vært mer lønnsomme for oss.

### **10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

På den ene siden er det kunden, vi, som har makten fordi vi har mulighet til å skifte bank. Men på en annen side så står bankene sterke, fordi det er liten skilnad på de når det kommer til stykket.

- ***Men i og med dere ikke er blant de største bedriftene, tror du den makten ville vært annerledes om dere hadde vært et større firma?***

Det er klart, fordi en liten bedrift er de ikke så redde for å miste som en stor, så jeg vil tro at en stor bedrift har nok mer makt en den lille jeg representerer.

## VEDLEGG XIV, SIDE 4

### **11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

Selvfølgelig, det er jo veldig viktig. Og igjen at de følger opp kunden, og der burde det være mer oppfølging som jeg har nevnt før. At de kvalitetssikrer sine produkter og tjenester er jo helt nødvendig.

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

Igjen, rentenivået både på innskudd og på lån. Tilgjengelighet og kundeoppfølging.

#### **- *Gjør banken noe spesielt for å hindre dere i å bytte bank?***

Ja, det gjør dem. På det møte som er en gang i året, er viljen stor for å sette ned renten på utlånet eller på lånet. Men det er jo avhengig av driftsresultatet som blir lagt fram fra vår side og til bedre bedriften går, jo lavere rente får vi. Det gjør de for å forhindre at vi bytter bank

### **13. Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?**

Ja, det gjør de. Rentene settes ned, mest på innskudd og minst på lån. Jeg snakket tidligere om et tilfelle hvor vi fikk en ganske høy rente på en del kapital, men den gikk veldig fort nedover. Vi beholdt ikke så veldig lenge en god rente på den, fordi rentenivået i landet var lavt.

### **14. Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?**

Ja, altså vi står jo hele tiden tilbake med denne kontakten, som er gjennomgående her, og jeg tror at de absolutt at de har andre løsninger, produkter og tjenester som kunne vært gode for oss, men som vi ikke vet noe om fordi ingen forteller oss om dem.

## VEDLEGG XV, SIDE 1

### Sammendrag kunde 3b

**1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjon til din bedrift?**

De må vite mye om bedriften, administrasjonen, organisasjonen, bank og drift. Alt som har med banken å gjøre. Også har vi god relasjon med ledelsen, som gjør dette med relasjonsbygging mye lettere.

- *Har du noe forhold til noen andre banker som har gjort mindre?*

En annen bank hilste jeg bare på en gang, mye mail. Siden vi har relasjoner med kommunen også, så tok alt så mye lengre tid, det var politikerne som måtte beslutte valgene. Så det var veldig viktig å få med de på laget også.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

Gode relasjoner, utvikle relasjoner. Har årlige forbindelse med spesielle ting i samfunnet med blant annet statsbudsjettet. Der store kunder kaller ikke til møter, samling, formiddagsmøte, orientere om situasjoner om utvikling og forventninger osv. Her hilser man på alle som er på det sjiktet i banken.

- *Har dere det ofte?*

En gang i halvåret, året. Vi betaler alt selv, for at vi skal eliminere korrupsjon. Her møter man også andre kunder, man har forhold til som er super relasjonsbyggende. Turer varer gjerne i tre til fire dager.

- *Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon?*

Kundekontakt, at de tar kontakt med oss. Eller så er jo det med åpenhet, ærlighet veldig viktig. At man spiller med åpne kort. Det er jo mange som pynter på tallene, og lager det til sitt eget beste, det er ikke noe bra.

**3. nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

Et eksempel er rekord oppkjøp når det gjelder tempo. Det at de stolte på oss, at vi la frem alt av tall, og de evaluerte alt, hadde ikke dette gått. Bankene er jo generelt



## VEDLEGG XV, SIDE 2

krevenne på at all formalitet er på plass. Nøyaktighet og kvalitetssikring er jo kanskje noe av det samme. Tilgjengelighet betyr ikke så mye, bare at du er på nett og telefon. At man er åpen, og er til å treffes når som helst, hvor det er, når det er, på døgnet. Når man sitter i et oppkjøp har man direkte linket opp til hverandre, uansett tid. Den fysiske tilgjengeligheten betyr ikke så mye, men den andre tilgjengeligheten er et must!! Rådgivning, da er det viktig at du har en motpart som skjønner ditt behov, sitter som spesialister og forklarer oss. Gi forklaringer på det bør vi tenke, utover det vi tenker selv.

### **4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse?**

Utrolig viktig at de forstår våres behov, og selve bedriften. Viktig at banken har all informasjon, for eksempel om hvis vi har dårlig økonomi, at vi kan øke priser om banken synes det er nødvendig, for å finansiere oss. At de kjenner potensialet og kan regne igjen hva som er mulig inntektsøkning. Bankene møtte våres behov med et oppkjøp av noe som hadde gått konkurs og prisene var langt nede. Da måtte vi slå til i lynets hastighet og bankene hjalp oss med det. Dette var kjempe bra samarbeid.

### **5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av bankene?**

Ja, vi har jo nesten sagt ja til et oppkjøp før vi har snakket med bankene, for vi vet at de er med på det. Vi kjøper stort sett bare i dårlige tider, for det er da prisene er lave og bankene har hjulpet oss, selv i dårlige tider.

### **6. Vet du om bankene deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

Det vet jeg ikke, men vi har såpass nære relasjoner så jeg vet ikke om det er nødvendig. Kanskje de har noe på beregninger, tall eller finansiell analyse. Hvis du hadde snakket med en stor bank så stor jeg absolutt det. Det kommer også an på bedriftens størrelse. Men vi har blitt så store, så vi er usikre på om de klarer å følge oss videre.

### **7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?**

Ja, vi har jo relasjon helt opp til toppsjefen. Har jevnlig møter hvor vi legger fra alle

## VEDLEGG XV, SIDE 3

statuser, hvordan ting går, forbindelse med lån og finansiering, da stiller de alle sammen. Dette skjer jo kun i blant siden vi har så mye kontakt på telefon, løpende kontakt. Det er ikke ofte formelle møter.

- ***Kunne du ha sagt hvorfor det er viktig med en slik person?***

Personen kan vår virksomhet. Når en person kan alt er det mye lettere å sende søknad til kredittkomiteen, for da trenger han ikke alle opplysninger og full forståelse av alle detaljer. For eksempel når en vikar kommer, så må alt settes opp på nytt og man må gå igjennom alt. Man må gå enda grunnere til verks og dette tar tid.

**8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Vet ikke om dette har noe med lojalitet å gjøre, men at de kjappe. At de er tilgjengelige. Orientert om bankens status, vite hva vi kan forvente. Man må skape lojalitet, særlig med bra betingelser. Hele atmosfæren rundt det, at man for eksempel kan ringe til banksjefen eller toppsjefen. Man har åpne linjer overalt.

**9. Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?**

Låne de pengene vi har behov for, og det har de vært veldig gode på. Vi hadde en periode vi nesten var konkurs og det var ikke mange som ville hjelpe oss da, bortsett fra hovedbanken vår den dag i dag.

**10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Det er det vi som har. Vi ser at andre banker prøver å etablere kundeforhold med oss. Vi kjøpte opp gjennom et konkursbehov fra en annen bank, så vi merker trykket.

**11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

Også med bankhåndverk at det holder mål. At de henter informasjon av oss, og tolker data riktig. At vi forstår hverandre. Det kan jo komme tider man må si opp engasjementer og innfris på rekordtid. Da er det viktig med kvalitetssikring, og all informasjon er etterrettelig. Vi har jo også opplevd dårlig bank, og den endte opp med konkurs. Så vi har lært det å kvalitetssikre alle opplysninger, slik at det ikke kommer noen sene viktige opplysninger.

## VEDLEGG XV, SIDE 4

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

At banken ikke har noe mer penger å låne ut, at den ikke er stor nok. Men da er det snakk om å ha en annen bank i tillegg. Dette har hovedbanken også full forståelse for. Det er jo fordel å ha to banker også, at du ikke binder alt på et sted. Vi kan også søke om andre er konkurransedyktige for å se hvilke vilkår vi har, om dette er lavere enn det vi har, forklarer vi dette til banken og får dette endret.

#### **- *Hva gjør din bank for å forhindre at din bedrift går over til en konkurrent?***

At man møtes på halvveien med betingelser.

### **13. Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?**

Gode på informasjon, og hvordan renten kommer til å ligge. Flinke til å fortelle om informasjon, marginer og hvordan det hele tiden rører seg i situasjonen.

### **14. Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?**

Nei, jeg savner i hvert fall ingenting. Vi har et godt samarbeid og en god vekstmulighet. Så jeg har ingenting å klage på.

## VEDLEGG XVI, SIDE 1

### Sammendrag av kunde 4a

**1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?**

Årlige arrangementer, etter vi er ferdig med regnskapet. Mye smøring som invitasjoner til julebord, konserter, turer og reiser.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

Vi har nettopp byttet bank, så vi har ikke hatt så veldig langt engasjement med dem enda. Vi byttet på grunn av størrelsen, de hadde ikke stor nok engasjementstørrelse for vår bedrift.

**- Kan du si tre ord som gjør at dere skal bli værende?**

Konkurransedyktige priser. At de forstår bedriften, vite hva vi driver med. Tilslutt at man fungerer sammen på det personlige plan, at det er god kjemi, mellom både oss i ledelsen og i banken. De må også kjenne til hvilken risiko de er eksponert til.

**3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

Det er ikke noe unøyaktighet. De er tilgjengelige med at de ekspanderer raskt, for eksempel samme dag, dette handlet om å kjøpe opp en ny bedrift. Også en egen Key Account som er okei.

**4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

Innenfor finansielle behov, det at man kjenner til bedriften, og hva som er viktig for den. Slik at man kan balansere risikoen. Et eksempel er at vi bygget opp en ny fabrikk og de stilte opp fra dag en, på en hyggelig måte.

**5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

På kredittsiden er de veldig dyktige, og på forvaltningssiden er de ikke så dyktige. Gir dårlige betingelser på forvaltningssiden, med innskuddsrente og dette. det virker som

## VEDLEGG XVI, SIDE 2

de har låst seg fast til noen regler og ikke vil endre, fra konsernets side. Så det er nok konsern policy, så det vi gjør da er å flytte overskuddslikviditet til andre banker og finanssituasjoner.

### **6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

Jeg tror de har et slags CRM system, men jeg tror et slikt program ville hatt en positiv innvirkning. Vi har jo dette systemet selv, og tror alle virksomheter ville hatt godt av dette.

### **7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?**

Ja, en KAM. Det er han som har best kompetanse i vår bedrift, i forhold til banken, og det er han vi koordinerer med, hvis vi har spørsmål om vedgjørende område.

### **8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Inviterer til mange forskjellige arrangementer, gode middager, ute på byen i Oslo, turer til forskjellige steder, også er det kurs med faglig oppdatering.

### **9. Hva gjør din bank for å skape verdi i din bedrift?**

Tilby kurs på forskjellige fagområder, for eksempel makro økonomi, aksjemarked, plasseringer, valuta, renteinstrumenter, med fange forskjellige type områder.

### **10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Hvis bedriften har en skrøpelig økonomi så vil jeg si banken, siden de sliter med forpliktelsene. Hvis bedriften er solid, og brukbar egenfinansiering så er det jo kunden.

### **11. Mener du at oppfølgingen og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

Banken vil jo ha størst mulig innsikt i bedriften, en slags oppfølging er kjempe viktig. Åpenhet, ganske transparent godt innsyn i bedriftens virksomhet. Vi ringes også når som helst, når det skulle være behov for dette.

## VEDLEGG XVI, SIDE 3

**12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

Konkurransemessige betingelser, hvem som har de beste vilkårene.

**13. Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?**

At de ikke er dyktige nok på innskuddsbetingelser og plasseringer. Plasseringer som du skal sette inn penger på en innskuddskonto, med for eksempel for høy rente, på overskuddslikviditeten. Der er de ikke dyktige nok i dag.

## VEDLEGG XVII, SIDE 1

### Sammendrag kunde 4b

**1. Kan du fortelle litt om hva din bank gjør for å utvikle relasjonen til din bedrift?**

Banken har en del arrangementer som vi deltar på, ofte ulike arrangementer som er i regi av banken. Ellers er det veldig enkle generelle ting som informasjonsmøter og liknende vi har med banken.

**2. Kan du beskrive hvordan relasjonen til din bank er?**

Relasjonen med banken går hovedsakelig på at vi ringer vår kundeansvarlig når vi har spørsmål og vår kundeansvarlig har møter med oss og sjekker at alt er som det skal.

**- Kan du si tre ord som beskriver en god relasjon**

At de er kundevennlige, effektive og praktiske. Det at vi har banken rett i nærheten og da lett tilgang på nattsafe, minibank og muligheter for å sette inn myntinnskudd.

**3. Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er 4 viktige nøkkelområder, hvordan tilpasser din bank disse nøkkelområdene ovenfor din bedrift?**

I forhold til nøyaktighet er det viktig at de er presise. Sender ut informasjon og annet til riktig tider slik at vi har en god oversikt. I forhold til tilgjengelighet så kunne åpningstider vært noe de kunne forbedre seg på, men ellers for vår del er det veldig greit at banken ligger såpass nære. Tilpasning er ikke så aktuelt for oss, fordi det er veldig lite banken trenger å tilpasse seg i forhold til oss, men vi får beskjed via post/e-post om at det har blitt overført penger på diverse kontoer. Rådgivning var en av de grunnene til at vi valgte den banken vi nå har, for vi følte de var den banken som var best på dette i forhold til andre banker vi har hatt tidligere. Vi følte at de kunne gi oss noe mer enn hva tidligere banker har gjort.

**4. Vil du si det er viktig med god behovsforståelse fra banken sin side?**

Ja, det er viktig fordi vi kan ikke bli forsinket med fakturaer eller liknende, og hvis vi da for eksempel mister nettbankbrikken, så må vi få en ny ganske raskt slik at vi ikke

## VEDLEGG XVII, SIDE 2

får betalingsanmerkninger og liknende.

- ***Kan du gi meg et eksempel på en episode der banken møtte deres ønsker og behov?***

Et eksempel var at en nettbankbrikke gikk tapt og da var det veldig viktig at vi fikk en ny en veldig raskt, og det gjorde vi.

- 5. Mener dere at forholdet mellom deres krav og forventninger stemmer overens med det dere faktisk får levert av banken?**

Ja, det syns jeg.

- 6. Vet du om banken deres bruker et kundeoppfølgingsprogram?**

Det vet jeg ikke, men vi har hvert fall en veldig god kundeveileder som følger oss opp veldig nært.

- ***Tror du et slikt program ville hatt positiv effekt på relasjonen med banken?***

Det tror jeg. Det tror jeg alle bedrifter ville satt pris på. At man får mer forståelse over hva banken kan gjøre for deg.

- 7. Finnes det en kundeansvarlig i deres bank som følger opp din bedrift?**

Det har vi. Den følger i utgangspunktet bare opp. Sjekker at alt går bra, at vi har den informasjonen vi trenger og hvis det er noen endringer i nettbanken, så får vi oppdateringer på hvorfor den oppdateringen er viktig for oss.

- ***Hvorfor er en slik person viktig?***

Det er lettere å henvende seg til en person enn å ringe et sentralbord hvor jeg følger man blir sendt rundt og rundt i systemet. Føler også det er lettere å få tatt ting om det skjer noe.

- 8. Hva gjør din bank for å skape lojalitet til din bedrift?**

Jeg tror lojaliteten kommer mye av det å kunne se ansiktet til personen man har som kundeveileder.



## VEDLEGG XVII, SIDE 3

### **9. Hva gjør din bank for å skape verdi for din bedrift?**

Verdien for oss er at banken fungerer såpass optimalt bra som den gjør. Vi hadde en annen bank tidligere, hvor vi hadde butikk et annet sted. Selv om denne banken også lå i nærheten, så var det ikke så mye positivt.

### **10. Hvem mener du har makten i deres relasjon?**

Banken. I de fleste situasjoner så har banken mest makt, men som bedrift har man makten til å bytte bank om man ikke er fornøyd. Men det er også sånn at det er litt styr for bedriften å bytte bank.

#### **- *Kan det være avhengig av om det er gode eller dårlige tider?***

Ja, det tror jeg også. Vi har for eksempel ikke mulighet til å bytte bank i sommerhalvåret for det er høysesong og det gjør at banken får litt mer makt.

### **11. Mener du at oppfølging og kvalitetssikring fra banken sin side er viktig?**

Kvalitetssikring er jo at ikke andre kan komme seg inn på våre kontoer og disponere. Dette skjedde med en annen hudpleiesalong. Det er viktig at pengene står trygt.

#### **- *Gjør de noe spesielt for å følge opp?***

Vi er flere her som driver med det økonomiske. Jeg har ansvar for betalinger og lønn, mens andre sjekket at alt annet fungerer.

### **12. Hvis dere skulle vurdert å bytte bank, hva kunne vært motivet, eller årsaken til byttet?**

Da vil jeg si at det ville vært tre ting, og det er at det tar for lang tid, ting må skje fort, at man ikke føler at sikkerheten i banken er bra og at kundeveiledningen blir borte, at man ikke har personen lenger.

#### **- *Gjør banken noe konkret for å hindre at dere bytter bank?***

Ja, det tror jeg nok. I forhold til disse arrangementene så er jo disse for å få bankens kunder til å være med og delaktig i noe større.

## VEDLEGG XVII, SIDE 4

### **13. Gjør din bank noe annerledes i relasjonen under lavkonjunkturtider?**

Nei, det vil jeg ikke si.

#### **- *Hvorfor ikke?***

Litt usikker, jeg vet ikke. På det året jeg har sittet med lønn også videre så har jeg ikke opplevd at det har vært annerledes, men hvis du sikkert har pratet med noen som har hatt det litt lenger så kan det hende at det har vært det. Førrige finanskrise for eksempel.

### **14. Kunne deres bank gjort noe annerledes i deres relasjon i dag?**

Nei, egentlig ikke.