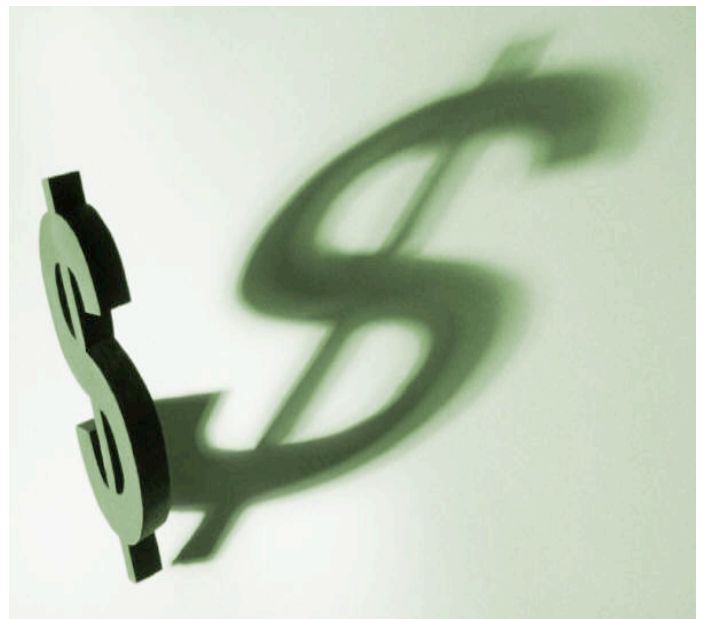




Din Bank



Bacheloroppgave 2011

Studentnummer:

36018462 36000059

10 juni 2011

Markedshøyskolen

Studium: Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling

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

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på vår treårige utdannelse ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania. Denne dagen virket fjern og langt frem i tid, men nå er vi plutselig her. Vi vil derfor takke alle bidragsytere for tre lærerike, hektiske og morsomme år.

Vi vil rette en spesielt stor takk til vår veileder Arild Borg for sine faglige innspill, hans engasjement og alltid konstruktive tilbakemeldinger.

Til slutt vil vi takke alle informanter som har stilt opp til vår intervjuprosess, samt en stor takk til Sparebank 1 Oslo og Akershus som har bidratt til å vinkle vår oppgave.

Vi ønsker god lesning!

Sammendrag

I en undersøkelse gjennomført i oppdrag av Fokus Bank i 2010, ble det avdekket at halvparten av unge mennesker i Norge ikke vet hva renter er.

Videre avdekket vi i en workshop i faget KBI3100, at studentene i klassen hadde vanskeligheter med å forstå det generelle budskapet banker prøver å formidle. Vi har med bakgrunn i antagelsen at unge mennesker mangler kompetanse, og dermed beslutningsevne ved privatøkonomiske spørsmål, presisert følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke prosesser ligger bak målgruppens intensjoner og handlinger ved økonomiske valg?
- Hvilke behov generer vår målgruppe til sin bank?
- Hvem er den foretrukne samtalepartner til vår målgruppe ved økonomiske spørsmål?

Med dette som bakgrunn ble følgende problemstilling formulert:

Hvordan bør norske banker tilnærme seg unge mennesker, for å differensiere seg i markedet?

For vår forskning valgte vi et kvalitativt design, da dette ville generere mest mulig ”myk” data og dermed en dypere forståelse av handlingsmønsteret til vår målgruppe.

For å få den nødvendige tyngden i forskningsopplegget gjennomførte vi fire workshoper og fire dybdeintervjuer ut ifra et strategisk utvalg, samt et møte med Sparebank 1 Oslo og Akershus.

Vi har i analysen til vår undersøkelse utarbeidet en refleksjonsmodell og et behovskart som vi mener besvarer våres forskningsspørsmål utdypende. Videre mener vi å ha besvart hvordan vår målgruppe oppfatter den teknologiske utviklingen. Vi har også fått en dypere forståelse for relasjonen mellom bank og unge mennesker.

Vårt samarbeid i denne oppgaven fungerte meget bra. Vi har jobbet med klart definerte mål og etter en presis milepælsplan. Vi er fornøyde med alle ledd i oppgaven, og er derfor av den oppfatning å kunne legge frem en godt begrunnet og forankret oppgave.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
Figuroversikt	6
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Oppgavens disposisjon og nytteverdi.....	9
1.3 Tema for problemstilling.....	10
1.4 Formål.....	10
2.0 Teoretisk rammeverk	12
2.1 Innledning.....	12
2.2 Service Management.....	12
2.2.1 Servicekvalitet.....	16
2.3 Kundetilfredshet.....	20
2.4 Relasjonsutvikling.....	25
2.5 Kunnskap.....	26
2.5.1 Kunnskapseksplosjon.....	26
2.5.2 Taus og eksplisitt kunnskap.....	30
2.5.3 Hva kan hemme kunnskapsinnhenting.....	31
2.5.4 Kunnskapsutviklingsprosessen.....	31
2.5.5 Å gjøre den lokale kunnskapen global.....	32
2.6 Customer Relationship Management (CRM).....	33
2.7 Lojalitet.....	35
2.7.1 Former for lojalitet.....	37
3.0 Metode	38
3.1 Innledning.....	38
3.2 Valg av forskningsdesign.....	39

3.2.1	Fenomenologisk tilnærming.....	39
3.3	Forberedelse	40
3.3.1	Intervjuguide.....	40
3.3.2	Utvalg av informanter.....	41
3.4	Datainnsamling.....	42
3.4.1	Møte med Sparebank 1.....	42
3.4.2	Workshop.....	43
3.4.3	Dybdeintervju.....	45
3.4.4	Halvstrukturete intervjuer.....	46
3.5	Analyse og rapportering.....	46
3.5.1	Reduksjon.....	47
3.5.2	Tolkning.....	47
3.5.3	Rapportering.....	49
3.6	Pålitelighet og gyldighet	49
3.6.1	Reliabilitet (Troverdighet).....	49
3.6.2	Validitet (Gyldighet).....	51
3.7	Svakheter ved valg og metode.....	52
3.8	Sekundærdata	53
4.0	Analyse.....	54
4.1	Innledning	54
4.2	Møte med Sparebank 1	54
4.3	Behov.....	57
4.3.1	Formulerte behov.....	59
4.3.2	Skjulte behov.....	62
4.4	Bankrelasjon.....	66
4.5	Kunnskap.....	67
4.6	Teknologisk utvikling.....	70
5.0	Forslag til løsning.....	72
5.1	Innledning.....	72
5.2	Steg 1 ”Din bank”.....	72
5.3	Steg 2 ”Luksusfellen- modulen”.....	75

5.4 Steg 3 "Bank Chat".....	77
5.5 Videre utvikling av mobilapplikasjoner.....	80
6.0 Konklusjon.....	82
6.1 Begrensninger ved oppgaven og forslag til fremtidig forskning.....	83
7.0 Litteraturliste.....	84

Vedlegg 1: Gjennomføring av workshop

Vedlegg 2: Intervjuguide

Figuroversikt

Modeller:

Figur 1:	”Service Management modellen”, (Normann, 1981)	14
Figur 2:	”Offering som en leveransepakke”, (Borg, 2010).....	17
Figur 3:	”Bundling” på kundens vilkår, (Borg, 2010).....	18
Figur 4:	”Kundetilfredshet”, (Borg, 2010).....	22
Figur 5:	”Kundebindinger”, (Borg, 2011).....	23
Figur 6:	”Tilfredshet og lojalitet”, (Borg, 2010).....	24
Figur 7:	”Beslutningens betydning i kundenes prosess”, (Borg, 2003).....	26
Figur 8:	”Strategiske paradigmer”, (Normann, 2001).....	27
Figur 9:	”Servqual modell”, (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985).....	30
Figur 10:	”CRM- Kultur og verktøy”, (Borg, 2001).....	34
Figur 11:	”Fasiliteringsprosess”, (Lederkilden.no).....	44
Figur 12:	”Avdekkede formulerte behov”, (Egen).....	59
Figur 13:	”Avdekkede skjulte behov”, (Egen).....	62
Figur 14:	”Beslutningens betydning i kundens prosess”, (Borg, 2003).....	68
Figur 15:	”Refleksjonsmodell målgruppe”, (Egen).....	69
Figur 16:	”Illustrasjonsbilder Igoogle”, (downloadsquad.switched.com, 2007).....	74
Figur 17:	”Luksusfellen- modulen”, (Spama.no).....	76
Figur 18:	”Chatmodul”, (Spama.no).....	79

Tabeller:

Tabell 1:	”Hvordan skape kunnskap, 5x5- matrisen” (Von Krogh, 2007:1).....	32
-----------	--	----

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I en undersøkelse gjennomført i oppdrag av Fokus Bank sommeren 2010, ble det avdekket at halvparten av unge mennesker i Norge ikke vet hva renter er.

“Det å ikke kunne basiskunnskapen om din personlige økonomi kan ha føre til store økonomiske problemer for deg i mange år.” (Brøske, Ralf Jarle 2010).

Høsten 2010 hadde vi i emnet kunnskapsbasert innovasjon, KBI3100, en workshop med Sparebank 1, der vi skulle komme frem til løsninger på hvordan denne banken kunne tiltrekke seg flere unge mennesker som kjøpere av pensjonssparingsprodukter.

Under workshopen ble det avdekket at studentene i klassen hadde vanskeligheter med å forstå det generelle budskapet banker prøver å formidle. Denne mangelen på kunnskap fant vi svært interessant, og dette ble derfor, sammen med undersøkelsen fra Fokus Bank, bakgrunnen for vårt valg av problemstilling.

Før vi satt i gang med å segmentere målgruppen for vår problemstilling kom vi frem til at vi som forskere, og studenter, var i samme livssituasjon før denne bacheloroppgaven. Vi skulle om kort tid oppsøke banker for å ta opp boliglån, og følte oss derfor litt rådville i hvordan man på en best mulig måte kunne gå frem for dette livssituasjonsskifte. Her så vi det da hensiktsmessig å segmentere vår forskning ut i fra unge mennesker. Vår definisjon av denne segmenteringer er mennesker under 30 år.

Det har i de siste årene skjedd store endringer innenfor banksektoren der banker har utviklet seg gjennom et utvidet produktsortiment. Bruken av internett har blitt en sentral del av tjenesteindustrien og nettbaserte banktjenester har økt kraftig, med hensikt i å øke tilfredshetsnivået hos kunder gjennom lavere kostnader og økt bekvemmelighet. Det vil koste fire ganger mer å skaffe nye kunder enn å beholde de eksisterende kundene. Jo lenger kunden blir hos bedriften, jo større verdi genererer kunden for bedriften (Gartner Group, 2010).

Den høye konkurransen og relativt standardiserte produkter gjør at banknæringen er spesielt utsatt for bytter.

I banksammenheng handler konkurransen i stor grad om kvaliteten på tjenestene som leveres. Mange banker forsøker gjennom økt kvalitet å oppnå økt kundelojalitet og kundetilfredshet. En utfordring som karakteriserer banknæringen er at det er vanskelig å differensiere seg gjennom tjenester fordi de fleste banker tilbyr de samme tjenestene, og nye produkter eller tjenester blir raskt imitert av konkurrenter. Som eksempel for nyere tid kan vi trekke frem applikasjoner til smarttelefoner. I løpet av noen ukers mellomrom har samtlige store banker i Norge lansert mobilapplikasjoner. Kvaliteten på tjenestene blir derfor viktig.

"If you don't need me, I don't need you." (Chakravarty, 2004)

1.2 Oppgavens disposisjon og nytteverdi

Etter denne innledningen vil det teoretiske rammeverket for oppgaven utgjøre kapittel 2. Kapitlet tar for seg sentrale teorier og begreper som skal bidra til å belyse vår problemstilling. Her inngår også drøftinger rundt definisjoner og begreper med hensikt i å foreta begrepsavklaringer. Sentrale begreper i dette kapitlet er Service Management, kundetilfredshet, lojalitet og CRM. Kapitlet vil også være grunnlag for analyse og diskusjonen senere i oppgaven. Metodekapitlet utgjør kapittel 3 og gir en detaljert begrunnelse for valg av metode, styrker og svakheter ved valget, samt en oversikt over hvordan undersøkelsene og analysen skal gjennomføres.

Deretter presenteres resultatene fra undersøkelsen i kapittel 4. Resultatene vil kategoriseres ved hjelp av dimensjonene som er hovedfokus i det teoretiske rammeverket: tilnærming til unge mennesker. I kapittel 5 presenteres det løsningsforslag som vi har utviklet med bakgrunn fra vår forskning. Oppgaven avsluttes med en vurdering rundt implikasjoner, begrensinger ved oppgaven.

Vi håper resultatene i oppgaven kan være til nytte som et bidrag for å øke kunnskapen rundt hvordan bankene kan utvikle seg for tilnærme seg unge mennesker. Funnene vil gi en indikasjon på hvilke årsaker som er sentrale for bankkunders valg, og hva som skaper assosiasjoner til kvalitet og tilfredshet. Ved å kartlegge hvilke årsaker som er dominerende for bankkunders valg, kan banker lettere tilpasse seg målgruppens utgangspunkt og imøtekomme

kundenes behov. Resultatene kan benyttes i videre utvikling av banktjenester og produkter, samt skape ideer til videre forskning av temaet.

1.3 Tema og problemstilling

Tema for oppgaven er bankens vurdering og motiver for utvikling av banktjenester mot unge mennesker. Vi vil spesielt legge vekt på å identifisere kundens behov, for så å analysere disse funnene opp mot bankens tilnærming og fokus. Med bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan bør Norske banker tilnærme seg unge mennesker, for å differensiere seg i markedet?

1.4 Formål

Formålet med denne oppgaven er å undersøke og skape en større forståelse for årsaken til yngre bankkunders vurdering og relasjon til sin bank. For å skape en forståelse for målgruppens vurderinger, har vi presisert følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke prosesser ligger bak målgruppens intensjoner og handlinger ved økonomiske valg?
- Hvilke behov generer vår målgruppe til sin bank?
- Hvem er den foretrukne samtalepartner til vår målgruppe ved økonomiske spørsmål?

Formålet med forskningsspørsmålene er å avdekke hvordan konkrete teorier, som for eksempel Service Management eller Relasjonsutvikling, stegvis påvirker kunden i dens ”interne” prosesser. Utgangspunktet er målgruppens kognitive prosesser, og forklaringen på hvordan målgruppen bearbeider informasjon.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Innledning

Dette kapittelet vil ta for seg sentrale teorier som vi mener er med på å forklare vår problemstilling. Med bakgrunn fra tidligere studier og samarbeid med Sparebank1 har vi valgt å belyse følgende teoretiske områder: Service Management, Kundetilfredshet, Relasjonsutvikling, Kunnskap, Customer Relationship Management og Lojalitet.

2.2 Service Management

Begrepet Service Management ble for alvor kjent på 80-tallet. Det er i dette tiåret at det ble rettet fokus på tjenesteytende bedrifter, der man tidligere hadde en annen forretningslogikk fra den industrielle tradisjonen. Industrisektoren i vestlige land har hatt betydelig nedgang i antall ansatte pga. automatisering og re-lokalisering til for eksempel Asia. Om man ikke skulle få stor arbeidsledighet, måtte noe komme i stedet for industrien. Man forventet at tjenesteytende næringer skulle ta over. Det ble rettet oppmerksomheten rundt denne logikken, og man fant på nye måter å lede og å styre de tjenesteytende bedriftene på.

Synet på Service Management og tjenesteyting har utviklet seg mye gjennom årene. Mange snakker om tjenester som en sektor, men tjenester er ikke en sektor, det er en forretningslogikk.

De fleste kjenner til Guide Michelin og Michelin dekk. Michelin var de første som utviklet et dekk som kunne tas av og settes på, og som kunne repareres. For å selge dekkene så de tidlig et behov for å gi kundene en oversikt over hvor de kunne få dekkene reparert, hvor de kunne fylle bensin og få bilen fikset dersom de fikk problemer langs veien.

Michelin utarbeidet derfor Guide Michelin. Det var imidlertid ikke nok at man kunne finne fram til verksteder, der kundene også kunne få bensin. Kundene hadde også behov for å få kunnskap om hvor de kunne spise godt og overnatte.

Det førte til at Guide Michelin i dag er verdens fremste oppslagsverk for å orientere seg om god mat og opplevelsesrike overnattinger. Mange av oss kjenner Michelins

stjerneklassifisering av restauranter. I dag er Guide Michelin et eget selskap. Dette er et tidlig eksempel på å bygge opp tjenester rundt et produkt. Det understreker igjen at service ikke er en sektor, men en forretningslogikk.

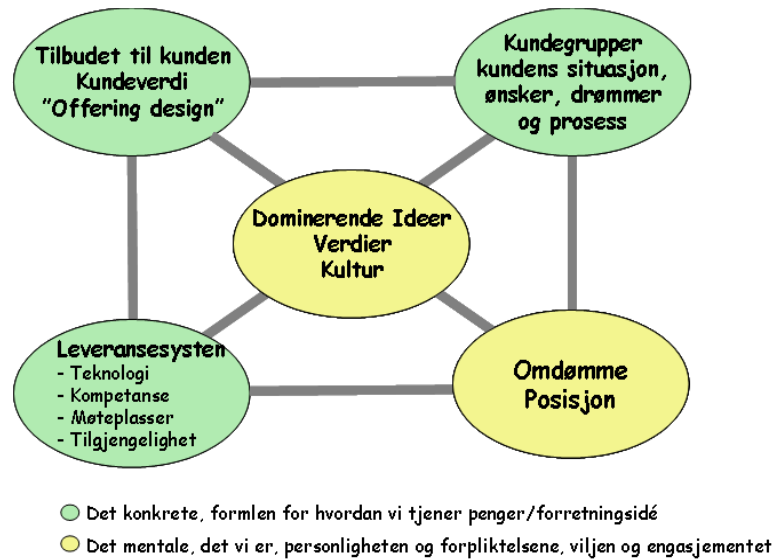
Det var først da organisasjoner begynte å tenke over hvordan man skulle få kundene til å begynne å kjøpe produkter at service ble en viktig del av tilbudet. Her så man etter hvert at for å få kundene til å kjøpe, måtte man levere tjenester i tillegg til produktene. Intensjonen med Service Management er å utvikle en organisasjon for å skape de gode kundeopplevelsene og dermed skape verdi for kunden.

Modellen under (Figur 1) skapte en helhetlig referanseramme for utviklingen innen tjenesteytende virksomheter. Modellen er universell, og er like moderne i dag som da den ble lansert for 30 år siden. På 80- tallet kom også Fortune 500 Services. Dette var en klassifisering og rangordning av verdens 500 største servicebedrifter. Det interessante var at det etter få år ble de store bedriftene som tidligere ble definert som industribedrifter som toppet listen. Her fant man etter hvert selskaper som IBM, GE, GM etc. på toppen av rangeringen. Dette rettet fokus på at service ikke er en sektor, men et forretningslogikk.

De tradisjonelle vareproduserende bedriftene ble mer og mer ”tjenesteladet” og tjenestebedriftene utnyttet teknologi og ulike fysiske produkter/ systemer for å levere tjenestene. I dag ser vi helt nye mønstre og modeller. Vi nærmer oss nå det neste steget i utviklingen, nemlig ”Reconfiguration of Value Creating Systems”.

Her blir det satt fokus på det man får ut av et produkt. GE, som produserer flymotorer, får i dag, i mange tilfeller, betalt for ”air time”, ikke motoren. Her er det derfor nesten utelukkende oppmerksomhet på kvalitet.

Dette har vi beskrevet som ”Servicefication”, det vil si at det er tjenesten som fokuseres og som er prispærer. Det samme gjelder bilbransjen. Det er stor forskjell på å selge en bil og det å eie en bil. Dette dreier perspektivet fra et produkt til en prosess hos kunden.



Figur 1: "Service Management modell" (Normann, 1981)

- Kunder:** I dag er det ikke nok at bedrifter avdekker enkeltstående behov hos en kunde. Skal bedrifter konkurrere med de beste, må bedriften forstå kundenes prosess, visjoner, ønsker og drømmer. Bedrifter må flytte fokuset fra hva vi kan selge mer av, til hvordan vi kan bidra i kundens verdiskaping. Det er i en slik "setting" bedriften blir attraktiv for kunden. Det å gi kunden gode opplevelser blir også mer og mer viktig. Skal bedrifter klare det, må dem ha et mer helhetlig perspektiv på kunden i øyeblikket og over tid.
- Tilbudet:** Fra tidligere å tilby produkter *eller* tjenester tilbyr bedrifter i dag produkter *og* tjenester. I et tjenesteperspektiv vil alt være en tjeneste. Om vi kjører en bil, er det hva vi får ut av produktet, som er avgjørende. Noen ser på bilen som et produkt som kan bidra med unike opplevelser, mens andre ser på det som et transportmiddel for å komme seg fra A til B. Det er derfor viktig at bedrifter forstår helheten i tilbudet. Alt blir et "både/og", nå og i fremtiden.
- Leveransesystemer:** I dag kan det mange ganger være vanskelig å skille mellom det bedrifter tilbyr og selve leveransesystemet. Ofte er dette det samme. Ved en tradisjonell definisjon av tjenester er tjenesten noe som man oftest må være til stede for å få utført. I dag blir også produktet en form for leveransesystem, noe som gjør at man via produktet kan få utført tjenester når man selv initierer det uten at leverandøren

er til stedet (bare via produktet). Viktige områder for bedrifter å tenke på i forbindelse med leveransesystemet, er hvordan dem kan utnytte teknologien til å øke verdiskapning for kundene, samtidig som dette tilrettelegger for at kundene vil kunne oppleve stor verdi i å kunne utføre tjenestene selv. Det gjør at man blir en tilrettelegger for kunden. Samtidig vil det være områder der bedrifter vil avlaste kundene, og gjøre oppgaver som kundene selv ikke kan utføre. Her kommer kompetanse og relasjon sterkt inn i bildet. Det nye perspektivet som er i ferd med å vinne plass, er samskaping med kundene. Det betyr at bedrifter utvikler verdi sammen med kundene i en ”vinn/vinn” prosess.

- **Omdømme:** Omdømme skapes i interaksjonen mellom hva bedriften gjør, som kundene opplever, og den kommunikasjon bedriften har i forhold til markedet. Det dreier seg også om å bygge en posisjon i markedet. Å finne en posisjon dreier seg om å finne sin plass i markedet, en plass som er ledig, lønnsom og langsiktig. Bedriftens omdømme skapes av alt man gjør. Derfor blir medarbeiderne en del av merkevaren.
- **Verdier:** Begrepet verdier har blitt et nytt populærområde i ulike typer organisasjoner. De fleste bedrifter arbeider med verdier, nedsetter prosjekter og kommer med hovedretningslinjer for hva som skal kjennetegne organisasjonen. Dette er ikke verdier, men normer, normer som er veiledende. Over tid kan det bli verdier som kjennetegner organisasjonen, men det er avhengig av godt lederskap og et inkluderende arbeid over tid. Vi snakker derfor om normer, ikke verdier i det korte perspektivet.
- **Kultur:** Kultur er noe som alle organisasjoner har. Det dreier seg om hva bedriften bærer med seg, som den utvikler, og som blir definert som ”oss” av individene i organisasjonen. Dette kan ta tid. Noen organisasjoner sier de har utviklet en unik kultur over tid, noe de sikkert har. Andre unge og dynamiske organisasjoner har også sin kultur, noe som kanskje ikke henger så godt sammen, men kulturen er der. Det er derfor viktig å sette ord på den. Kulturen både inkluderer og ekskluderer.
- **Dominerende ideer:** De dominerende ideene er det som styrer tankene til nøkkelpersonene i en organisasjon. Nøkkelpersonene er de som tar sentrale

beslutninger, og som gjør sentrale veivalg for bedriften. Disse sentrale valgene avgjør ofte bedriftens skjebne. Det er derfor vesentlig at valgene er i overensstemmelse med utviklingssituasjonen og kundenes situasjon og prosess. For å skape endring er det derfor viktig at bedrifter, og dermed nøkkelpersoner, stiller spørsmål ved det dem tar for gitt og anser som sannhet.

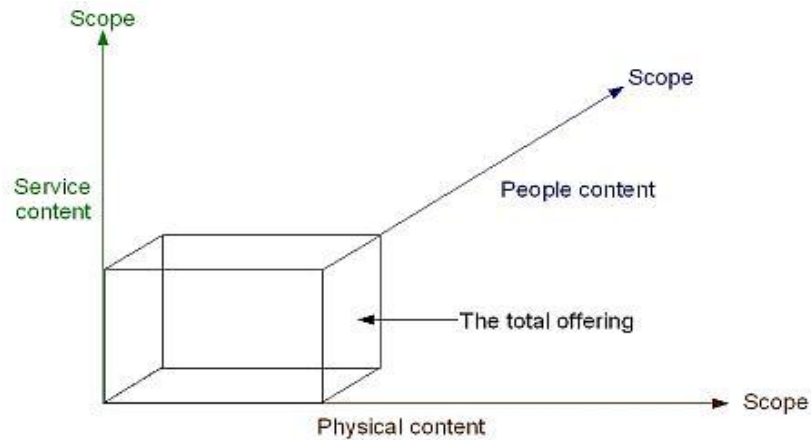
2.2.1 Servicekvalitet

Kvaliteten av tjenesten man leverer må være konkurransedyktig. Alle har en generell oppfatning av hva som er “god service”, og opplevelsen er derfor svært subjektiv. Så hvordan kan den måles? Det er ikke i dag en ”enten eller”, men det er et ”både og” (Borg, 2011). Alt har i seg ”products and services”. Derfor skiftet man begrepet fra at det var en tjeneste eller et produkt til at man snakket om ”offering design”. Dette innebærer at man selger både produkter og tjenester.

”Services are activities (Including the use of hard products) that make new relationships and new configurations of elements possible” (Normann 2000, 153).

”Offerings are artefacts designed to more effectively enable and organize value co-production” (Normann 2000, 153).

I diagrammet nedenfor illustreres “offering” som en leveransepakke i tre dimensjoner: fysisk produkt innhold, service og infrastruktur innhold, og mellommenneskelige forhold innhold.



Figur 2: "Offering som en leveransepakke" (Borg, 2010).

Service Management handler mer om å levere rett kvalitet enn om å levere høy kvalitet. God kommunikasjon med kunden er derfor en forutsetning. Med rett kvalitet på tjenester mener vi kvalitet på tjenester som er tilpasset eller skreddersydd til ulike målgrupper.

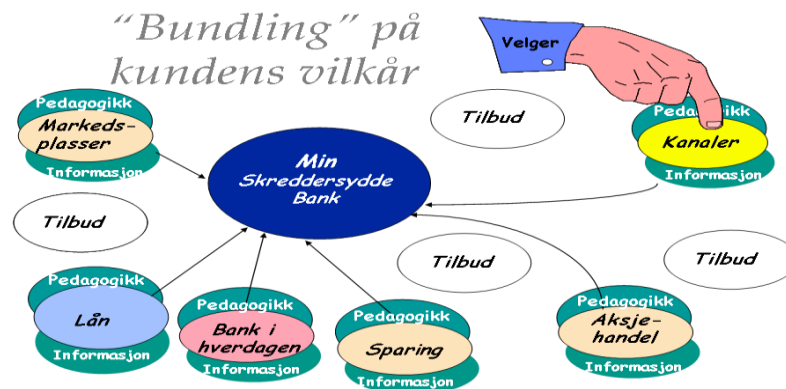
Servicenivået er differansen mellom den servicen kunden opplever, i forhold til den forventingen kunden har.

Hvilke spørsmål bør banker eller tjenesteadministrasjonen stille seg for å sikre et høyt servicenivå?

- Leverer vi de rette produktene?
- Hvilken verdi tilfører vårt produkt kunden?
- Hvor godt oppleves kvaliteten av vårt produkt?
- Hvilke produkter skal vi levere i fremtiden?
- Hvordan oppleves leveransen av vårt produkt?
- Hvordan kan vi gjøre leveransen bedre?

I sammenheng med at vi i dag tenker mer på kunden som en medprodusent av både produkter og tjenester, kan vi her eksemplifisere hvordan man i banksektoren har utnyttet en modell som er hentet fra reiseliv. Det kalles "Dynamic Packaging". Det innebærer at kundene setter sammen sine tilbud og konsepter selv. Leverandøren gir mulighetene, kundene styrer prosessen.

I banksammenheng gir bankene deg nå mulighet til å ”bundle” din egen nettbank. Dette blir din skreddersydde bank. I figuren under finner du to sammenhengende valgsituasjoner, der kunden selv setter sammen sin bankløsning:



Figur 3: ”Bundling” på kundens vilkår (Borg, 2010).

Dette har med å gjøre hvordan vi ser på kundetilbudet som en pedagogisk løsning. På mange måter flytter dette oss fra CRM til CMR (Customer Managed Relationship). Her er det kunden selv som styrer ”Bundlingsprosessen”. (Borg, 2010)

Perasuraman, Zeithaml og Berry (1994) mener at kvalitet leder til tilfredshet, og at tilfredshet kan også bli målt for flere transaksjoner. Altså kan kvalitet lede til tilfredshet både gjennom kvalitet på episode og relasjon (Liljander og Strandvik, 2006). Selv om evalueringen av kvalitet er basert på erfaring med service, kan meningen om kvalitet bli gjort uten erfaring med servicen (Oliver, 1993). Meninger om kvalitet på servicen kan bli basert på antagelser om bedriften som kan stamme fra ”Word of Mouth”, mens tilfredshet på en annen side ser ut til alltid å være knyttet til faktisk erfaring med service.

Dette innebærer at kunden kan mene at det er høy kvalitet på banken, men samtidig trenger det ikke å bety at den samme kunden er tilfreds med banken. Dette kan komme av at tilbudene banken gir kan være av høy kvalitet, men at tilbudet ikke er i samsvar med kundens behov eller ønsker. Det er dermed anslått at tilfredshet er tettere knyttet til fremtidig atferd enn kvalitet.

Bankvirksomhet er en utpreget servicevirksomhet der relasjon og service er helt avgjørende for å beholde kunden. En operasjonalisering av kvalitetsbegrepet innen denne næringen vil

derfor omfatte kundens oppfatning av kvalitet ved service, og dermed servicekvaliteten. Kvalitet er et ord som har mange betydninger og blir påvirket av ulike forhold. Hver bedrift har sitt syn på, og definisjon av kvalitet, men det viktigste er hva kunden oppfatter som kvalitet. Hvorvidt bankene mener produktene sine holder høy kvalitet har lite å si, så lenge kundene oppfatter kvaliteten som lav.

I følge Grønroos (1990) kan kundens oppfattelse av kvalitet brytes ned i to dimensjoner, teknisk og funksjonell kvalitet. En generell oppfattning har vært at kvalitet av et produkt eller tjeneste kan evalueres ut fra det som kunden faktisk mottar fra produsenten. I virkeligheten kan kvalitet på det som mottas heller beskrives som teknisk kvalitet. Den tekniske kvaliteten kan oftest vurderes rent objektivt. Dette er som regel det kunden blir ”stående” igjen med etter at selve møtet mellom selger og kjøper er avsluttet. En bankkunde vil eksempelvis kunne oppleve den tekniske dimensjonen gjennom diverse låne- og spareprodukter. I tillegg til selve ”overrekkelsen” vil kunden sannsynligvis komme i kontakt med leverandøren av tjenesten ved flere anledninger. Disse mer eller mindre vellykkede møtene vil ikke bare være med på, men være en stor del av å forme kundens oppfatning av den totalt opplevde kvalitet. Kunden vil derfor bli påvirket av i hvilken grad helheten rundt selve den tekniske løsningen fungerer tilfredsstillende, med andre ord den funksjonelle kvaliteten.

Relatert til banknæringen kan man tenke seg at tilgjengelighet til minibanker, frontdesks, ansattes innstilling og kundekonsulentens kompetanse, er momenter som virker inn på den funksjonelle kvaliteten. Det kan derfor sies at oppfattet kvalitet består av to dimensjoner:

- Én dimensjon som dekker hva kunden faktisk mottar.
- Én dimensjon som forklarer hvordan prosessen rundt overrekkelsen fungerer.

Servicekvalitet blir derfor stående som kundens overordnede oppfatning av leverandørens tekniske og funksjonelle kvalitet.

Selv om man har gode rutiner og systemer for at feil ikke skal oppstå, vil det alltid forekomme feil. Bankens muligheter ligger i hvordan man håndterer disse feilene. Dersom man håndterer feil på en konstruktiv måte, kan man oppnå at kunden vil oppleve situasjonen

som positiv, og dermed sprer kunden et positivt budskap (Gummesson, 1995). Dette kan være feil både ved den tekniske og den funksjonelle delen av servicen, som dermed direkte påvirker opplevelsen av kvalitet. Feil ved service, og hvordan den blir rettet opp har betydning for tilfredshet og oppfattelsen av servicekvalitet.

Klage og klagebehandling blir dermed vesentlig. Har en bedrift gode rutiner for klagebehandlinger, vil kunden føle at servicen allikevel er av god kvalitet. Dermed vil kundens oppfattelse av bedriften ikke bli så negativ som den kunne ha blitt, dersom kunden ikke hadde blitt tatt seriøst. Dårlig klagebehandling kan føre til utilfredse kunder, og i verste fall bytting av bank, samt negative anbefalinger til potensielle nye kunder.

En vanlig antakelse er at dersom man kan forbedre kundens opplevde kvalitet, blir kunden mer fornøyd, mer trofast og mer lønnsom. Dessuten vil dette føre til positiv ”Word of Mouth”. God intern servicekvalitet gir fornøyde, lojale ansatte og den eksterne, utgående servicekvaliteten blir bedre. God ekstern servicekvalitet gir fornøyde kunder, kundene forblir lojale og resulterer i god lønnsomhet til banken.

Den kvaliteten som kunden opplever, tilkjenner seg i ”sannhetens øyeblikk”, da tjenesteyteren og kunden møtes i et samspill ansikt til ansikt. En av de beste og viktigste trekkene i idealmodellen av den japanske ledelsesfilosofien er at den ansatte lærer å se på kunden, ikke firmaet, som den som betaler lønnen hans. Oppstår det problemer, tenker man altså ikke bare på hva det vil ha å si for firmaet og firmaets ansatte, men også på hva det vil ha å si for kunden. Noe av tankegangen bak de berømte kvalitetssirkelene er å få den ansatte til å leve seg inn i kundens situasjon og finne måter å tilpasse denne på (Normann, Service Management, 2000).

2.3 Kundetilfredshet

I litteraturen innen kundetilfredshet finner vi to hovedretninger. Den ene tar utgangspunkt i selve produktet eller tjenesten. Tilfredshet vurderes da ut fra om man er fornøyd med resultatet. Den andre tilnæringsmåten er å se tilfredshet som et resultat av den kumulative prosessen. I motsetning til den mer transaksjonsspesifikke evaluering, er akkumulert

kundetilfredshet en overordnet vurdering basert på erfaringer med selve kjøpet og forbruket av et produkt eller tjeneste over tid (Anderson, Fornell og Lehmann, 1994).

Fordi tilfredshet er noe emosjonelt, kan kjøpet av tjenesten i ettertid involvere irritasjon, ikke-tilfredshet, nøytralitet, hygge og fornøyelse. Utilfredse kunder vil komme til å bytte serviceleverandør og eventuelt spre negativ "Word of Mouth". Når vi ser på den andre siden vil fornøyde kunder forbli lojale, selv om man er kunde i et marked med høy konkurranse. For banksektoren, som alle andre bransjer, er det vanskelig å tilfredsstille alle kundene på en gang. Kundene vil alltid ha forskjellige behov. Skal en bedrift øke sin tilfredshet må de først finne ut hvor tilfredse og utilfredse deres nåværende kunder er.

Iacobucci, Grayson & Ostrøm (1994) bemerker at kundetilfredshet vil forandre seg i takt med kundens erfaringer. Tse, Nicocosa & Wilton (1990) støtter dette ved å hevde at kundetilfredshet ikke er en statisk vurdering, men en prosess som strekker seg over hele forbrukerhorisonten, samt at en trenger å studere interaksjonen mellom forbrukeren og produktet for å få større forståelse rundt fenomenet kundetilfredshet.

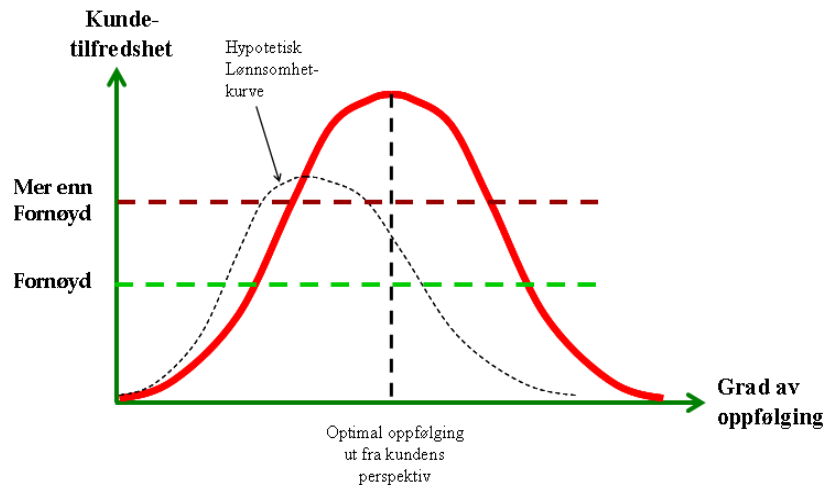
Kundens oppfatning av tjenesten er sammensatt av en teknisk og funksjonell dimensjon. I hvilken grad kunden oppfatter tjenesten som god eller dårlig uttrykkes i tilfredshet.

Tilfredshet fungerer som et målebarometer for den totale oppfattelse av servicekvalitet.

Kundetilfredsstillelse er derfor en indikator på kvalitet, og blir dermed nøkkelen til å beholde kundene (Fornell og Roos, 1991). Dette viser at begrepet tilfredshet er et meget sammensatt ord, og det gjør det vanskelig å definere begrepet.

Diskusjonen om når kunden er mer enn fornøyd eller bare fornøyd er viktig i enhver virksomhet. Men det er ikke slik at det å levere absolutt maksimalt som gjør kunden fornøyd. Det samme gjelder det å følge opp kundene på en systematisk måte. Det kan også bli negativt. Et eksempel fra en stor norsk bilimportør som hadde laget et system der man med én gang kunden hadde vært inne og kjøpt noe eller hadde ringt, ringte opp flere ganger for å sjekke om kunden var fornøyd.

Flere kunder oppfattet den antatte gode servicen som negativ, og vurderte dermed å bytte leverandør ved neste bilkjøp.



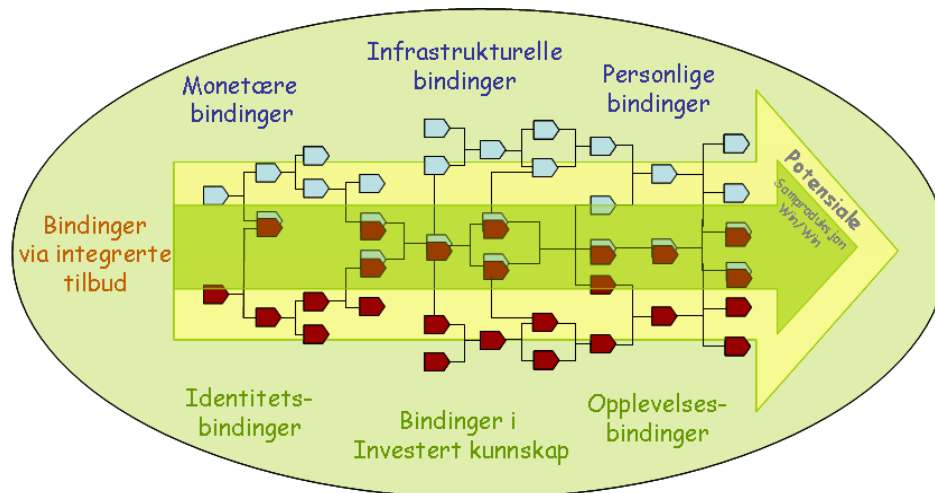
Figur 4: Kundetilfredshet (Borg, 2010)

- Graden av kundetilfredshet vil øke fram til et visst punkt ved at kundene blir fulgt opp. Etter dette punktet vil oppfølgingen kunne bli oppfattet som ”mas” og heft. Det vil gjøre at tilfredsheten går ned.
- Det behøver ikke å være slik at det optimale punktet for kundetilfredshet er det optimale punktet for bedriftens forretninger med kunden. Det er derfor viktig at riktig service blir lagt til grunn, ikke høyest mulig service. Det koster unødvendig med penger. Det er heller ikke slik at høyest mulig tilfredshet alltid skal etterstrebes.
- I et kundepleieprogram må dette legges til grunn

I en undersøkelse gjort av Gartner Group, kommer det frem at hvis kunden er fornøyd, vil 25% av kundene komme tilbake for gjenkjøp. Er kundene mer enn fornøyd, vil 87% av kundene komme tilbake for gjenkjøp (Gartner Group, 2010). Dette illustrerer hvor viktig det er å jobbe mot å få kunder som er mer enn fornøyd.

For å kunne avgjøre om man selv er tilfreds eller ikke, er man nødt til å prøve produktet eller oppleve tjenesten. Det er med andre ord en måling av hvor fornøyd man er med en erfaring. Satt inn i banknæringens kontekst virker det rimelig at kunden går igjennom en kontinuerlig evalueringssprosess. Når en bankkunde tar opp et lån, setter inn penger på en høyrentekonto eller melder seg inn i et fordelsprogram vil vedkommende høyst sannsynlig, basert på erfaring, ha visse forventninger til hvordan dette vil komme til å skape nytteverdi. Etter hvert som kunden erfarer kvaliteten med tjenesten vil tilfredsheten justeres.

Diskusjonen om hvordan man skal gjøre kunden mer enn fornøyd er noe man må ta med seg i det strategiske arbeidet. Samspillet vil i en slik sammenheng bli helt vesentlig. Man kan her bygge bindinger til kundene på ulike nivåer. En modell som beskriver dette, er denne:



Figur 5: "Kundebindinger" (Borg, 2011)

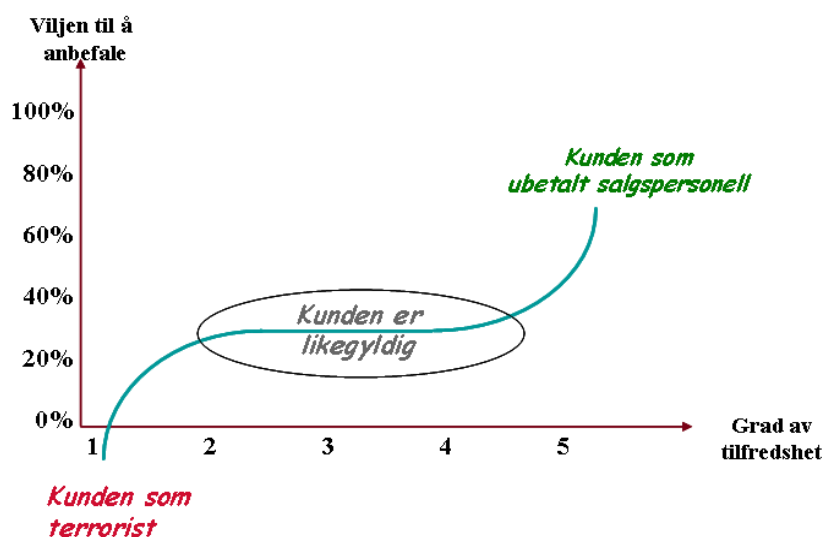
I denne modellen har man tatt utgangspunkt i at relasjonen med kunden kan beskrives som en prosess. Det "indre", forklart med den grønne pilen, viser samspillet mellom kunden og bedriften i dag, mens den gule pilen indikerer et potensial av en større forretning sammen med kunden. Her er det da et spørsmål om hvordan man utvikler dette via ulike bindinger eller relasjonselementer. Disse er følgende:

- **Monetære bindinger:** Dette er bindinger i form av rabatter, prismodeller etc. De er lette å kopiere og er i seg selv ingen sterk binding
- **Infrastrukturelle bindinger:** Dette er bindinger som gjør at bedrifter i mange sammenhenger integrerer seg med kunden, via for eksempel internett. Mange virksomheter har utviklet løsninger som gjør det enkelt for å utnytte deres tjenester. Eksempler på dette er internettbank, reiseselskaper, leksikon, musikk etc. Mange bedrifter har også etablert integrerte ERP-systemer som gjør at bestillinger og produksjon skjer på ordre. Disse bindingene er ofte sterke, og for yngre mennesker som lever på nett og i en digital verden, er de ofte de sterkeste.
- **Personlige bindinger:** I mange sammenhenger blir de personlige bindingene ofte de sterkeste. Er kunden fornøyd med den måten man blir behandlet på, får kunden god

hjelp, er bedriftens ansatt dyktig, har personen empati, bryr vedkommende seg om en etc. For de fleste kunder er personlige bindinger ofte den sterkeste bindingen.

- **Identitetsbindinger:** Dette er bindinger som dreier seg om hvordan individet identifiserer deg med én leverandør, ett produkt eller én tjeneste. Identifiserer individet seg med Rema 1000 eller Ultra? Det er mange slike vurderinger individet gjør hver dag.
- **Bindinger i investert kunnskap:** Dette innebærer at du bruker tid til å lære deg hvordan et system fungerer. Etter at du har lært dette, ønsker du å beholde det. Har du lært deg en nettbank, ønsker du ikke å endre på dette.
- **Opplevelsesbindinger:** Dette er bindinger som individet tilegner seg ved at de opplever at man for eksempel på Google finner den beste søkemotoren, for utforskning av den digitale verden.
- **Bindinger integrert i tilbudet:** Dette er bindinger som gjør at kunder ved å tilfredsstillte ulike kvalifiseringsterskler, oppnår andre tilbud eller poeng. Andre forhold kan være at kunder ved lange og gode kundeforhold blir belønnet med spesielle fordeler (Hertz og deres Gold Card President`s Circle). Dette kan til dels være monetære bindinger, men i mange tilfeller er det ikke det.

Det er mange erfaringer man har gjort ved å undersøke kunders tilfredshet med ulike leverandører. Christian Grönroos gjennomførte en undersøkelse blant finske bankkunder for en del år tilbake, og han fant en kurve som var interessant:



Figur 6: "Tilfredshet og lojalitet" (Borg, 2010).

Som i mange norske banker viser denne kurven at bedrifter kan ha kundegrupper som vi kan kalle for ”terrorister”, det er kunder som er misfornøyde, og som gjør alt de kan for å kommunisere dette. På den andre siden har bedrifter kundegrupper som er meget godt fornøyd, og som ikke kan få rost banken godt nok. Nyttan av å ha et flertall av ”mer enn fornøyde” kunder har vi drøftet i de neste kapitlene.

2.4 Relasjonsutvikling

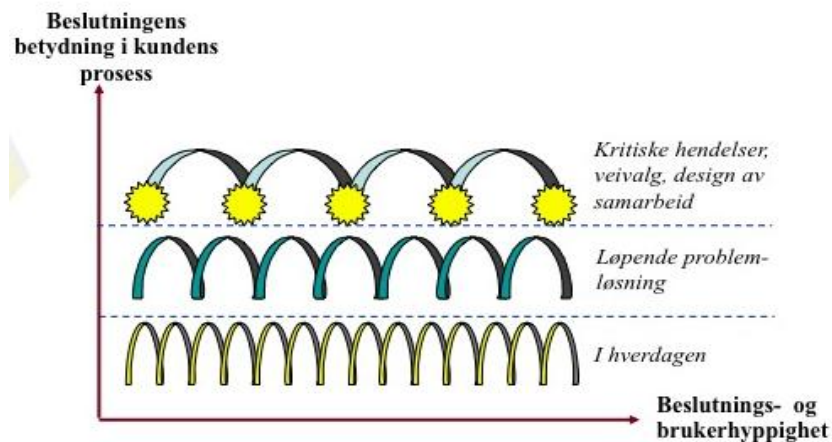
Det er mange grunner for at bedrifter engasjerer seg i å styrke relasjonen til sine kunder. Det kan generelt sies at ved å samarbeide i en relasjon kan begge parter oppnå en merverdi ut over det de kan få i et vanlig ”kunde/leverandør” forhold. Resultatet kan være blant annet standardiserte produkter eller tjenester. Gummesson (2004,1) definerer det som:

”Relationship marketing is marketing based on interaction within networks of relationship.”

Målet med relasjonen er at det skal oppstå bærekraftige transaksjoner av verdi mellom partene som er involvert. Det ligger en utfordring og en risiko i å satse på relasjonsmarkedsføring ovenfor kunder som i bunn og grunn er transaksjonsorientert. Her ligger det en utfordring for bedrifter til å overbevise om at det ligger merverdier i et langvarig forhold.

Proessen med å bygge opp og lede ”kunde/leverandør” relasjoner kan deles inn i fem trinn. Det innebærer at det utvikles tette økonomiske, teknologiske og sosiale bånd mellom partene. Dette for å kunne oppnå fordeler de ellers ikke kunne oppnå (Nes og Biong, 2003). Et viktig element i en ”kunde/leverandør” relasjon er begges bidrag gjennom samarbeidsprosessen.

I en del bedrifter arbeider man systematisk med sine kunderelasjoner. Det kan være at kundene står overfor kritiske hendelser som krever et nærmere samarbeid med leverandøren. Dette kan være når man skal kjøpe et nytt hus, når man etablerer seg for første gang, når man skal flytte til utlandet eller lignende. I slike situasjoner vil ofte den personlige relasjonen være viktig, og at man er der for kunden og løser problemer. Når det gjelder hverdagstjenester, skjer dette ofte digitalt, noe som gjør hverdagen til kunden enklere. Det er da viktig at det er tilrettelagt slik at det er enkelt for kunden. En modell som beskriver dette, er denne:



Figur 7: "Beslutningens betydning i kundens prosess" (Borg, 2003)

Det er viktig at man tilpasser seg kundenes ulike prosesser. Det er ved å forstå det at man virkelig klarer å bidra i kundens verdiskapning. Dette er en modell som passer godt for både bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet.

2.5 Kunnskap

Kunnskap forbindes tradisjonelt med noe som kan uttrykkes med ord, som utsagn eller påstander. Det å besitte kunnskap handler om å ha en bevisst forståelse for noe, og med mulighet til å bruke denne til en bestemt hensikt. På et mer praktisk nivå er kunnskap noe som er felles eller delt mellom en gruppe av mennesker, og i denne sammenheng kan den bli manipulert og behandlet på ulike måter. Kunnskap tilegnes i lys av det miljø vi lever i, ifølge Thomas Kuhn (1962) tilhører vi et paradigme som farger våre erfaringer. De siste tiårene har åpnet for en videre oppfatning av begrepet kunnskap. Kunnskap innbefatter også kunnskap som ikke fullt ut kan uttrykkes i ord eller tegn, også kalt taus kunnskap.

2.5.1 Kunnskapseksplosjon

Som boka "Service Management" av Richard Normann (2000) forteller oss, så er vi på vei mot et tjenestesamfunn. Dette er elleve år siden, og allerede da var påstanden foreldet. Sannheten er at vi ikke lenger er på vei mot et tjenestesamfunn, vi har vært det i mange år allerede. Til og med bedrifter som har et spesifikt produkt å tilby kalles i dag for

tjenestebedrifter med et fysisk produkt. For oss betyr det at banknæringen, som nesten utelukkende tilbyr tjenester, har en unik mulighet for å fremstå som pionerer ved å utvikle et Service Management program i samarbeid med et ungdomsprogram.

For å oppnå det må banker i Norge heve blikket sitt fra å se på kunden som mottaker av et produkt, til å se kunden som medprodusent som skaper verdi sammen med bankens kompetanse.

Kritisk kompetanse Syn på kunden	Produksjon	Relasjon	Organisering av verdiskapning
Kunden som verdiskapende medprodusent			Omkonfingurering
Kunden som forretningspotensiale		Kundebaser	
Kunden som mottager	Industrielt		

Figur 8: "Strategiske paradigmer" (Normann, 2001)

Kundenes roller endres, og kundene tar over flere og flere av oppgavene i en kunderelasjon. Det er imidlertid viktig at man utvikler kunnskap om kunder og ikke-kunder for å finne de nye forretningsmulighetene.

Før vi argumenterer for utviklingen av en Service Management strategi og ut i fra det definert et tjeneste konsept som består av produkter og tjenester, er det viktig at man har fokus på verdi til kunden.

På en generell basis har sluttbrukere høyere kunnskap om produkter eller tjenester som bedrifter selger, enn tidligere. Videre har interessen for måten bedriften drives på økt betraktelig. Både økning av interesse og kunnskap skyldes tilgjengelighet på informasjon på internett og medier, samt eksterne faktorer som miljøbevissthet (Normann 2000, 48). Etter vår oppfatning ”stemmer det” og ”stemmer ikke” for banknæringen. Vi har i våre undersøkelser avdekket sviktende holdninger og lavt kunnskapsnivå hos store deler av respondentene.

Den manglende interessen er mest tydelig under kunnskap for privatøkonomi og for bankenes produktbredde. Selv om både kunnskapsnivået og interessen for innhenting av kunnskap er

lav har likevel flertallet av våres respondenter vist interessante refleksjoner for hvordan servicenivået kan økes og hvordan kommunikasjonen kan bedres.

Vår undersøkelse har vist en lav interesse og kunnskap for privatøkonomi, samt høyinteresse for service. Videre viser eksterne undersøkelser at 2 av 3 kunder vurderer å bytte leverandør av tjenester, på grunn av kun 1 dårlig erfaring med kundeservice på internett. Videre er 90 % av sluttbrukere villig til å betale 5 % mer når de vet at de mottar bedre service. (Gartner Group, 2010)

Vi mener derfor at banknæringen må bevisstgjøre seg på 2 punkter:

- Hva er de foretrukne kommunikasjonskanalene for kommende generasjoner?
- Hvem bør ta ansvar for læring av kunnskap?

Bankenes kommende unge kunder har lavere kunnskapsnivå enn tidligere, samt høyere forventning til service enn noen gang før. Kan en økning av kunnskapsnivået hos kommende unge kunder bedre holdningen til oppfattet service på internett? Eller kan bedre kommunikasjonskanaler på internett øke tilfredsheten hos nye kunder der ny kunnskap kan implementeres?

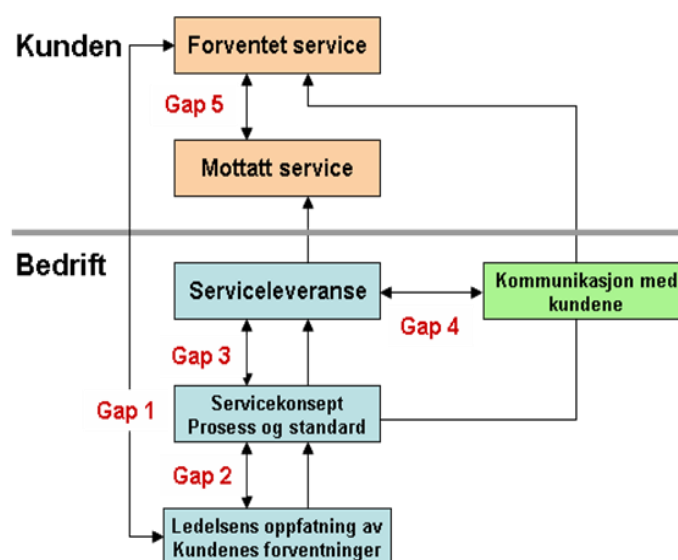
Vi mener at banker har vist for lav interesse for opplæring av sine produkter til vår målgruppe. Samtidig mener vi at tilgangen på tilrettelagt nødvendig informasjonen er for dårlig.

Vi er av den oppfatningen at tillitsforholdet mellom kunde og banken er bygd av foreldre. Med dette mener vi at barn ofte ”arver” banken av sine foreldre. Denne ”anbefalingen” eller ”gaven”, kan dermed sammenlignes som konsultativt salg. En konsulent, i vårt tilfelle mor eller far, har en unik status som en person med høyere kunnskap om et spesielt felt eller fag. På denne måten virker en anbefaling fra en konsulent som et smart valg, det ikke settes spørsmålstegn bak.

Videre er banken en autoritær aktør der rådføringen til vår målgruppe ofte foregår med myndig og tydelig bruk av fagspråk. På denne måten er en ubalanse av kunnskap dannet og vår målgruppe føler seg trygg på grunnlag av motpartens eksplisitte kunnskap og tillitspersonens, forelderens, forhold til samme aktør.

Målgruppen velger etter pris når servicegraden hos de ulike aktørene ikke kan skilles fra hverandre. Likevel forandrer denne oppfatningen seg ved egen erfaring og personlige behov, og blir dermed påvirket andre gangen målgruppen må velge aktør. Pris har likevel kun liten grad av innvirkning på hva som oppleves som god service. Målgruppen innhenter i stor grad informasjon om aktøren eller tjenesten fra en tredjepart, ofte internett, og danner seg, sammen med egne erfaringer og behov, et sett av forventinger. Disse forventingene er minstekravet til målgruppen og forventes oppfylt av tilbydereren. Når den mottatte servicen overgår den forventete, dreier det seg om en verdiøkning hos både tilbydereren og kunden (Normann, 2000).

Det er laget mange modeller for servicekvalitet. En av de mest brukte er en modell som er utviklet av L.L.Berry og Parasuraman (1985). Den blir betegnet som Servqualmodellen. Servqualmodellen ble utviklet på midten av 80- tallet og har vært en av de mest innflytelsesrike modeller innen serviceledelse. Modellen setter fokus på servicekvalitet. Den viser hvor kvalitetsproblemer oppstår i forhold til kundene. Den som også er viktig, er at servicekvaliteten er avhengig av at prosessene internt fungerer. Dette kommer klart til uttrykk i gap 1. I de sammenhenger ledelsen har en fjernrelasjon til sine kunder (det vil si baserer sin kunnskap på generelle undersøkelser) uten å ha en grunnleggende forståelse for kundenes prosess, situasjon, ønske og behov, vil konseptet og fokus ikke bli i overensstemmelse med det kundene virkelig ønsker. Dette forplanter seg i prosessene ut mot kundene og i kommunikasjonen med markedet.



Figur 9: "Servqual modell" (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985)

De ulike gapene innebærer følgende:

- **Gap 1:** Hva vet virksomhetens ledelse om publikums forventninger?
- **Gap 2:** Hvordan påvirker denne kunnskapen utformingen av servicestandarder, prosesser og servicekonsept?
- **Gap 3:** Hvordan legger konseptene, standardene og prosessene et grunnlag for å levere tjenester slik kundene forventer?
- **Gap 4:** Hvilke forventninger skaper ulik kommunikasjon og informasjon hos publikum/ brukerne?
- **Gap 5:** Hvordan er brukerens opplevelse av mottatt service og de forventninger som brukerne har?

2.5.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Teorien om taus kunnskap ble først kjent i den økonomiske verden gjennom Nonaka (Stacey, 2007). Nonaka bygget sine argumenter på teorien til Michael Polanyi (2002). Polanyi la frem på en vitenskapelig- filosofisk måte ideen om at det er noen former for kunnskap som ikke kan overføres bare gjennom å lese, eller samtale om hvordan handlingen utføres. Polanyi gir eksemplet med at selv de mest moderne formene for utforming av fioliner ikke kan sammenlignes med en Stradivari.

Han forklarer her at mange former for taus kunnskap blir borte og blir umulig å finne igjen når individet dør, for den kunnskapen døde med mennesket.

Man kan også stille seg spørsmålet om taus kunnskap ikke heller bør kalles taus kompetanse da det er helt klart et element av ferdigheter (Von Krogh, Nonaka, Ichijo 2007). Vi vil i denne oppgaven kalle det ”taus kunnskap”, da all vår litteratur omtaler det slik.

Eksplisitt kunnskap defineres som kunnskap som uttrykt enten muntlig eller skriftlig. I følge Johannessen (1999) er eksplisitt kunnskap faktakunnskap som relativt enkelt kan formidles til andre som informasjon, og knyttes ofte til begrepet “know what”. Vi skaper kunnskap på bakgrunn av den informasjonen vi mottar. Forutsetningen er at sender og mottaker har noen

felles mentale kart slik at kunnskapen kan tolkes og forstås. Likevel er det slik at den samme informasjonen kan skape ulik kunnskap hos de personene som mottar den (Newell 2002).

2.5.3 Hva kan hemme kunnskapsinnhenting

I mye av litteraturen rundt temaet kunnskap i organisasjoner, snakker man om å styre kunnskapen. Men en redegjørelse man kan trenge, er hvorvidt man faktisk kan styre noe så ukontrollerbart som kunnskap. Hva innebærer det å styre noe? Kan man styre kunnskapen i en spesifikk retning? I slik det forklares i følge Von Krogh (2001,18) er det ikke mulig å ha full kontroll på kunnskapsutviklingen i en organisasjon, da kunnskap er noe så abstrakt og lite håndfast. Med dette mener de at det ikke er mulig å lede kunnskap, da de anser ledelse som å gjøre kontrollerte prosesser mot en spesifikk retning. Derimot mener de at det er mulig å påvirke kunnskapsprosesser som til syvende og sist munner ut i de kunnskaper og ferdigheter man til slutt besitter. Man kan da ikke ha kontroll på hva dette resultatet faktisk blir.

2.5.4 Kunnskapsutviklingsprosessen

Von Krogh (2007) vektlegger fem kunnskapshjelpere i prosessen med å dele og skape kunnskap. De fem hjelperne er å formulere en kunnskapsvisjon, lede samtaler, mobilisere kunnskapsaktivister, utforme den riktige konteksten og gjøre lokal kunnskap global. De fem kunnskapshjelperne har en sterk påvirkning på utviklingen av forsterket, tverrfaglig kunnskap i organisasjoner. Kunnskapshjelperen som er tettest knyttet til omsorg og menneskelige relasjoner i organisasjonen, å lede samtaler, vil i følge forfatteren påvirke alle de fem kunnskapsutviklende trinnene i prosessen. Vi vil i den følgende figur presentere en tabell som viser hvordan kunnskapshjelperne påvirker kunnskapsutviklingsprosessen på forskjellige måter og varierende grad:

Kunnskapshjelpere	Dele taus kunnskap	Utvikle et konsept	Rettfærdiggjøre et konsept	Utforme en prototype	Forsterke kunnskapen
Formulere en visjon		V	Vv	V	Vv
Få i gang samtaler	Vv	Vv	Vv	Vv	Vv
Mobilisere aktivister		V	V	V	Vv
Utvikle den riktige konteksten	V	V	Vv	V	Vv
Globalisere den lokale kunnskapen					Vv

Tabell 1: "Hvordan skape kunnskap, 5 x 5- matrisen" (Von Krogh 2007)

2.5.5 Å gjøre den lokale kunnskapen global

Denne kunnskapshjelperen mener vi er en viktig hjelper for banknæringen da det kommer til formidling av kunnskap.

Globalisering av den lokale kunnskapen er en av kunnskapshjelperne som Von Krogh (2007) omtaler og vektlegger spredning av kunnskap i organisasjoner. Vi vil i det følgende omtale noen faktorer som vi mener er relevant for vår oppgave.

I følge Von Krogh (2007) vektlegger denne kunnskapshjelperen at kunnskapen skal spres over flere nivåer i organisasjonen. Den har størst betydning i utvikling av organisasjonskunnskap og globalisering knyttes i denne sammenheng til å styrke kunnskapen på tvers i organisasjonen.

I følge forfatterne handler dette om å bryte ned barrierer som er mellom menneskene i organisasjonen gjennom aktivt å handle i forhold til de kulturelle og organisatoriske forståelser som er skapt i organisasjonen. Ikke minst handler dette om barrierer som er knyttet til ledelse, som kan være til hinder for effektiv kunnskapsformidling både internt og eksternt i organisasjonen. De sier at:

"Målet med å gjøre lokal kunnskap global må være å forsterke evnen til sosiale handlinger, kompetanse og vellykkede prestasjoner" (Von Krogh, 2007, 240)

Spredning av kunnskap kan i følge Von Krogh (2007) være transportering av kunnskap fra en del av organisasjonen til en annen fra et skapende perspektiv. De vektlegger i denne sammenheng at dette ikke oppfattes som en ordre som det er forventet at mange skal følge, men at kunnskapen betraktes som en kilde til inspirasjon og innsikt for en lokal

forretningsenhet. De hevder at prosessen som handler om å gjøre den lokale kunnskapen global forutsetter prioritering fra ledelsens side gjennom anerkjennelse av de forskjellige kontekster for handling og kunnskapsutveksling både organisatorisk, kulturelt og geografisk. Kostnader i form av personalressurser og økonomiske ressurser er ofte avgjørende for hvorvidt organisasjonen utvikler kunnskapen selv, eller søker kunnskap utenfra. Å finne kostnadseffektive mekanismer for å initiere kunnskapsutvikling blir her en ledelsesutfordring.

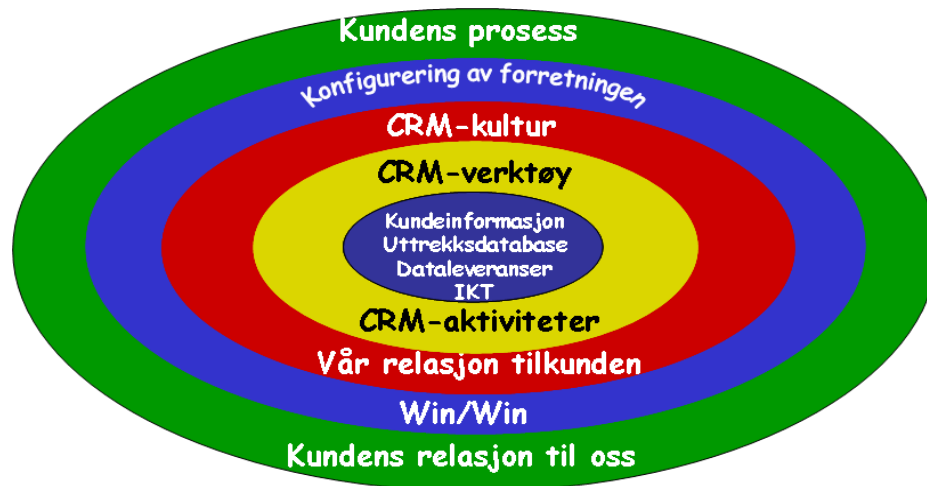
2.6 Customer Relationship Management (CRM)

For noen handler CRM begrepet om å bygge relasjoner med kundene for å tilpasse egne produkter og tjenester bedre til kundenes behov. Andre oppfatter CRM som en database som samler informasjon om kunder, uavhengig av om de er i kontakt med bedriften via e-post, ansikt-til-ansikt eller telefon. I boken "Strategic marketing" skrevet av David W. Cravens og Nigel F. Piercy (2002) påpekes det hvor viktig det er å flytte fokuset fra teknologi og hardware over til å se på CRM som en måte for ledelsen å ta avgjørelser på, der det endelige målet er å øke verdien av kundedatabasen gjennom en bedre relasjon med kundene, vanligvis på individnivå. En utfordring som i seg selv kan forklare hvorfor mange CRM- prosjekter feiler, er dermed en for vag definisjon av CRM, for mye fokus på tekniske løsninger, eller at man ikke bruker CRM som et ledelsesverktøy.

CRM som begrep ble først lansert av CRM Group AS i 1994, der Kai Storbacka sto sentralt for utviklingen. Da dette ble utviklet var begrepet ment som en strategisk konsept for håndtering av kundene. Senere ble CRM Group kåret til verdens ledende firma innen CRM av Gartner Group, og ekspanderte med kontorer i Finland, Sverige, Tyskland, England, USA, New Zealand, Holland og Spania. Etter noen år ble det stor interesse for CRM i markedet og flere aktører kom inn med nye definisjoner for CRM. Det strategiske konseptet som var utgangspunktet for begrepet, ble videreutviklet til å bygge mer på teknologiske verktøy for håndtering av kundene.

CRM Group ville ikke lengre være med på denne utviklingen fordi de mente at CRM som begrep hadde mistet sin intensjon og funksjon. Bakgrunnen for dette var at 80-90 % av alle CRM prosjekter som ble investert i, misslyktes (Gartner Group, 2003). Denne utviklingen

førte til at CRM Group AS i 2003 skiftet navn til Vectia. Kai Storbacka og Vectia mente at man hadde mistet kulturen og ønske om å håndtere kundene. Den teknologiske utviklingen har de siste årene blitt brukt som et salgsverktøy i bedrifter. Man har likevel sett en tendens i det siste at utviklingen innen CRM går mer tilbake til den gamle tenkemåten.



Figur 10: "CRM- Kultur og verktøy" (Borg, 2001).

Begrepet CRM har i mange år blitt definert som et verktøy for å styre kunde porteføljen. Vi vil i denne oppgaven bruke definisjonen til Evert Gummesson. Han definerer dette som:

“De verdier og strategier fra relasjonsmarkedsføringen med spesiell vekst på kunderelasjon som gjør til noe som kan brukes i bedriften (dessverre ofte bare et dataprogram), og som er avhengig av både menneskelig handling og transformasjonsteknologi” (Gummesson, 2003).

Den enorme utviklingen innen teknologi og nye dataprogrammer har tvunget bedrifter til å endre fokuset på kundene. Den kjente ”managementguruen” Peter Drucker skrev til en venn, Herman Simon i 2002:

“I have yet to see a company that has really succeeded in integrating information technology into its management structure and into its decision making.”

Peter Drucker er altså bekymret over hvordan det utnyttes teknologien i bedriftene. Hvor bra lykkes det egentlig med å skape det som hele tiden søkes etter; det perfekte integrerte systemet?

Nettbanken hos bankene presenterer en blanding av muligheter og hindringer for finansielle tjenesteytere. Kunder i dette markedet er intelligente og teknisk kunnskapsrike. Det er 50 prosent mer sannsynlig at disse kunder blir lojale til sin bank, enn kunder som bruker tradisjonelle tjenester.

Elektroniske kanaler er sagt å være det meste uintegreerte av alle kanaler og kan lett utgjøre mer problemer enn de løser.

“Alt gjøres mer og mer komplisert inntil all kapasitet hos teknologien og systemene er brukt opp.” (Evert Gummesson, 2003)

“Vi får hele tiden ny teknologi som gjør at vi utfører mer kompliserte operasjoner, som ingen skaper nye problemer som må løses med ny teknologi. Så er hele “the rat race” i gang.” (Evert Gummesson, 2003)

CRM i banknæringen er helt forskjellig fra andre sektorer. Dette mener vi fordi banknæringen er knyttet til finansielle tjenester, som trenger å skape tillit blant kundene. En riktig implementering av CRM vil fordre at man tenker samarbeid fremfor konkurranse. Nøkkelen ligger i å skape større verdier sammen som skal deles rettferdig. CRM bør ikke være et mål for banknæringen, men det er en vei man må velge å foreta en forretningsreise sammen med andre på. Men da må det kulturelle fundamentet være på plass først.

2.7 Lojalitet

Lojalitet er et begrep som i lang tid har vært i fokus innenfor markedsføringslitteraturen. Først ble lojalitet målt som et mønster av gjenkjøp, men på 1970-tallet begynte en å forske på lojalitet som et resultat av atferd. Årsaken til dette var at flere undersøkelser på gjenkjøp hadde blitt gjennomført der det ble konkludert med at gjenkjøp alene ikke forklarte lojalitet fullt ut (Oliver, 1997).

Dette atferdsperspektivet er viktig også i dag. I tillegg har lojalitet de siste årene blitt et sentralt tema på grunn av en stadig tøffere konkurranse i markedet og en økt betydning av å beholde eksisterende kunder. Mange virksomheter har derfor blitt mer bevisste i sitt forhold til kundene ut fra rene økonomiske betraktninger.

Det blir hevdet at det koster fem til seks ganger så mye å innarbeide seg hos nye kunder, i forhold til å bevare et bestående kundeforhold (Grönroos, 2000). Vi vil i de kommende avsnittene forklare begrepet lojalitet ved hjelp av flere sentrale teorier innenfor dette området. Kunøe og Svarød (1998) ser på lojalitet som et subjektivt uttrykk knyttet til gjenkjøp og kundens mening som blir tolket av selger eller leverandør. De definerer kundelojalitet slik:

“Kundelojalitet er selgers oppfattelse av konsumentens positive holdning til produktet manifestert ved gjenkjøp.”

Forfatterne mener at dette er en mer presis måte å betrakte lojalitet på enn kun å definere lojalitet ut fra noe kunden uttrykker. De sier at logikken i definisjonen er at dersom selger eller leverandør ikke kan kommunisere, påvirke eller tolke signaler fra markedet, så er hvilken som helst form for lojalitet uinteressant (Kunøe og Svarød, 1998).

Lojalitet kan også forklares ved at man forestiller seg en kunde som har et lidenskapelig ønske om å kjøpe et produkt eller en tjeneste, og som ikke vil ha noe annet. Richard L. Oliver (1997) definerer kundelojalitet på denne måten:

“Customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.” (Oliver, 1997)

2.7.1 Former for lojalitet

Det eksisterer mange perspektiver på ulike former for lojalitet. Det er flere årsaker til at konsumenter er lojale, og noen teoretikere opererer også med ulike lojalitetsnivåer. Vi synes det er viktig å ha innsikt i disse ulike perspektivene for å få et mer helhetlig bilde av lojalitet. Oliver (1997) hevder at kundelojalitet kan bli relatert til ulike faser og foreslår en firetrinns modell:

- 1) Kognitiv lojalitet**
- 2) Affektiv lojalitet**
- 3) Konnativ lojalitet**
- 4) Handlingslojalitet**

Kognitiv lojalitet er relatert til oppfatningen en kunde har angående tilbudet til en leverandør sammenlignet med tilbudet fra andre leverandører. Dette er den svakeste formen for lojalitet. I affektiv lojalitet er inntrykkene en del av kundens helhetlige evaluering av et produkt eller en tjeneste. Konnativ lojalitet er et stadium der konsumenten føler en dyp forpliktelse til å kjøpe et produkt eller en tjeneste.

Handlingslojalitet er knyttet til at kunden er forpliktet til leverandøren til tross for situasjonsmessige hendelser.

Handlingslojalitet er den formen for lojalitet som er vedvarende. Oliver (1997) hevder at lojalitet oppstår i løpet av disse fire fasene. Først som kognitiv lojalitet, deretter som affektiv lojalitet, videre som konnativ lojalitet og til slutt som handlingslojalitet. Ifølge Oliver (1997) vil kundelojaliteten ha størst effekt dersom den utvikles til handlingslojalitet.

3.0 Metode

Dette kapitlet tar for seg valget av vårt forskningsdesign, som er relevant for oppgavens planmessige tilnærming og analyse. Uten grundig valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming, vil denne studien ikke ha den gode forankringen som vi ønsker å gi vår oppgave.

3.1 Innledning

Forskningsdesign er et rammeverk for hvordan innsamling og analysering av data skal foregå, og kan kalles en plan eller en skisse (Bryman og Bell, 2007; Ringdal, 2001).

Kvantitative survey er det mest brukte forskningsdesign innenfor samfunnsvitenskapen. En slik survey gir en statistisk måling av det aktuelle teoretiske rammeverket.

Fordelene med en kvantitativ undersøkelse er at man når et stort, altså representativt utvalg, og undersøkelsen genererer talldata som oppfattes som enklere å analysere. Ulempen ved denne type undersøkelser er imidlertid at standardiseringen av talldata hindrer fleksibilitet, og dermed en dypere forståelse i undersøkelsen.

Kvantitativ forskning legger til grunn at sosiale fenomener viser stor grad av stabilitet. Forskere innen kvalitativ metode er uenige i denne oppfattelsen, og mener at individers tolkninger bidrar til å skape den sosiale verden. Tolkninger som gjøres er situasjonsbetingede og ustabile, og det taler for en åpen tilnærming basert på studier som tillater nærhet til objektet som skal studeres.

Kvalitative metoder er basert på et tolkende perspektiv, de metoder som brukes for innsamling av data er fleksible og sensitive til den sosiale konteksten. Analyser og forklaringer hvor forståelsen for kompleksitet, detaljer og konteksten med et helhetsperspektiv er viktig. Hensikten er å skape forståelse for sosiale fenomener. Det er ønskelig å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personer som blir studert (Ringdal, 2001).

3.2 Valg av forskningsdesign

Hensikten med vår oppgave er å undersøke hvilke behov vår målgruppe generer, og hvordan bankene bør tilnærme seg disse behovene. Vi har derfor basert vårt valg av forskningsdesign på bakgrunn av vårt ønske om en bredere forståelse for valgene vår målgruppe gjør, i forhold til deres privatøkonomi.

I samfunnsvitenskapelig forskning brukes det kvalitativt forskningsdesign ofte på spørsmål, der formålet er å utforske temaet nærmere eller grundigere. På grunn av fleksibiliteten og åpenheten er kvalitative teknikker vanlige ved studier som prøver å gi en forståelse for et bestemt handlingsmønster, av en bestemt gruppe mennesker (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004: Ringdal, 2001).

Et kvalitativt forskningsdesign generer ofte tekstdata og vektlegger at ”den sosiale verden konstrueres gjennom individers tolkning” (Ringdal 2001,107). Kvalitativt forskningsdesign handler dermed om å samle inn informasjon, som kan bidra til å gi mest mulig kunnskap om det som studeres, og dermed sikre dybde og tydeliggjør nyanser i dataen (Jacobsen, 2005).

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) skilles det i samfunnsvitenskapelig forskning mellom ”myke” og ”harde” data, og ”myk” og ”hard” virkelighet.

I forhold til formålet med vår undersøkelse, vil det være hensiktsmessig å innhente mest mulig ”myke” data, som vanligvis kategoriseres som tekst, lyd eller bilde.

Vi valgte derfor et kvalitativt forskningsdesign fordi det vil generere mest mulig ”myk” data. Videre undersøker vi også en ”myk” og dermed diffus virkelighet.

Med dette mener vi at virkeligheten om blant annet behovsmønsteret til vår målgruppe er kompleks å observere. Det er dermed naturlig å undersøke dette ved hjelp av blant annet fokusgrupper eller dybdeintervjuer.

3.2.1 Fenomenologisk tilnærming

Målet med en fenomenologisk tilnærming er å få en rikholdig forståelse av andres opplevelser, erfaringer, eller som i vårt tilfelle behovsmønster og kunnskap. Med dette mener vi at det er mennesket som konstruerer virkeligheten, ikke omvendt.

I følge Creswell (1998) finnes det tre steg i den fenomenologiske tilnærmingen. De tre stegene har samme utgangspunkt som de fire fasene som beskriver forskningsprosessen i de fleste samfunnsvitenskaplige undersøkelser (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2004, 37). Vi skal videre gjøre rede for de tre stegene til Creswell (1998).

3.3 Forberedelse

For å få et helhetlig bilde over oppgavens områder har vi over en lengre tid jobbet med sekundærdata (se eget punkt) og relevant teori som støtter opp under det vi ønsker mer kunnskap av. Med dette håpet vi å få et bredest mulig syn på problemstillingen, før vi startet vårt arbeid med utformingen av intervjuguiden.

3.3.1 Intervjuguide

Da hensikten med undersøkelsen var å belyse et klart definert tema, benyttet vi en intervjuguide som gav en grov plan for gjennomføring av intervjuene, og vektla viktige temaer som skulle bli gjennomgått.

Intervjuguiden inneholdt et antall spørsmål, en tidsramme og en rekkefølge, som sikret den informasjonen vi ønsket å få frem. Den gav likevel rom for utdypende svar (Ringdal, 2001). Det var viktig for oss at intervjuguiden var så detaljert at det sikret informasjonen som var relevant for undersøkelsen, men den skulle også være så generell at den gav rom for fleksibilitet.

For å sikre konkrete svar om vårt tema gjennom hele undersøkelsesprosessen, har vi ved hjelp av intervjuguiden beholdt den samme strukturen i alle workshopene. Videre gav intervjuguiden oss muligheten til å fasilitere prosessen for å kunne legge frem verdifulle funn.

I samtlige workshop har vi brukt flippover ark, fargestifter i kombinasjon av kreative prosesser innen idégenerering. Under prosessen har vi brukt brainstorming og caser som en kreativ metode.

Fleksibiliteten og åpenheten ved dybdeintervjuer gir forskeren en god mulighet til å oppdage nye ting, men samtidig fører fleksibiliteten til at sammenligninger av intervjuer er vanskelig ettersom samtalen med de ulike informantene varierer. Dette kan man til en viss grad veie opp for gjennom å ha et antall sentrale spørsmål som er lik for alle informanter, og de fastsatte spørsmålene i intervjuguiden kan dermed bidra til å lette analyseringen noe fordi det skaper grunnlag for sammenligning av svarene (Bryman & Bell, 2007).

Spørsmålene i intervjuguiden bidro til at informantene svarte relativt fritt og beskrev med egne ord årsaken til deres vurderinger.

3.3.2 Utvalg informanter

I et kvalitativt forskningsdesign er det vanlig å foreta en teoretisk utvelgning av informantene som forskningen skal baseres på. Dette gjelder spesielt forskningsopplegg med få enheter (Ringdal, 2001).

Ofte vil problemstillingen gi et grunnlag for, og en viss avgrensning av hvilke enheter som bør inngå i undersøkelsen (Grønmo, 2004).

Det er meget viktig å gjøre en vurdering av utvalget fordi mennesker er ulike, og heterogeniteten mellom mennesker er hovedgrunnen til dette. I vår undersøkelse eksisterte det imidlertid flere kriterier som måtte vurderes i forbindelse med utvalget i denne oppgaven. Vi valgte å benytte et utvalg vurdert ut fra strategiske og bekvemmelige hensyn. Ved et strategisk utvalg blir ikke valgene gjort på bakgrunn av tilfeldighetsprinsipper, men forskeren gjør en systematisk vurdering av hvilke enheter som er tilgjengelig i det gitte tidsperspektiv.

En fordel ved utvelgelsen til våres workshoper, var at vi kunne gå ut ifra at de fleste mennesker er bankkunder.

Ettersom undersøkelsen måtte forholde seg til en tidsramme, var det rimelig å ikke gjøre prosessen for tidkrevende. Et utvalg delvis basert på bekvemmelighet kan derfor forsvares blant annet ut fra tidsperspektivet. For oss innbar dette at vi benyttet en gruppe ukjente informanter, sammen med informanter fra våre omgivelser. Hvor mange informanter som er nødvendig avhenger av formålet med intervjuet. I samråd med vår veileder ble antall informanter satt til cirka åtte respondenter á fire workshoper.

Viktig for oss i utvelgelsen av respondenter har vært å treffe tilfeldige respondenter, fra begge kjønn og alle aldre innenfor vår målgruppe.

Vi opplevde at enkelte av informantene var skeptiske til å bli med på en slik workshop. Noen mente at de rett og slett ikke hadde en åpenbar mening om sitt forhold til sin bank, og heller ikke hadde nok kunnskap til å gi ”gode” nok svar. Mange informanter fra workshopene mente at de sannsynligvis ikke kunne bidra med noe til oppgaven, men vi oppfordret nettopp disse til å bli med da det var viktig å få informasjon fra alle typer bankkunder.

For dybdeintervjuene plukket vi ut informanter systematisk. Det viktigste kriteriet i utvelgelsen var at informantene måtte være i starten av etableringsfasen, eller ha god kunnskap om vår målgruppes økonomiske kunnskap eller atferd.

For rekrutteringen benyttet vi oss av vårt tidligere studiemiljø fra både videregående skoler og høyskoler.

Vi rekrutterte informanter til fire dybdeintervjuer med henholdsvis to personer som er i ferd med å etablere seg, og to personer som jobber med vår målgruppe ved den videregående skole, som lærer og miljøarbeider.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Møte med Sparebank 1

På bakgrunn av vårt forprosjekt har vi dannet oss ideer og tanker for en mulig produktskisse, som vi mente kunne besvare vår forhåndsdefinerte problemstilling.

Med dette som utgangspunkt fikk vi avtalt et møte med Sparebank 1 Oslo og Akershus, der vi fikk presentere vår oppgave til direktør Kåre Johan Osen, markedssjef Roald Stene og leder for personmarkedet Dag Eivin Rognlien.

For å få en åpen samtale med Sparebank 1, valgte vi å benytte oss av en halvstrukturert prosess (se eget punkt).

Hensikten med dette møtet var å få et dypere innblikk i hvordan banken tenker og jobber, altså tilnærmer seg vår målgruppe på. Vi startet møtet med en presentasjon av oss, vår oppgave og dens behovsanalyse av målgruppen, samt vår produktskisse.

Av tidligere erfaring vet vi at tjenesteprodukter og it-løsninger er vanskelige å formidle muntlig, og vi laget derfor en bilderik powerpoint presentasjon for å illustrere vår produktskisse på en best mulig måte.

Etter presentasjonen av produktskissen fikk vi anledningen til diskutere synspunkter som dreide seg om vårt tema, med samtlige deltagere fra dette møtet.

Sparebank 1 anbefalte oss å rette videre fokus på følgende punkter:

- Hvilke behov generer vår målgruppe til sin bank?
- Hvordan oppfattes banker av vår målgruppe?
- Hvordan er det generelle kunnskapsnivået?
- Hvordan opplever vår målgruppe den teknologiske utviklingen i banken?

Vi ønsker i vår oppgave å besvare Sparebank 1 sitt ønske om en grundigere situasjonsstudie av kundebehov hos vår målgruppe. Samtidig som vi ønsker å videreutvikle vår produktskisse for hvordan banker i Norge i fremtiden bør tilnærme seg unge mennesker. Denne produktskissen skal basere seg på vår undersøkelse av målgruppen, og Sparebank 1 sitt ønske om å være en folkelig rådgivingsbank.

3.4.2 Workshop

Filosofien bak fokusgrupper er at ”helheten er større enn delene”. Fokusgrupper er en av de mest utbredte tilnærmingene i et kvalitativt forskningsdesign.

Vi kan kategorisere workshoper som en form for fokusgruppetilnærming. Workshoper skiller seg ut ved at det blir lagt mer vekt på informantenes kreativitet, og aktiv deltagelse i en mer dynamisk gruppeprosess, enn ved en klassisk fokusgruppe.

Ettersom banknæringen kunne være et vanskelig tema å diskutere for vår målgruppe, så vi det som hensiktsmessig å bruke workshoper som en tilnæringsmetode.

Da vi la opp vårt forskningsopplegg rundt disse workshopene, var vår tilnærmingen til informantene avgjørende om vi kom til å lykkes.

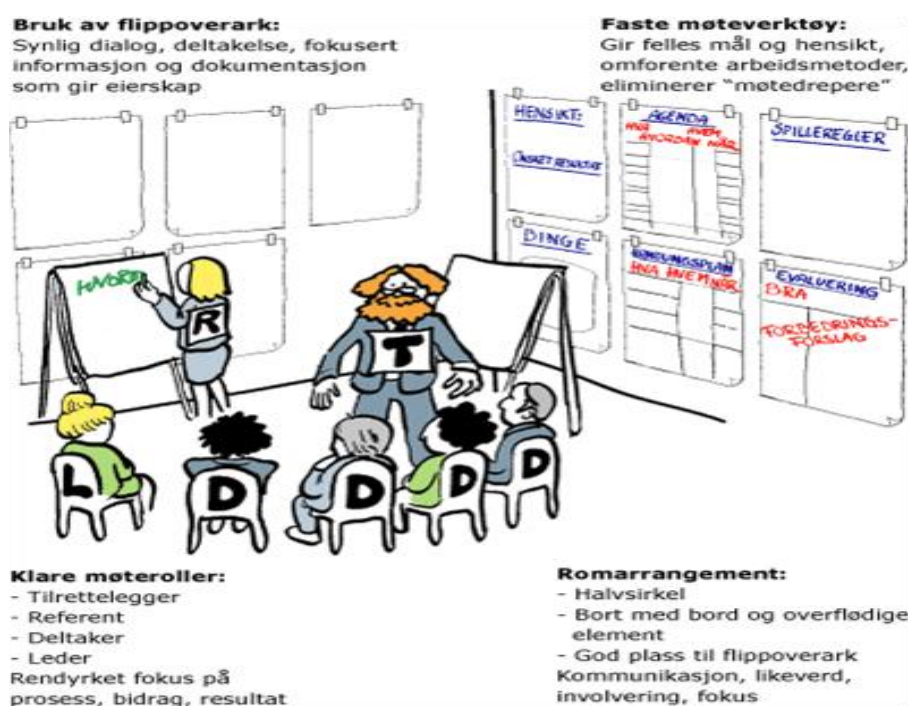
Ved å la informantene jobbe i grupper med bankrelaterte caser rettet mot deres egen hverdag, hjalp dette å generere mer reflekterte svar.

Vi ser at vi ved en slik prosess, får avdekket en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og tolkninger, fremfor dybde og detaljert informasjon fra enkeltindivider.

Workshoper gjør det med andre ord mulig å produsere konsentrerte mengder data om akkurat det emnet som forskeren er interessert i (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2004).

Vi har gjennomført fire workshoper, fordelt på informanter fra to videregående skoler og to høyskoler. Studenter og elever vi brukte som informanter kom fra Bleiker videregående skole i Asker, Bjørnholt videregående skole i Oslo, Markedshøyskolen og Norges Kreative Fagskole ved Campus Kristiania i Oslo.

For å unngå feilkilder mente vi at det var viktig å gjennomføre intervjuene i nøytrale omgivelser, uten tilhørere som på ulike måter kunne påvirke informantenes svar. For å få frem en dynamisk prosess mellom informantene valgte vi en metodikk under workshopen hvor informantene satt i en halvsirkel og vi fasiliterete prosessen. Ved hjelp av flippover ark med temaer som vi hadde forbredt før hver workshop. Vi var også veldig bevisste på ikke å legge føringer på informantenes svar, og ikke la våre egne meninger skinne gjennom i intervjusituasjonen.



Figur 11: "Fasiliteringsprosess" (Lederkilden.no)

Det viste seg at vi i en av workshopene måtte hjelpe informantene med reflekteringen, da dette var et tema som de vanligvis ikke reflekterte rundt. I noen tilfeller kan informantene være en feilkilde på grunn av mangel på kunnskap, dårlig hukommelse eller mangel på motivasjon, men dette følte vi ikke var et alt for stort problem (Ringdal, 2001).

For å sikre størst grad av nærhet til informantene ble alle intervjuer gjennomført ved å møte informantene der de er (Ringdal, 2001). Det vi opplevde som et problem var at det viste seg at enkelte informanter var vanskeligere å få informasjon ut av. De trengte en rekke oppfølgingsspørsmål for å komme i riktig fokus, og oppfattet ikke alltid ut fra det første spørsmålet hvilken informasjon vi var ute etter.

For å sikre at intervjuene virket etter sin hensikt, nemlig å være en strukturert åpen samtale mellom informantene og intervjueren, var det viktig at informantene først og fremst oppfattet intervjusituasjonen som behagelig, rett og slett for å få dem til å snakke. Det er generelt ikke heldig at intervjuer må ”dra” informasjon ut av informanten (Ringdal, 2001).

3.4.3 Dybdeintervju

Individuelle dybdeintervjuer er en vanlig datainnhentingsmetode, når hensikten er å skaffe seg en dypere forståelse for atferd og motiver bak atferd (Halvorsen, 2008).

Slike intervjuer benyttes tradisjonelt når temaet vanskelig lar seg behandle i ordinære spørreundersøkelser eller i fokusgrupper, for eksempel ved sensitive temaer som gjør at informantene ikke vil uttale seg i nærvær av andre, eller når man ønsker å få innblikk i informantenes individuelle hverdags erfaringer uten påvirkning fra andre (Gripsrud, Olsson, og Silkoset, 2004).

Utgangspunktet for dybdeintervju kan være en liste med punkter innenfor et eller flere tema som ønskes avdekket, litt av hensikten er å få intervjuobjektet til å fortelle med egne ord (Halvorsen, 2008).

3.4.4 Halvstrukturerte intervjuer

Om man bør velge strukturerte eller halvstrukturerte intervjuer avhenger av flere faktorer. På grunn av at vi som forskere hadde et klart fokus fra begynnelsen, ville et halvstrukturert intervju være det beste fordi vi hadde flere spesifikke tema som skulle belyses. Samtidig bidro halvstrukturerte intervjuer til fleksible prosesser, og fokus kunne rettes mot å få en dypere innsikt i temaet (Bryman & Bell, 2007). I våre workshoper og dybdeintervju stilte vi de samme spørsmålene fra intervjuguiden, men i tillegg stilte vi oppfølgingsspørsmål til de forskjellige informantene, med utgangspunkt i svarene de gav oss. Mot slutten av alle intervjuene åpnet vi opp for at informantene kunne komme med andre ting de ville tilføye i forhold til det vi hadde snakket om. Derfor betegner vi intervjuene våre som halvstrukturerte, fordi vi fikk en fleksibilitet under samtlige intervjuer.

3.5 Analyse og rapportering

Å analysere kvalitative data kan ofte være krevende på grunn av et stort og ustrukturert materiale. Vi valgte derfor å transkribere intervjuene etter hvert som de ble gjennomført, for å kunne se gjennom data før neste intervju, og dermed være i stand til å gjøre en vurdering om hvorvidt det var nødvendig å justere på intervjuprosessen underveis. Vurderingene førte til at det ble forelagt noen små justeringer fra workshopene vi holdt på videregående skole nivå og høyskolenivå. Disse justeringene gjorde vi fordi vi mente at informantenes erfaringer og refleksjon rundt våres forskningsspørsmål ville være noe ulikt ved disse to aldersgruppene.

Ved å jobbe ut fra en analytisk induksjon kunne vi oppdage når det ikke lenger fremkom ny informasjon gjennom intervjuene (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

En vurdering av dette ble gjort etter vår tredje workshop der det ikke lenger kom frem ny informasjon.

Dette innebar at undersøkelsen var mettet ettersom det ikke var mer ny informasjon. Årsaken til at det ble slik kan være at informantene var like i form av alder, bor i samme geografiske området og at de fleste var eller har nylig vært studenter (Bryman & Bell, 2007).

3.5.1 Reduksjon

Etter gjennomføringen av hver enkel workshop og dybdeintervju, brukte vi lang tid på å strukturere og dermed redusere den innsamlete data. Noen data hadde vi skriftlig i form av notater, post it lapper eller flip over ark. Andre notater har vi samlet inn ved hjelp av bilder og lydopptak, eller ved observasjon under datainnsamlingen.

I følge Mason (2002) finnes det tre mulige måter å redusere kvalitative data på:

- Tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data.
- Kontekstuell dataorganisering.
- Bruk av diagrammer og tabeller.

De tre datareduksjonsmetoder skiller seg ut ved at de har ulike teknikker, og forklarer den sosiale virkeligheten på forskjellige måter.

Vi har nesten utelukkende benyttet oss av kontekstuell dataorganisering, også kalt for ikke-tverrsnittsbasert dataorganisering.

Vi har valgt kontekstuell dataorganisering, fordi den gav oss muligheten til en helhetlig tilnæringsmåte, der vi kunne trekke ut deler og kontekster av vår datainnhentingsprosess vi som forskere anså som sentrale. Med det mener vi at vi kunne bytte på hvilke ”briller” vi ønsket å se på den ustrukturerte datamengden på.

Etter hver datainnhentingsprosess har vi derfor transkribert samtlige intervjuer og workshoper hver for seg. Vi trakk ut de mest sentrale temaer og kategoriserte dem etter det vi anså som relevant å ha med videre i selve tolkningen.

3.5.2 Tolkning

For å kunne tolke den nedbryte og reduserte datamengden, har vi valgt å støtte vår analyse på metoden til fenomenologiske studier, også kalt for analyse av meningsinnhold. I analysemetoden til fenomenologiske studier er det forskerens fortolkning av den reduserte datamengden som generer studiens konklusjoner (Johannessen, Kristoffersen, Tufte, 2004).

Det transkriberte råmateriale ble dekodet, delt opp og kategorisert. Vi hadde på forhånd kategorisert vår intervjuguide til workshopene, og vi brukte derfor de samme kategorier i analysen for å få en helhetlig struktur i svarene vi har fått (Bryman og Bell, 2007).

Vi gikk systematisk gjennom spørsmålene og så på de ulike svarene, deretter foretok vi en sammenligning av dem. Dette lot seg gjøre på grunn av vår intervjuguide. Hensikten var ikke bare å se etter felles svar, men å avdekke hvilken informasjon det kunne gi oss.

For senere å kunne benytte oss av våres funn strategisk i analysekapittelet, valgte vi å tolke den reduserte og transkriberte empirien på tre forskjellige måter. På den måten håpet vi å kunne avdekke mest mulig nyttig informasjon:

1. I første tolkning valgte vi å se på hver enkel workshop og dybdeintervju hver for seg, ved å sette opp empirien under samme struktur som intervjuguiden.
2. I andre tolkning slo vi sammen empirien fra workshopene på de to videregående skoler. Deretter empirien fra de to workshopene fra høyskolen, og fra samtlige dybdeintervjuer. De tre sammenslåinger ble kategorisert under samme struktur som ved første tolkning.
3. I tredje tolkning slo vi sammen empirien fra samtlige workshoper og dybdeintervjuer, for så å kategorisere den på nytt med utgangspunkt i samme struktur.



3.5.3 Rapportering

Rapporteringen av vår forskning gjøres via denne oppgaven.

3.6 Pålitelighet og gyldighet

I dette kapittelet tar vi for oss diskusjoner rundt påliteligheten og gyldigheten ved vår undersøkelse. Vi vil vurdere dette i forhold til at vi har valgt å benytte workshop og dybdeintervjuer som forskningsmetode.

Reliabilitet og validitet er sentrale kriterier innenfor forskning, men er i forbindelse med kvalitativ forskning et omdiskutert tema. Det er hevdet at begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet i statistisk perspektiv ikke vil være aktuell i sammenheng med kvalitative data. Vi anser begrepene likevel som nyttige fordi man ved bruk av andre begreper går glipp av innarbeidete referanser som eksisterer, og generelle begreper som kan brukes for å vurdere kvaliteten av forskningsdata (Ringdal, 2001). Vi vil derfor i fortsettelsen benytte de kjente begrepene i forskningsmessig sammenheng som er reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

3.6.1 Reliabilitet (Troverdighet)

Med reliabilitet mener vi troverdighet i utførelsen av forskningen. Med andre ord ønsker forskeren å kunne presentere et tillitsvekkende resultat for leseren. Vi kan utrykke dette i to spørsmål:

1. Undersøker vi det vi tror vi undersøker?
2. Kan en annen forsker få samme resultat, ved anvendelse av lik metodisk tilnærming?

Disse spørsmålene kan vi ikke svare på med absolutt sikkerhet, da konklusjoner som er trukket bygger på våre subjektive tolkinger. Mangelen på objektivitet skyldes at vi studerer menneskelige handlinger, relasjoner, holdninger og intensjoner ved hjelp av et kvalitativt forskningsdesign.

Ifølge Johannesen (2009) handler derfor reliabilitet i samfunnsforskning om å redegjøre for hvordan data blir utviklet gjennom forskningsprosessen. Man må altså kunne skille mellom rådata og tolkning i selve analysen.

Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Det vil si at hvis man gjentar undersøkelsen med den samme metoden eller med andre metoder, vil vi da få det samme resultatet? Dette betyr at de tilfeldige feilene som alltid oppstår må være minst mulige for at undersøkelsen skal være reliabel. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004)

Bryman og Bell (2007) har tilpasset begrepet kvalitativ forskning og deler det inn i en ekstern og intern del.

Ekstern reliabilitet tar for seg i hvilken grad det er mulig å gjenta studien. Det kan være vanskelig innenfor kvalitativ forskning fordi de sosiale settinger som undersøkes ikke kan fryses og gjøres på nytt. Vurdert opp mot intervjuene som er gjort i denne oppgaven vil innebære at det kan være svært vanskelig å tilfredsstillende kriteriet, fordi hvert intervju må betegnes som unikt. Det vil sannsynligvis ikke la seg gjøre å gjenta intervjuene nøyaktig slik de ble gjennomført.

Kvalitativ data er vanskelig å replisere som følge av mangel på struktur, standard prosedyre og er ofte avhengig av forskerens oppfinnsomhet. Forskeren er hovedinstrumentet for innsamling av data og kan derfor påvirke resultatet. At vi brukte til dels informanter fra våre egne omgivelser kan ha bidratt til å påvirke informantenes svar, som igjen kan ha påvirket undersøkelsens eksterne reliabilitet.

Intern reliabilitet innebærer at dersom det er flere forskere skal alle være enige i at de har observert det samme. I vårt tilfelle har vi vært to forskere, som har vært tilstede under hele forskningsforløpet. Vi både planla, drøftet og analyserte svarene i samarbeid. Vi har til enhver tid vært enige om samtlige funn i undersøkelsen vår. Med bakgrunn i en felles forståelse av våres funn, mener vi at oppgaven kan vise til en høy intern reliabilitet.

3.6.2 Validitet (Gyldighet)

Validitet er knyttet til tolkning av data (Johannesen, 2009). I forhold til validitet må forskeren stille seg spørsmål om de tolkninger man er kommet frem til, er gyldige i forhold til den virkeligheten som er studert. Som i arbeidet med å gjøre forskningen pålitelig, må man også her redegjøre for fremgangsmåter i prosjektet, og hvordan man har tolket datamaterialet.

Validitet handler om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. Selv om et mål har høy reliabilitet, er det ikke sikkert at validiteten er høy. Det er fullt mulig at vi måler med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet og får svært konsistente resultater fra gang til gang, men vi måler noe annet enn det som er hensikten (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004).

Intern validitet vil si at det er en sammenheng mellom de observasjoner som forskeren gjør og de teoretiske ideer som utvikles. Dette kan være en styrke innen kvalitativ forskning fordi forskeren kommer nært inn på objektet og kan dermed sikre at det ikke oppstår misforståelser mellom begreper som ligger til grunn for forskningen, og observasjoner som gjøres gjennom at for eksempel misforståelser kan oppklares underveis i intervjuet (Bryman og Bell, 2007). Ettersom det i våres workshop og dybdeintervjuer i stor grad dreide seg om teoretiske begreper, som ikke er naturlige for informantene å benytte, kunne dette skape misforståelser. Vi mener derfor at vi klarte å skape en intern validitet. Vi var tilstedet under samtlige deler av datainnhenting, og hadde dermed muligheten til å unngå misforståelser i forhold til terminologien som falt naturlig å bruke.

For å unngå målefeil på grunn av misforståelser gav vi informantene en redegjørelse for hva begrepene betyr ved hjelp av eksemplifisering av begrepene.

Å ha mulighet til fleksibilitet i undersøkelsen regnes som en viktig fordel ved kvalitativ forskning kontra kvantitativ forskning. Det kan likevel føre til at man "sporer av" under datainnhenting, og dermed mister tid man kunne ha brukt for å be informantene utdype det man egentlig ville undersøke.

Våre meninger og holdninger som følge av at vi har dårlige erfaringer med bank og at vi mener at bankene bør bli flinkere på å tilnærme seg unge mennesker, kan ha bidratt til å svekke validiteten. Dette fordi det ikke er utenkelig at dette kom frem gjennom spørsmålene.

Men de årsaker som inngår i oppgavens teoretiske rammeverk og som er hovedfokus i intervjuguiden er hentet fra en betydelig mengde forskning og bli betegnet som sentrale for området.

Det kan derfor være mulig å si at intervjuguiden er utviklet på bakgrunn av tidligere forskning (Fokus Bank, 2010), som bidrar til å styrke validiteten.

3.7 Svakheter ved valg av metode

En generell svakhet ved det kvalitative forskningsdesign er at data vurderes av forskeren selv, og tolkningene som blir gjort kan derfor betraktes som subjektive for leseren.

Dette innebærer at tolkninger av resultatet kan formes av forskerens meninger og holdninger. Validitet kan likevel sikres gjennom enn viss grad av struktur på spørsmålene og prosessen, samt en teoretisk forankring av det man ønsker å undersøke.

Våre meninger og holdninger som følge av vår egen erfaring med bank, og meningen dannet av vårt forprosjekt, kan ha bidratt til å svekke validiteten. Dette fordi vi i vår rolle som fasilitatorer kunne påvirke informantene.

Det hevdes at man ved en kvalitativ forskning ikke kan legge frem valide funn, dette fordi at kvalitative data, per definisjon, ikke kan kvantifiseres og dermed måles.

I vårt analysearbeid søker vi derfor ikke etter noe målbart, men etter en dypere forståelse for hva som ligger bak målgruppens holdninger.

Målet med all analysearbeid er å redusere datamengden, for å gjøre det mulig å tolke den gjennomførte undersøkelsen.

Våre undersøkelser har hatt en på tvers jevn struktur, for å sikre riktig tolkning av svarene vi fikk, med samme grunnlag under hele analysearbeidet. Utfordringen ved et kvalitativt forskningsopplegg er den store mengden ustrukturert rådata.

I analysearbeidet av kvalitative undersøkelser blir det lagt vekt på intuisjon, spontanitet og erfaring både i gjennomføringen og analysen. Til tross for tre års trening med casearbeid vil vi trekke fram vår egen erfaring som den kanskje største svakheten ved denne undersøkelsen.

3.8 Sekundærdata

Definisjonen på sekundærdata er den informasjonen man samlet inn av andre, der formålet kan være forskjellig fra vårt. Eksempler på slik informasjon er offentlige publikasjoner, internettsider, fagtidsskrifter, bøker og artikler. Fordelen med sekundærdata er at de ofte kan fremskaffes raskt, og at de koster lite. Spesielt i dagens samfunn finnes sekundærdata om de fleste temaer lett tilgjengelig på internett. Problemet med sekundærdata er at de er samlet inn for andres formål, og vil som regel ikke belyse vårt problem på en god nok måte. Dataene kan være av en så generell karakter, at de i verste fall vil være helt verdiløse. De kan også være så gamle at de i et marked med stor forandring, ikke vil kunne si noe som helst om dagens situasjon.

Det siste året har media fokusert mye på det manglende kunnskapsnivået av privat økonomi. Dette har gjort at bruken vår sekundærdata har hatt stor relevans for vår datainnhenting.

I vår oppgave har undersøkelsen til Fokus Bank (2010) vært sentral for vår tilnærming til problemstillingen. Denne undersøkelsen blir derfor betraktet som sekundær data, da vi tar utgangspunkt i en tidligere forskning.

4.0 Analyse og resultater

4.1 Innledning

I dette kapittelet presenterer vi de avdekkete funnene fra vår forskning. Vi innleder dette kapittelet med våres oppfatninger etter møtet med Sparebank 1 Oslo og Akershus, da dette møtet gav oss en ledetråd for fokusområder til vår forskning.

Videre vil vi gjør rede for de funnene som ble avdekket i vårt forprosjekt, for å kunne sette disse funnene opp mot de aktuelle funnene i vår undersøkelse til denne oppgaven.

For å gi en dypere forståelse for hvilke holdninger som ligger bak målgruppens svar, har vi lagt ved sitater fra intervjuene for å tydeliggjøre våres funn. I noen tilfeller har vi lagt ved et bilde av informanten, men i de fleste tilfeller har vi kun sitert for ikke å sette informanten i et dårlig lys.

4.2 Møte med Sparebank 1

Sparebank 1 jobber stadig med utviklingen av teknologiske bankløsninger. I vårt møte med Sparebank 1 ble vi presentert nye produktløsninger, som skulle implementeres i markedet og vår målgruppe i løpet av kort tid.

Noen av løsningene virket tilsynelatende like til vår første produktskisse, som vi valgte å presentere for banken.

Sparebank 1 presenterte en løsning for å tilnærme seg vår målgruppe, der det var utvidete muligheter for Chat med en bankansatt. Vi var også inne på tanken om en slik løsning, og vi valgte å presentere vår Chatmodul til banken i vår presentasjon til dem.

Den største differansen mellom våres og bankens Chatløsninger, lå i at banken valgte andre kanaler enn sin egen hjemmeside, for å tilnærme seg vår målgruppe.

Vi fikk et inntrykk av at banken ønsker å bruke de ”nye” og eksisterende markedsføringskanaler, som Facebook og Twitter for å kommunisere mot vår målgruppe. Sparebank 1 har derfor etablert tiltak, som å være synlig på sosiale medier og lansere

målgruppedefinerte nettsider, med mulighet for virtuell kontakt til sine kunder ved privatøkonomiske henvendelser.

I den senere tid har det blitt skrevet mye om de såkalte ”sosiale medier” og om hvor viktig det er, som bedrift med unge mennesker som målgruppe, å være tilstede på slike nettsider.

Et raskt søk med søkeordene ”Facebook bedrift” på Google sin nettsøketjeneste, gav Sparebank 1 rett i at det på slike kanaler er viktig å være tilstede.

Likevel har vår undersøkelse vist at det ikke er på sosiale medier vår målgruppe ønsker å innhente kunnskap om sin privatøkonomi.

Vi spurte samtlige av våres informanter om de kunne tenke seg å ta kontakt med banken sin via Facebook ved spørsmål om sin egen økonomi. Ikke overraskende for oss var at denne kanalen ikke er riktig møtested for målgruppen.

”Hvem er det som gidder å stille spørsmål til banken sin på Facebook?”



Dette utsagnet generaliserer det vår målgruppe mener om å kombinere sosiale medier som Facebook med privatøkonomi. Begrunnelsen ligger i at sosiale medier er der for å holde kontakt med venner, for å se på bilder andre legger ut, og for å holde seg oppdatert på hva som skjer og når det skjer.

I vår samtale med Sparebank 1 viste det seg at det ikke bare er på sosiale medier banken ønsker å møte vår målgruppe. Banken hadde satt i gang et pilotprosjekt om en ny nettside, der vår målgruppe hadde et sted for å chatte og å kontakte banken ved alle slags privatøkonomiske spørsmål. Til tross for oppfordringen fra banken om å besøke nettsiden, var denne ikke betjent og lite generell informasjon var tilgjengelig da vi besøkte den sist.

Videre ble det lansert mobilapplikasjoner for smarttelefoner i nesten samtlige norske banker i dette året.

Våre undersøkelser viste at det kun er en håndfull leverandører som står for utviklingen av slike applikasjoner for banker i Norge. På denne måten blir de fleste applikasjoner kopiert i form av brukergrensesnitt og bruksområde.

Videre anser vår målgruppe applikasjonene som lek, moro og reklame fra bankene. Grunnen til det er at applikasjonene har begrenset verdi til eget forbruk, eller tilgang på viktig informasjon og brukerstøtte.

”Hadde bankene vist at de tørr å tenke innovativt, hadde det vært litt mer spennende for unge mennesker å utforske deres tjenester!”



I vår undersøkelse har vi kommet til den oppfatningen at smarttelefoner og nettbrett bør være det viktigste teknologiske satsningsområdet banker i Norge kan skille seg ut med.

Vi oppfattet at Sparebank 1 anså dette satsningsområdet som viktig, i forhold til å møte og å tilfredsstille de teknologiske kravene, vår målgruppe stiller til en moderne bank.

Vår undersøkelse har vist at det er vår målgruppe som sannsynligvis vil være de første til å bruke og å teste en utvikling av applikasjonene. Vår målgruppe hadde dermed fungert som gode ambassadører for å spre bankens applikasjon videre, til enten andre og dermed mer lukrative målgrupper, eller potensielle nye kunder.

Våres antagelser etter møtet med Sparebank 1:

- Vi oppfattet at Sparebank 1 ønsker å holde fast ved personlig rådgiving.
- Vi oppfattet at Sparebank 1 ønsker å gjøre forbedre kommunikasjonen til vår målgruppe.
- Vi oppfattet at Sparebank 1 virket positive til vår produktskisse, men mener å allerede holde på å etablere lignende tiltak for å treffe vår målgruppe.
- Vi oppfattet at Sparebank 1 ikke i like stor grad deler vår oppfatning av problematikk rundt kunnskapsnivå hos vår målgruppe.

Vår overordnede antagelse om relasjonen mellom bank og vår målgruppe, etter møtet med Sparebank 1:

Personlig rådgiving er fremtidens bank!

Dette fordi vi er av den oppfatningen at den teknologiske utviklingen vil ta enda større skritt, og vi snart vil oppleve en videreutvikling i bruk av trådløse banktjenester.

4.3 Behov

Preundersøkelse:

Allerede i vårt forprosjekt har vi jobbet med å finne ut hvilke kundebehov vår målgruppe generer til sin bank.

I dette forprosjektet tok vi utgangspunkt i en enkel fokusgruppe på åtte enheter, intervjuet ved Markedshøyskolen Campus Kristiania, og en workshop som Sparebank 1 gjennomførte med oss høsten 2010.

Behovsliste 2010:

- Behov for tilgjengelig kunnskap.
- Behov for nærhet.
- Behov for trygghet.

Kunnskap:

I vår preundersøkelse avdekket vi at vår målgruppe har et stort behov for tilgjengelig kunnskap. Med dette mener vi at målgruppen viser til en svak privatøkonomisk forståelse. Allerede ved bruk av enkle grunnbegreper, har flere i vår målgruppe problemer med å skjønne budskapet banken prøver å formidle. Dette fenomenet har vi også fått bekreftet av den kvantitative undersøkelsen gjennomført i oppdrag av Fokus Bank (2010).

Nærhet:

Vår målgruppe har et ønske og et behov til å bygge et personlig kundeforhold til sin bank. Den teknologiske utviklingen i bankene de siste 20 årene har ført til at vår målgruppe anser relasjonsbyggingen som vanskelig. Til tross for denne utvikling har vår målgruppe fremmet et behov om å bygge en nærhet og trygghet til sin bank.

Trygghet:

Vi har avdekket at målgruppen ville hatt et stort utnytte av rådgiving vedrørende privatøkonomiske spørsmål, oftere og lettere tilgjengelig. Likevel har vår preundersøkelse vist at målgruppen sjeldent til aldri retter sine spørsmål mot banken. Vi har avdekket at målgruppen i de fleste tilfeller oppsøker internett om hjelp. Videre mener målgruppen at rådføringen på bankens nettsider ofte er uforståelig og vanskelig å finne.

Å oppsøke eller å ringe banken ved enkle spørsmål blir ikke betraktet som et alternativ. Vi har avdekket at målgruppen ikke føler seg i ”varmen” hos sin bank, og er bekymret for å bli fremstilt som ”dum” ved å spørre banken om hjelp.

Vår målgruppe har fremmet et behov om å føle seg trygg på at banken prøver å ta vare på deres økonomi, og personen bak økonomien.

Aktuell undersøkelse:

Vi lot ikke vår preundersøkelse sette føringer på analysen til den aktuelle undersøkelsen. Likevel vil vi bruke preundersøkelsen for sammenligning, og dermed utheve behov som enten blir avkrefte eller forsterket i den aktuelle undersøkelsen.

Vi har på forhånd definert begrepet behov på nytt, og i forbindelse med det segmenterte behovene vår målgruppe stiller sin bank.

I følge Kjetil Sander (2004) finner vi den vanligste definisjonen på menneskelige behov i økonomisk litteratur:

”Et behov er noe vi mangler og som er nødvendig for vårt velvære.”

Videre mener han at man kan dele behovene i et tidsperspektiv (*fortid, nåtid, fremtid*), og i dimensjonen ”materielle/ ikke materielle” behov.

Vi mener at vår undersøkelse bygger på målgruppens tidligere erfaringer og fremtidige ønsker. Uten å drøfte mer rundt tidsperspektivet, går vi ut ifra at vår undersøkelse representerer målgruppens nåtidsbehov, og til en viss grad målgruppens fremtidsbehov.

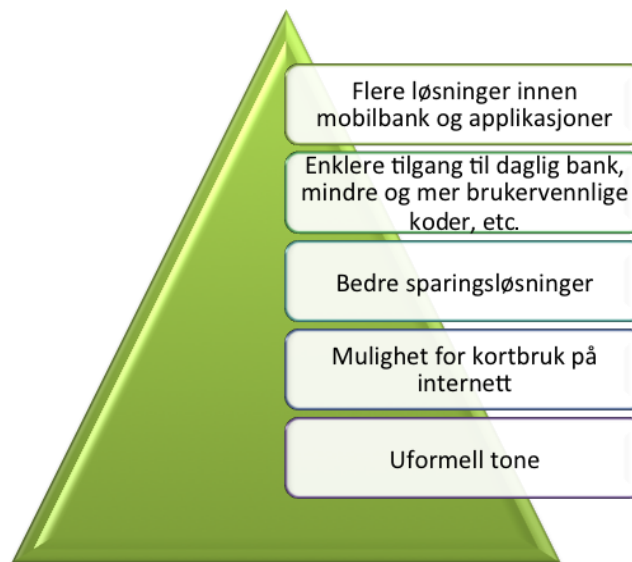
Vi vil videre segmentere målgruppens behov i en annen dimensjon enn den ”materielle/ ikke materielle”.

Vi skiller i vår undersøkelse mellom to typer behov:

1. Målgruppens formulerte behov
2. Målgruppens skjulte behov

4.3.1 Formulerte behov

Med målgruppens formulerte behov, mener vi de behov og ønsker målgruppen selv har oppdaget ovenfor sin bank. De formulerte behovene må ikke nødvendigvis kategoriseres som vesentlige behov i forhold til verdiskapningen til banken. Men de er en viktig pekepinne på mulighetene til produktutvikling innen tjenester mot vår målgruppe.



Figur 12: "Avdekkete formulerte behov" (egen)

Flere løsninger innen mobilbank og applikasjoner:

Vår målgruppe er oppvokst med internett og teknologiske løsninger. Dette gjør vår målgruppe til eksperter i bruk av ny teknologi.

Flere av våre informanter har likevel mest negative erfaringer med de teknologiske løsningene som bankene tilbyr unge mennesker.

Vår målgruppe begrunner dette med at de opplever løsningene lite tilnærmet deres bruksområder. Målgruppen mener at løsningene er utdaterte, trege og uoversiktlige.

Vi har avdekket at samtlige informanter som har prøvd mobilapplikasjonene har blitt skuffet, i den grad at de hevder at applikasjonene ikke tilfører dem noen ny verdi.

"Applikasjonen inneholder jo ingenting nytt, bare gamle budsjettkalkulatorer og en haug med reklame. Jeg er skuffet med tanke på hvilke muligheter det ligger i mobilapplikasjoner."

Enklere tilgang:

Vi spurte våre informanter om hvor mange tjenester de benytter i deres nettbank.

Overraskende for oss var at flere av informantene ikke engang benyttet seg av nettbanken sin.

Likevel var interessen for nettbank stor. Vi merket en stor nysgjerrighet blant våres yngre informanter om hvordan de kan utvikle seg som brukere i nettbanken.

”I min bank får jeg ikke tilgang til nettbanken før jeg er fylt 16 år”

Informantene som hevdet å bruke nettbank, brukte den hovedsakelig for å betale regninger.

Å ”sjekke saldo på kontoen” gjør vår målgruppe helst med mobiltelefonen, selv om det var noen informanter som hevdet at dem ikke fikk tilgang på verken mobil-, eller nettbanktjenester gjennom banken sin.

”Jeg vet ikke hvor mye penger jeg har på kortet mitt, heller ikke får jeg lommepenger. Det er mamma eller pappa som setter inn penger på kortet mitt, via sin egen nettbank og ser til at alt er i orden.”

Bedre spareløsninger:

Vi har avdekket at vår målgruppe har lite kunnskap om sparing. De fleste informanter mente at det er tiltak å sette av større beløp til sparing.

Når målgruppen sparer til noe spesielt som førerkort, pc, etc., er det gjerne målgruppens omfelt som hjelper til med ”sparingen”.

”Jeg synes det er litt tungvint å sette av penger hver måned, jeg får jo penger av mamma og pappa for å bruke dem. Vil jeg spare penger sier jeg ifra til venner og familie så får jeg penger til bursdagen. ”

Likevel hevdet flere informanter at de kunne ønske å spare litt, men at det er vanskelig å la være å bruke penger som står på brukskontoen.

De fleste banker tilbyr et brukertilpasset spareprogram, men kun få informanter har hørt om muligheter for oppsett for prosentvis sparing, eller mikrosparing.

Mulighet for kortbruk på internett:

Samtlige av våres informanter hevdet at de ikke har mulighet for handel og kortbruk på internett. Noe som ofte stiller en ungdom foran et problem, da mye av handelen nå foregår på nettet.

Målgruppen hevder at man kun får rabatter ved å bestille ”ting” på internett, og at enkelte ting som konsertbilletter må bestilles på nett for i det hele tatt å få tak i det.

Internett er blitt en stor kjøpsportal, og mange aktører retter sin markedsføring mot unge mennesker. Behovet for å gjennomføre slike kjøp for de yngste informantene, er derfor økende.

”Jeg synes det er dårlig at vi med Visa Elektron ikke får kjøpt ting med kortet på nettet. Sist jeg ville bestille billetter til landskampen var det utsolgt da jeg endelig kom meg til fotballshopen, og jeg måtte kjøpe billetter på Finn.no.”

For ordens skyld vil vi tilføre at vi likevel er av den oppfatning, at det er utelukkende nødvendig å begrense bruksmuligheter for umyndige på internett.

Uformell tone:

Et gjennomgående funn fra vår preundersøkelse og denne undersøkelsen er at målgruppen føler bankansatte snakker ned på dem.

Det er i ingen andre kundeforhold våre informanter føler seg dårligere ivaretatt enn når dem står inne i banken.

Vår målgruppe opplever banker i Norge som bedrifter som råder over deres finansielle situasjon. En av våre informanter illustrerte den følte situasjonen lettest ved å si at det er samme følelse som å gå til foreldrene sine for å spørre om mer penger, og være bekymret for å få et nei. Selv om du vet at det er dine penger som står på kontoen.

Vi har avdekket at målgruppen opplever, i meget stor grad, bankansatte som lite serviceinnstilt og lite hyggelige.

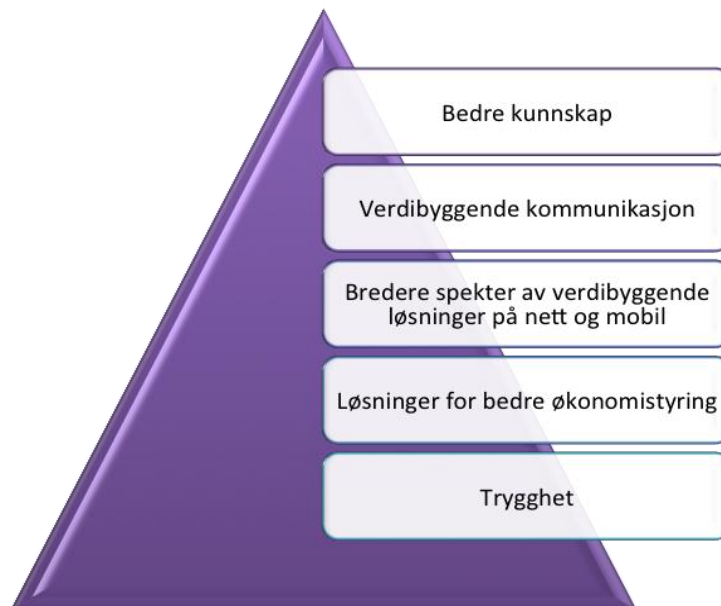
”Jeg er redd for å komme i banken og stille dumme spørsmål. Jeg tør sjeldent å spørre, og godtar bare det de sier til meg.”

”Jeg får et inntrykk av at jeg opptar tiden til den som står bak skranken når det er min tur. Av og til skjønner jeg ikke hva som er riktig å si. Jeg synes det ofte er veldig ekkelt å stå der.”

4.3.2 Skjulte behov

Med målgruppens skjulte behov mener vi behovene som ligger underbevist for å bli en mer habil bankbruker.

Nærmere sagt er det behov som blant annet er dannet med bakgrunn i godtatte sannheter.



Figur 13: ”Avdekkete skjulte behov” (egen)

Bedre kunnskap:

Vi har tidligere nevnt undersøkelsen til Fokus Bank (2010), som har avdekket grunnleggende mangelfull kunnskap hos vår målgruppe. Vi mener å kunne bekrefte det ”skremmende” kunnskapsnivået mange av våres informanter ligger på.

Vi har videre avdekket at det er de eldre informantene våres som viste til høyest selvstendighet i sin privatøkonomi. Om det skyldes at disse informanter var studenter ved en høyskole, og dermed kan anses som mer reflekterte og analytiske, kan bare antas.

Vi vil derfor konkludere med at kunnskapsnivået er personavhengig, der en generell nysgjerrighet på økonomiske tjenester spiller en viktig rolle.

I vår undersøkelse har vi avdekket at målgruppen viser til en generell redsel for feil bruk og inndeling av penger.

Målgruppen har derfor hevdet et ønske og behov for lett tilgjengelige introduksjonsvideoer, og direkte brukerstøtte for å bli en mer flittig bankkunde.

”Hvordan skal jeg vite hvordan nettbanken fungerer, det er jo ikke sånn at den er selvforklarende!”

Å ikke ha inngående kunnskap om sin egen økonomi fører til betraktelige problemer. Vår undersøkelse hjelper oss med en dypere forståelse av våre forskningsspørsmål og problemstilling. Vi kan derfor ikke kvantifisere våres funn, eller la den tale representativt for vår målgruppe.

Likevel har vi avdekket grunnleggende problemer i holdninger og refleksjoner hos våre informanter. De fleste hevder å bli styrt av sine foreldre gjennom økonomiske valg, og at de egentlig ikke bryr seg så lenge de får det som de vil.

Vi mener derfor at en mer grunnleggende kunnskap vil kunne bidra til å bedre den privatøkonomiske holdningen.

Verdibyggende kommunikasjon:

Vi har avdekket at mangelen på verdibyggende kommunikasjon ofte skyldes utydelig kommunikasjon til vår målgruppe. Vi avdekket at vår målgruppe ofte ikke kan huske sist banken har prøvd å kontakte dem. Den opplevde kommunikasjonsflyten fra bank til kunde er så lav at vår målgruppe hevder at den ”ikke eksisterer”.

”Jeg tror ikke banken bryr seg om meg, hvorfor skulle de? Jeg tjener jo ingen penger. Jeg regner med at de tar kontakt når jeg begynner å jobbe.”

Nærmere undersøkelser viser at banker i Norge kontakter vår målgruppe både ved tv-reklamer, informasjonsbrosjyrer, sosiale medier, etc.

Respondentene våres reagerte overraskende på det. Men innrømmer å ha sett reklamene på Tv. Likevel kan de ikke huske budskapet.

”Jeg husker mye snakk om fripoliser. Hva er egentlig en fripolise? Har jeg en fripolise?”

Etter en videre drøfting av alle funn, avdekket vi at denne kommunikasjonen blir ansett som ”uleselig”, ”uforståelig”, eller som ”reklame” for et produkt i en bransje, vår målgruppe mangler interesse for.

Videre har vi avdekket at vår målgruppe har godtatt ikke å ha personlig relasjonsbyggende kontakt med bankene sine.

Dette på grunn av en felles oppfatning om at dette ikke er nødvendig, eller ønsket fra bankenes side. Likevel mente samtlige av workshopens respondenter at de anså det som fordel å ha et navn i banken når det skal søkes om lån.

Bredere spekter av verdibyggende løsninger:

Vi har avdekket at våre informanter anser bankens tilstedeværelse på internett i kombinasjon med personlig service som det viktigste banken kan tilby vår målgruppe.

Våre informanter mener at banken bør være tilgjengelig ”der de ønsker det” og ”på deres premisser”.

”Jeg kunne godt tenke meg å få litt mer ut av bankforholdet mitt, jeg har et Visa Elektron kort og kan knapt bruke det i Norge”



I vår undersøkelse har vi avdekket at målgruppen ønsker bankens produkter og tjenester tilgjengelige fra mobiltelefonen, og gjerne i form av mobilapplikasjoner.

Videre har målgruppen fremmet et behov der fremtidens bank skal være i stand til å tilby skreddersydde helhetsløsninger.

Løsninger for bedre økonomistyring:

Vår målgruppe har ikke lært de viktigste verktøyene for å styre sin egen økonomi.

Målgruppen var heller ikke sikker på hvordan dem kunne innhente disse verktøyene.

De fleste unge i eller før etableringsfasen ser ofte på foreldrene som en god informasjonskilde når det gjelder privatøkonomi. Likevel har Fokus Bank sin undersøkelse vist at kunnskapen var mangelfull også hos foreldregenerasjonen. Over halvparten visste ikke hva disponibel

inntekt var. Kun 60 prosent kunne plukke ut det billigste lånet når de ble forelagt et sett med alternativer.

Da vi i vår undersøkelse ville få en dypere forståelse for målgruppens holdning til dette fenomenet, ble vi i stor grad møtt av likegyldighet hos respondentene.

”Hvorfor skal jeg bry meg om hvordan andre gjør det, jeg er sikker på at jeg får lån så lenge jeg har jobb.”

”Selyfølgelig er jeg klar over at jeg kan lite, men det er ikke sånn at jeg har prøvd med å la være å lære det.”

Vi var overrasket at disse utsagn ikke er enkelttilfeller. Målgruppen viste lav interesse fordi ingen har fortalt dem at det er noe alle bør kunne. I følge respondentene har verken foreldre, bank, skole eller omfeltet tatt initiativ til kunnskapsdeling, og det har dermed vokst frem et skjult behov for løsninger for bedre økonomistyring (se punkt 4.5).

Trygghet:

Målgruppen anser banker som en forvalter av en begrenset økonomi. Målgruppen er i en overgang fra en livssituasjon der sparing, kjøp og investering ikke spiller en stor rolle, til en livssituasjon der nettopp sparing, kjøp og investering spiller en svært sentral rolle, ønsker målgruppen et budskap som tydelig forteller at de er i trygge hender.

Ingen av våres informanter anså banker som en tjenestetilbyder målgruppen selv valgte.

Målgruppen anser banker ofte som et institutt som har tatt over den økonomiske styringen av målgruppens bankkonto etter målgruppens foreldre. I målgruppens overgang til neste livssituasjon, å være etablert, forandrer dette synet seg radikalt.

Vi kan og burde absolutt sile ut bankmarkedet etter beste tilbyder når vi skal ta opp et større lån. Likevel kunne målgruppen ønske seg et tydelig budskap fra banken, der banken viser at de vet hvor vår målgruppe befinner seg, og hva banken kan tilby i det kommende neste steg. Som vi har nevnt tidligere er ikke dette fordi markedet er oversvømt av tilbydere, men fordi vår målgruppe ofte ikke bare ønsker den rimeligste tilbyderen. Her ser vi at behovet for individuell tilpassning er viktig.

De fleste i vår målgruppe har erfart hvordan det er å ikke ha penger på sin bankkonto. Det å skaffe ny likviditet er ikke alltid like lett for vår målgruppe, da målgruppen ofte er begrenset av ytre faktorer, som for eksempel skole, studielån, etc. Målgruppen lærer derfor å begrense sine utgifter, men også det å bruke alle tilgjengelige midler. Samtidig blir målgruppen oversvømt av tilbud om lån og kreditter. Vi har avdekket at målgruppen ikke har den grunnleggende kunnskapen i privat økonomi og at målgruppen ofte er finansielt begrenset. Vi mener derfor at målgruppen har en for enkel tilgang til store lån uten å egentlig få vite hvilke konsekvenser og hvilket ansvar som følger dem. Læring om konsekvenser av bankens produkter anser vi derfor som et vesentlig behov av målgruppen.

4.4 Bankrelasjon

Vår målgruppe opplever banker i Norge som bedrifter som råder over deres finansielle situasjon. Målgruppen vår opplever likevel bankansatte som lite serviceinnstilt og fleksible.

”Det virker som om de i banken ikke bryr seg om jeg er kunde eller ikke, kanskje det har noe med det å gjøre at jeg nesten ikke har penger på kontoen.”

Det har vist seg at de aller fleste respondenter i vår undersøkelse har startet sitt kundeforhold etter å ha fått tildelt banken fra sine foreldre. For å få en dypere forståelse spurte vi om målgruppen er fornøyd med sitt kundeforhold. Ingen av respondentene kunne si at de er helt fornøyd, likevel var de fleste ”ok fornøyd” i og med at de anså kundeforholdet som fast. Ingen av respondentene kunne tenke seg å bytte bank med det første, i og med at de ikke visste hvordan de kunne gjøre det. Bankrelasjonen kan dermed forklares som akseptert.

”Det virker som om banker ikke trenger å være serviceinnstilte, man må jo være kunde et sted.”

Videre har vår målgruppe vist at de oppfatter banker som like. Målgruppen vår gjør sjeldent forskjell mellom bankene i Norge, og har derfor ingen til få intensjoner om å bytte bank i tidlig alder.

Videre har vår undersøkelse vist at målgruppen bygger sin oppfatning av bankrelasjon på bankens nettsider. I vår undersøkelse har de fleste respondenter omtalt nettsidene til sine banker som trauste og ikke tilpasset til dem. Det var ikke overraskende DNB Nor som ble trukket frem som en ”kul” bank å være i. Ifølge Sparebank 1 bruker denne banken enorme ressurser på markedsføring og har tydeligvis truffet målgruppens interesse underbevist.

”Det står så mye uvesentlig på bankens nettsider, at det er helt uaktuelt å prøve å finne informasjonen jeg trenger, da er det mye lettere å bruke Google.”

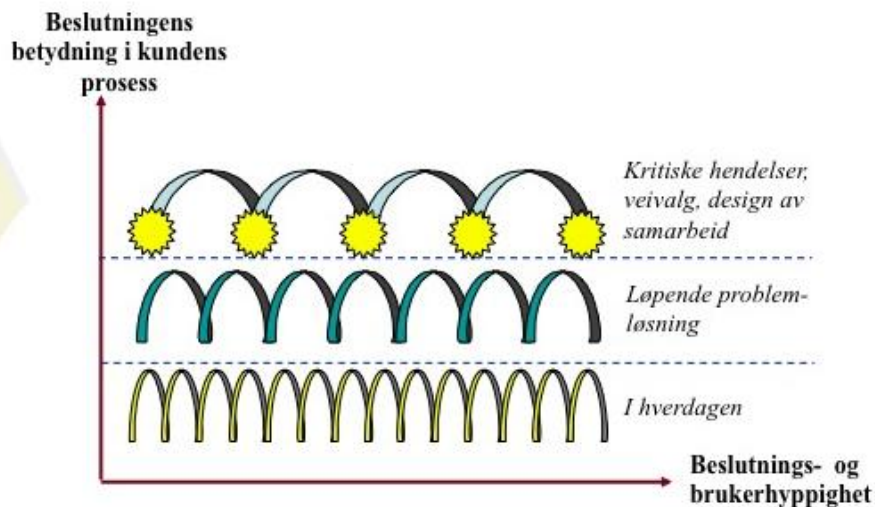
4.5 Kunnskap

I samtlige workshoper har vi spurt om hvor målgruppen spør om hjelp vedrørende sin privatøkonomi. Vi har avdekket at kunnskapsnivået er skremmende lavt, men at målgruppen faktisk ikke er bekymret for det. Det kom overraskende på oss at målgruppen ikke anser sitt lave kunnskapsnivå som en trussel. I følge våres respondenter finnes det mange kanaler målgruppen kan bruke for å innhente kortsiktig informasjon.

Likevel har vi avdekket at målgruppen anser det å spørre om hjelp og enkel rådgiving i bank som ydmykende. Vår målgruppe forklarer dette med at:

- Ansikt til ansikt rådgiving med en ukjent person fra banken er ikke ønsket. Det virker skremmende å utlevere seg.
- Vår målgruppe er redd for å få avdekket manglende kunnskap i samtalen og velger derfor en mer anonym måte for å spørre om rådgiving.

Vi differensierer rådgiving til vår målgruppe, fra rådgiving til en annen målgruppe. Rådgiving for vår målgruppe handler primært om enkle mikroøkonomiske spørsmål, vedrørende mange små og tilsynelatende enkle privatøkonomiske valg.



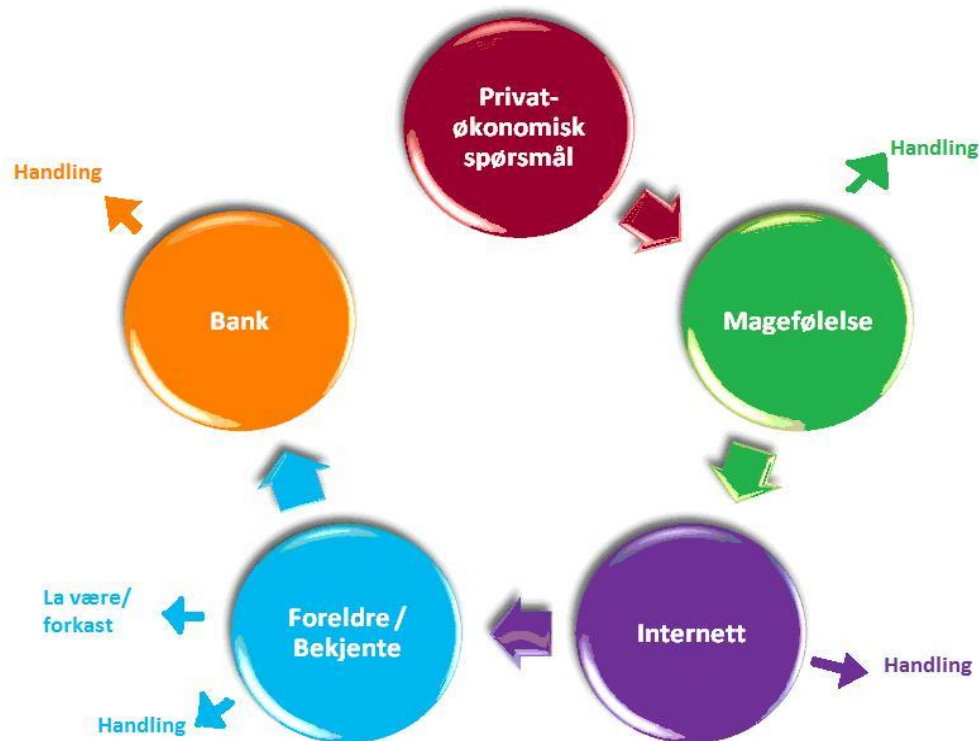
Figur 14: "Beslutningens betydning i kundens prosess" (Borg, 2003).

Illustrert i figuren over handler målgruppens problematikk om hverdagslige til løpende problemer. Uten de nødvendige forkunnskapene, som undersøkelsen har vist at vår målgruppe mangler, handler rådgiving seg om primært retningsgivende veiledning.

I nettopp de hverdagslige problemstillingene, som banker i all hovedsak prøver å løse med "online rådgiving" i form av tekst og illustrasjoner, har vår målgruppe vist sine privatøkonomiske feiltrinn.

Det er i skillet av kunnskapsnivået mellom bank og kunde, at vi har avdekket at ett av hovedproblemstillinger vår målgruppe står ovenfor.

Vi har derfor utarbeidet en refleksjonsmodell, som hjelper oss med å illustrere i hvilken rekkefølge vår målgruppe innhenter hjelp og kunnskap for å løse sine privatøkonomiske hindre.



Figur 15: "Refleksjonsmodell målgruppe" (egen)

I denne modellen kan vi se at det å gå til banken med sine problemer ofte er siste utvei. Videre er løsningen med å gå til banken for rådgiving likestilt med det å la problemet ligge, eller det å bare "godta" problemet.

Det mest overraskende funn i vår undersøkelse er at målgruppen går gjennom en lang intern prosess før de velger å gå til eksterne kilder for rådgiving.

Vi har avdekket at målgruppen i størst grad handler ut ifra egen magefølelse som dannes av tidligere erfaring, antatte sannheter og observasjon av andre.

Fører denne refleksjonen ikke til en "god" magefølelse søker målgruppen på internett etter bekreftelse på den antatte sannheten, for å så kunne gå til handling.

Vi har avdekket at målgruppen i de aller fleste tilfeller finner bekreftelsen på internett, og dermed velger å handle etter denne, fremfor å konsultere ressurspersoner i eget omfelt.

Foreldre eller bekjente med en dypere forståelse for økonomi blir kontaktet når problemstillingen enten, i så stor grad er individuell at internett ikke byr på løsningshjelp, eller når "løsningen ikke haster".

Vår undersøkelse har vist at målgruppen, når omfeltet ikke byr på god nok hjelp, anser det å forkaste problemet som like sannsynlig som å gå til banken med problemet.

Når målgruppen velger å benytte seg av banken for å innhente rådgiving, skjer dette oftest i en bestemt rekkefølge. Enklest forklart med muligheten for å gå fra en anonym tilnærming til et mer personlig oppmøte.

1. Skrive en e-post til banken
2. Ringe til banken
3. Besøke en bankfilial

Vi vil avslutte dette punktet med å si at denne refleksjonsmodellen baserer seg på hverdagslige til løpende problemstillinger vår målgruppe står ovenfor. Eksempler på hverdagslige til løpende problemstillinger er; kjøp av ny PC, spørsmål vedrørende betalingsutsettelse, eller råd om generelle spørsmål vedrørende privatøkonomi.

4.6 Teknologisk utvikling

Ikke overraskende for oss, avdekket vi at målgruppen viser høyest interessere og kunnskap i den teknologiske utviklingen. Det er spesielt applikasjoner til smarttelefoner som opptar målgruppens oppmerksomhet.

Applikasjoner er helt i startfasen av sin utvikling for banker i Norge. Interessen for mobilapplikasjoner hos vår målgruppe er likevel så stor, at det er viktig for banker å innse at applikasjoner ikke er en trend, men en ny måte å tilnærme seg kunder i vår målgruppe på. Vil banker i Norge differensiere seg i retning innovasjonsbasert kommunikasjon hos vår målgruppe, er mobilapplikasjoner et vesentlig satsningsområde.

”Jeg mener at banker i Norge kan utvikle et konkurransefortrinn ved å utvikle en applikasjon som tilfører verdi og nytte til kunden, fremfor å gjøre hva alle andre gjør.”



Vår målgruppe mener at banker i Norge er på et nybegynnerstadiet i brukergrensesnitt når det kommer til egne nettsider. Vi har avdekket at banker i Norge generelt tilbyr veldig mye likt som sine konkurrenter på egne nettsider. Det kan virke som om brukergrensesnittet blir

dannet ut ifra hva nærmeste konkurrent har å tilby sine kunder, fremfor hva kunden egentlig ønsker.

”Det er jo ingen banker i Norge som skiller seg ut med noe spesielt, så da blir det jo at man nesten kun ser på pris,”



Dette å kun se på konkurrenter og generalisere kundebehovet kan ha følger for den kundedrevne innovasjonen. For vår målgruppe betyr det enhetsløsninger for samtlige målgrupper. Likevel har vår undersøkelse vist at vår målgruppe er teknologisk avanserte brukere, med et stort krav til identitet og brukerfleksibilitet.

Etter vårt møte med Sparebank 1 har vi fått en oppfatning av at banker i Norge står ovenfor neste steg i en teknologisk utvikling.

Privat Banking vil i enda større grad bli digitalisert med utgangspunkt i internettbanking og mobilbanking. Kunder vil i fremtiden bruke bankfilialer som rådgivingskontorer.

Ovenfor banker som ikke følger denne utviklingen tett kan dette bety og være tapere av dette utviklingssteget. Vår undersøkelse har vist at målgruppen tett følger enhver teknologisk utvikling, og deretter avgjør hvilken tilbyder som fremstår som innovative og dermed tiltrekkende.

5.0 Forslag til løsning

5.1 Innledning

Vår målgruppe viser til økt usikkerhet i bruk av privatøkonomiske tjenester, dette har vi gjort rede for i tidligere kapittel. Det vi skal presentere nå er noen forslag som vi mener kan gi banker et fortrinn innen kunderelasjon til valgt målgruppe. Fortrinnet baserer seg på et utviklingssteg av eksisterende nettbankbruk, i form av en verdiøkning av både behov og trender, som vi mener å ha avdekket hos unge mennesker under 30.

Sammenfattet bygger denne verdiøkningen på en konstellasjon av det vi mener er den kommende plattformen for personlig veiledning, og den foretrukne kommunikasjonskanalen av vår målgruppe i dag, samt en mulighet for et gjensidig læringsutbytte i form av layoutendringer i nettbanken.

Vårt løsningsforslag har tre steg, og vi skal gjøre rede for den, steg for steg.

5.2 Steg 1, "Din Bank"

I vår undersøkelse har vi avdekket at vår målgruppe anser de fleste banker som like og nettbanker som uoversiktlige, umoderne og uforståelige. Vi mener at dette er det første steget banker gjør for å "drepe" en god relasjon til vår målgruppe. For mye kjernekunnskap i bare én retning, bank til kunde, virker skremmende og overveldende for vår målgruppe.

Kunnskapen som blir delt fra banken til kunden på startsidene av bankens nettsider kan tolkes som den virtuelle frontdesken. Til sammenligning: I imøtekommende organisasjoner der en kunde besøker dette foretaket, møter kunden som regel på en hyggelig person som ønsker kunden velkommen, og tar hånd om behovet denne kunden måtte ha.

Trenden i nedgangen av bankfilialer i lokale strøk og overgang til bruk av internett vedrørende de fleste problemstillingene er økende. Som nevnt minsker kunnskapsnivået i økonomisk forståelse hos vår målgruppe, og dagens nettsider til banker har et usympatisk førsteinntrykk på brukeren av nettbanken og besøkende. Sammenfattet mener vi at banker får et verditap i kunderelasjonen på denne måten.

Løsningen vi ønsker å presentere i steg 1 er å la kunden lage sin egen startside. Bankens nettsider er fulle av god informasjon og bare en liten brøkdel er av interesse for den enkelte bankkunden. Det er ytterst få personer i vår valgte målgruppe som er interessert i alle tjenester og informasjon banken måtte kunne tilby på sin startside.

Gjeldende hovedregel, som vi har avdekket, er at vår målgruppe sliter med å finne informasjonen de er ute etter på bankens nettsider. Løsningen er derfor like enkel som det avdekkete behovet:

”La informasjonen finne brukeren, ikke omvendt.”

Med en enkel, men avansert, kundeprofil (se steg 3) og uten å dele sensitiv, personlig informasjon, forblir kunden innlogget på bankens nettsider selv når kunden forlater nettleseren (innloggingen kan sammenlignes med Facebook, eller e-postkonto på internett). På denne måten har kunden allerede en innlogget profil når den besøker bankens nettsider.

Istedenfor bankens standard startside kan kunden nå selv velge hvilke elementer, eller moduler av informasjon kunden anser som relevant å ha på sin egen startside. Modulene som bør stå til utvalg er mange, men bør i det minste inneholde ”shortcuts” eller ”oversiktsmoduler” til bankens fordelsprogrammer, nettbank, produktnyheter og mobilapplikasjoner.

Utover disse, bør kunden ha mulighet til å kunne velge inn egne moduler, som nyheter fra for eksempel Vg.no, vær fra Yr.no, newsfeed fra Facebook, eller e-postkonto fra Gmail.com. På denne måten har kunden nå muligheten til å kombinere bankens tjenesteutvalg med egne interesser, og kan danne seg et oversiktsbilde av sine mest brukte nettsider.

Vi mener at det ved et kontinuerlig utbedret brukergrensesnittet vil være mulig å ”selge inn” bankens startside som kundens startside i nettleseren og på den måten styrke kunderelasjonen til vår målgruppe.

For ikke å miste den ”gode” informasjonen mener vi at det bør være et ”positivt” forhold mellom ”eksterne” og ”interne” moduler på ”Din Bank”. Bankens logo og enkle budskap bør også være godt synlig uansett oppsett av ”Din Bank” side.

Vi illustrerer ”Din Bank” med illustrasjonsbilder fra Google.com sin personlige startside Igoogle.com i figuren under. Man kan tydeligvis se forskjell mellom de to nettsidene, likevel er de like i og med at de gir tilgang til Google sin nettsøketjeneste, og videre tilgang til Google sine andre tjenester som Gmail, Oversetter, Kart, osv.. Uansett brukeropsett mister brukeren ikke de faste tjenestene, men har likevel muligheten til å personliggjøre sin startside.



Figur 16: "Illustrasjonsbilder Igoogle" (downloadsquad .switched. com, 2007)

5.3 Steg 2 "Luksusfellen modulen"

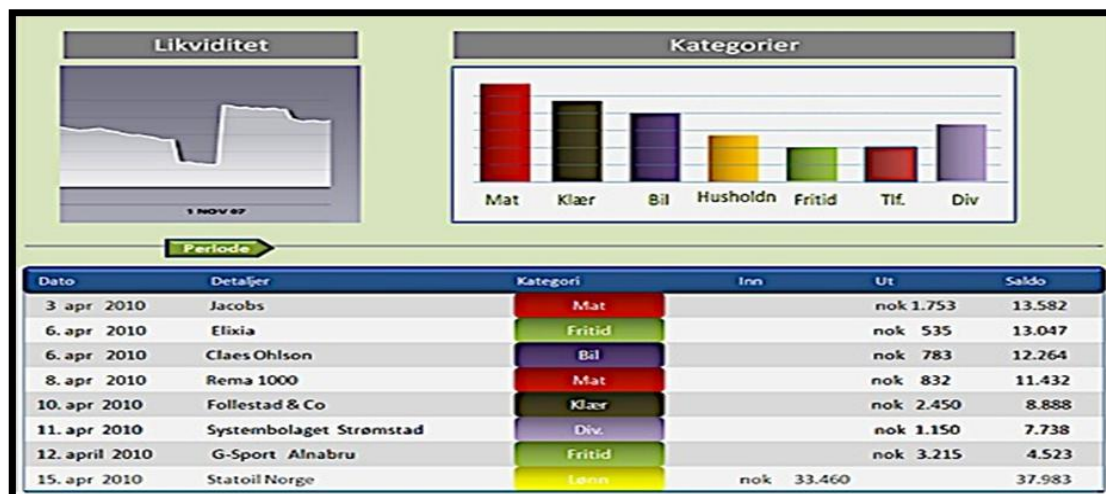
For mange kunder, spesielt unge mennesker er det grunnleggende viktig å få bedre styring på hverdagsøkonomien. Vi mener mange i vår målgruppe hadde blitt godt hjulpet gjennom en mer informativ og brukervennlig kontoutskrift. Dette steget har vi valgt å kalle for "luksusfellen modulen". Dette med bakgrunn av TV3 programmet Luksusfellen. Etter å ha sett flere episoder av dette programmet, har vi funnet en fellesnevner for samtlige deltakere og funn fra vår undersøkelse.

Fellesnevneren er at ytterst få har oversikt, eller kunnskap til å tilegne seg oversikt, over sitt forbruk.

Videre har vi avdekket at vår målgruppe anser bankens budsjettkalkulatorer eller mobilapplikasjoner som ikke fungerende i en real sammenheng. Vi mener derfor at mangel på oversikt over egen økonomi, sammensatt med et for lavt ferdighetsnivå, er et farlig utgangspunkt som ikke overraskende taler for flesteparten av vår målgruppe.

Hensikten med denne løsningen er derfor å forbedre kunnskapen av målgruppens eget forbruk, samtidig som å bedre oversikten av enkle utgiftsposter. Vi oppnår denne verdiøkningen ved enkelt å fargelegge alle utgiftspostene i nettbanken. Når brukeren er innlogget i nettbanken, eller ser på sin kontoutskrift, har brukeren også mulighet til å velge kategorier som han/hun vil dele sitt forbruk i, og dermed tildeler en farge til denne kategorien. Dette vil for eksempel være at mat, husleie, forsikring, bil, sport & fritid, investering, etc. får egne fargekoder og blir vist i et oversiktsdiagram der man kan se sine utgifter samlet for en valgt periode.

I figuren under hvordan dette kan se ut i nettbanken. Denne siden fremstår som "plain", men vil kunne personliggjøres som vist i steg 1.



Figur 17: "Luksusfellen modulen" (Spama.no)

Vi har tidligere nevnt en utvikling av en kundeprofil, som vi skal gjøre rede for i steg 3. Denne kundeprofilen skal også si noe om livsstilen til kunden. Når kunden lager sin kundeprofil vil den også bli spurt om hva slags livsstil kunden har.

Kjell Bjarne er en mann på 19 år som er student og samboer. Han kommer opprinnelig fra de dype skoger i Telemark, men bor nå urbant på grunn av studievalget. Han er glad i å spise ute og kjører eier bil. Han har en ekstrajobb ved siden av studiene med en stillingsprosent på ca. 40 %.

Vår kundeprofil utbedrer feilen hos dagens budsjettkalkulatorer, som knapt gir kunden et estimat på eget forbruk. Videre forteller kundeprofilen at kunden er unik, men kan kategoriseres.

Når kunden har fargelagt sin nettbank, vil nettbanken automatisk kjenne igjen vanlige utgiftsposter og tildele dem riktig kategori og farge. Som for eksempel utgift "Ica AS, avdeling Ullevål", til kategori "mat". Kunden vil automatisk se en forandring i sitt oversiktsdiagram og på den måten ha en bedre oversikt over sitt eget forbruk. For å unngå den samme fellen til opprinnelige budsjettkalkulatorer, vil den i kombinasjon med kundeprofilen kunne si noe om forbruket og anslå "riktig" eller "feil" forbruk.

Gjennom kundeportalen kan banken anslå at menn i alder av 19 år, samboer, bil, studier, deltidsjobb, etc., har merutgifter på ca. 40 % til mat og 30 % til bil enn andre i samme alder.

Ved overforbruk ved en av postene kan brukeren følge bankens diskrete forslag om å endre forbruk på kritisk post. Banken finner normalverdiene ved å kategorisere kundene og trekke ut et estimat fra hver enkel kundegruppe.

Ved bruk av fargeleggingen i nettbanken og kundekategoriseringen kan et system lage en likviditetsoversikt synlig for brukeren. På denne måten kan brukeren se tilbake i tid og se når han/hun har gjort økonomisk uforsvarlige valg, eller har hatt god/dårlig råd.

Vi mener at Steg 1, ”Din Bank” og Steg 2, ”luksusfellen modulen”, bør kunne kombineres av kunden, ved enkelt å ha muligheten til å ha forbruksdiagrammet på sin egen startside. For dette formålet kan diagrammet forenkles i form av et søylediagram med forbruk delt inn i prosenter i stedet for kroneverdier.

Fordelen med denne løsningen er å gi kunden en kontinuerlig oversikt og kontroll over eget forbruk. En videreutvikling vil være å få oppdatert sitt forbruk synlig via en mobilapplikasjon.

5.4 Steg 3, ”BankChat”

Denne modulen bygger på målgruppens lave kunnskapsnivå og bankens mulighet til å posisjonere seg som den foretrukne samtalepartneren for vår målgruppe ved privatøkonomiske valg og spørsmål.

Vår undersøkelse har vist at vår målgruppe ønsker, og trenger, personlig rådgiving ved privatøkonomiske spørsmål. Undersøkelsen har vist at rådgivingen må foregå på en plattform målgruppen føler seg komfortabel med. Målgruppen har vist at de velger å snakke med andre enn banken ved enkle økonomiske spørsmål, og innhenter informasjon på internett når de er usikker ved enten tunge eller litt ”flau” spørsmål.

Vårt forslag til løsning for dette problemet er mulighet for å snakke med én rådgiver, én til én fra hvor som helst.

Muligheten for å dele kunnskap med kunder via Chat blir mer og mer utbredt hos foretak verden over. Chat modulen vår bygger på de to foregående steg med steg 1, der man kan legge til chat modulen til sin personlige startside og steg 2 for å få hjelp til å oppnå sin ønskete livsstil.

Chat modulen steg for steg.

Brukere har mulighet for å inntre chatten fra enten ”Din Bank”, eller når man er komplett innlogget i sin nettbank. I chatten kan man møte rådgivere, it-support eller assistenter som har statuser som ”opptatt”, ”ledig” og ”straks ledig”. Før man begynner å chatte med en bankansatt kan man se på ansattprofilen og se den ansattes geografiske arbeidssted og kompetansefelt. For eksempel: *”Rådgiver, Bergen, privatøkonomi, ungdom, eiendom”*.

Kundeprofilen som vi har omtalt tidligere, lagrer all kundeinformasjon i en kundedatabase. Denne databasen får kundebehandleren tilgang til når han/hun chatter med en kunde. På denne måten vet kundebehandleren hvem kunden er, og kan gi litt mer detaljert hjelp, enn hva som ville vært vanlig i en mer anonym chat.

For å oppdatere databasen og utnytte dens verdi vil kunden bli tildelt en fast rådgiver, som kunden vil ha mulighet til å booke faste avtaler med. Kunden blir invitert til chatmøter hvert halvår av sin rådgiver, der rådgiveren gjennomfører malferdige intervjuer. Det for å oppdatere eventuelle endringer av kundeprofilen, og for å utnytte mest mulig av et CRM -verktøy som er knyttet opp mot kundedatabasen.

Våre undersøkelser har vist interesse for mulighet til chat med kompetansepersonell. Vi mener at nettopp BankChat har muligheten til å tilføre ungdom plattformen der kunnskapen kan innhentes og deles. Banker mister sin allerede lave kompetanse av vår målgruppe til den voksende overgangen til internett-tjenester. Gjennom ”BankChat” har bankene muligheten til å dele kunnskapen sin, samt å innhente mest mulig informasjon fra vår målgruppe og avdekke trender før de inntreffer for fullt. Vi mener at banker kan ha et kompetansefortrinn ved å benytte seg av muligheten til chat. Videre vil det være mulig for rådgiveren å stabilisere kunder som er i økonomisk ubalanse, ved enkle råd og tilføring av bankprodukter. Gjennom chat når kunden er innlogget i nettbanken, har rådgiveren mulighet til å selge inn bankprodukter som både har nytte og verdi for både kunden og banken.

Slik kan dette se ut i nettbanken:



Figur 18: "Chatmodul" (Spama.no)

Et eksempel til illustrasjon:

Kjell Bjarne blir ringt opp av sin bank og avtaler et halvårsmøte med rådgiveren sin. Rådgiveren avdekker Kjell Bjarnes ønske om å dra på ferie med sin samboer høsten 2011. Kjell Bjarne sier at han allerede har begynt å spare, men at det er vanskelig på grunn av kun små summer han kan legge av hver uke. Rådgiveren tilbyr han muligheten til mikrosparing og sier at han direkte kan sette opp et spareeksempel. Kjell Bjarne bruker i gjennomsnitt bankkortet sitt 2 ganger daglig, og det fra nå av skal trekkes 20 kroner hver gang han bruker bankkortet til en sparekonto, som rådgiveren setter opp med det samme. Sparekontoen og avtalen er tidsbegrenset og saldoen tilbakeføres til brukskontoen på et avtalt tidspunkt høsten 2011. På denne måten har Kjell Bjarne spart de pengene han skal spare på en "smertefri" måte. Kjell Bjarne har fått tilført verdi i form av en tilpasset spareavtale, kunnskap i form av en detaljert forklaring av sparemuligheter, og føler seg generelt godt ivaretatt av banken sin. Banken har ivaretatt sin kunde, fått solgt inn en spareavtale, sikret seg en "mer enn fornøyd" kunde og bygd en såkalt "bankbyttebarriere". Før spareavtalen trer i kraft, må Kjell Bjarne godkjenne forandringene med nettbanksbrikken når han forlater nettbanken sin. Dette for å forsikre at kunden har gjort seg forstått med vilkårene til foreslåtte forandringer, og for å sikre at kunden ikke føler et "kjøpepress" i samtale med kunderådgiveren.

Muligheten for innsalgprodukter er mange og vi overlater bankene dette valget. Vi vil likevel gi en anbefaling til et innsalgprodukt, nemlig mikrolån. Mikrolånet fungerer på samme måte som mikrosparing. Et illustrasjonseksempel:

Kjell Bjarne har nettopp fått stjålet sin bærbare PC, og er i en elektronikkbutikk for å orientere seg om innkjøpet av en ny PC. Han får tilbud om en ny MacBook Pro til kr. 15000,-, men han har kun kr. 5000,- i egenkapital. Butikkmedarbeideren tilbyr Kjell Bjarne en avdragsordning der han betaler 500 kr hver måned, i x-antall måneder. Det totale lånebeløpet overskrider verdien av PCen med over 50 %. Kjell Bjarne, som tidligere har fått god veiledning ved sparing til en ferie, logger seg derfor på "DinBank" via telefonen sin og chatter med en rådgiver om muligheten for et mikrolån. Rådgiveren ser på mulighetene, og gir Kjell Bjarne en låneavtale til langt gunstigere pris enn det butikken kunne tilby han. Banken har tatt i vurdering at kunden ville valgt butikkens dyre tilbud om banken ikke kunne tilby et mikrolån. Mikrolånet baserer seg på å tilbakebetale kr. 50,- hver gang kunden trekker kortet inntil summen er nedbetalt, pluss bankens lavere rente. Det skal foretas en kredittvurdering av kunden på samme måte som ved en vanlig låneavtale. Scorer Kjell Bjarne for lavt i en kredittvurdering, vil rådgiveren snakke med han om eventuelle andre alternativer enn den dyre Macen til kr. 15000,-. Bytter han banken, eller missbruker avbetalingsavtalen forfaller hele lånebeløpet, eller gjøres om til en vanlig låneavtale med faste trekk per måned inntil lånebeløpet er nedbetalt. Kjell Bjarne godkjenner den nye avtalen med nettbanksbrikken, og får overført kr. 10000,- kun noen få minutter senere. Kundens relasjon til sin bank økes nå betraktelig.

Vi nevner stikkord som: "Word of Mouth", "Verdiøkning", "Byttebarriere" og "Service Managemenet".

Steg 5.5 Videreutvikling av mobilapplikasjoner

De siste fem årene har bruken av smarttelefoner ekspandert voldsomt i hele verden. En mobiltelefon er for lengst ikke lenger en telefon man bruker til å ringe og sende tekstmeldinger. I dag bruker vi mobiltelefonen på helt nye områder. Man kan i dag gjennomføre omtrent de samme operasjonene som med en PC. Dette medfører at bedrifter og

privatpersoner kan enkelt utvikle sine egne mobilapplikasjoner som gir brukerne en større nytteverdi.

Når vi ser på utviklingen av applikasjoner i banksektoren, ser vi at applikasjonene som utvikles er omtrent identiske. Vår oppfatning er at banksektoren henger langt etter på denne utviklingen, og henger seg derfor på denne ”bølgen”, uten å kartlegge hvilke behov kunden vil ha. Skal bankene i Norge være med på denne utviklingen mener vi at bankene bør snakke med brukerne, og tørre å være banebrytere innen mobilapplikasjoner. Dette ser vi på en kommunikasjonskanal som i fremtiden vil ha store muligheter for bedrifter, med å markedsføre og selge sine produkter og tjenester til spesielt vår målgruppe.

”Nå tror flere nettaktører at denne type tjenester vil bli mer populære enn nettet”

(Laur, Ilja 2009)

6.0 Konklusjon

Under denne oppgaven har vi prøvd å komme dypere inn hvilke behov vår målgruppe innehar. Da dette er en videreutvikling av et forprosjekt, hadde vi dannet et fundament før denne studien. Vårt mål med denne oppgaven er å kartlegge hvilke behov unge mennesker har til sin bank, for så å komme med forslag til løsninger som dekker disse behovene. Ved å bruke workshop som forskningsmetode fikk vi en åpen samtale med informantene rundt temaet, som igjen ga rom for refleksjoner. Denne halvstrukturerte metodikken mener vi har styrket vår forskningsprosess, da vi fikk en åpenhet rundt temaet.

Vår hovedkonklusjon til denne oppgaven er de løsningene vi har utviklet i forrige punkt. Resultatet av disse workshopene har medført at vi har kartlagt følgende behov:

Avdekkete formulerte behov:

- Flere løsninger innen mobilbank og applikasjoner
- Enklere tilgang til daglig bank, mindre og mer brukervennlige koder, etc.
- Bedre spareløsninger
- Mulighet for kortbruk på internett
- Uformell tone

Avdekkete skjulte behov:

- Bedre kunnskap
- Verdibyggende kommunikasjon
- Bredere spekter av verdibyggende løsninger på nett og mobil
- Løsninger for bedre økonomistyring
- Trygghet

Med bakgrunn av disse behovene har vi utviklet fire løsningsforslag som er presentert i kapittel 5.

Vi mener å ha svart på samtlige forskningsspørsmål og dermed fått en dypere forståelse for målgruppen. Denne dypere forståelsen har gitt oss gode verktøy for å kunne anbefale våres løsningsforslag til banker i Norge.

6.1 Begrensninger ved oppgaven og forslag til fremtidig forskning

I planleggingen av oppgavens undersøkelser har vi forsøkt å tilfredsstillere kriteriene som ligger til grunn for å sikre kvaliteten på forskningen. Dette lot seg ikke gjøre i tilstrekkelig grad og vi vil derfor nevne noen feilkilder som bidrar til å svekke oppgaven. Vår egen subjektivitet kan ha påvirket oppgaven. Det er ikke utenkelig at de holdninger og meninger vi hadde på forhånd om temaet, kan ha virket inn på oppgavens retning. Det er tvil rundt utvalgets representativitet. Det er sannsynlig at en større undersøkelse med et større utvalg ville kunne gi et mer nøyaktig svar på hva som er viktige årsaker. Etersom undersøkelsen forholdsvis er liten innebærer det at en del egenskaper ved informantene ikke blir vurdert. Det er derfor å anbefale å gjøre en større undersøkelse om temaet.

7.0 Litteraturliste

Forskningsmatriell:

Anderson, E.W., C. Fornell og D.R. Lehmann (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing Research*. July, s. 53-66.

Beer, M. & Nohria, N. (2000): *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.

Bjørkum, Per Arne. 2003. *Annerledestenkerne: en reise i vitenskapens historie*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University

Chakravarty, S., Feinberg, R., & Rhee, E.-Y. (2004). Relationships and individuals' bank switching behavior. *Journal of Economic Psychology*, 25(4), 507-527.

Cravens, D og Piercy, N, (2002), *Strategic Marketing*, 7. utg.

Dalin, Å. (1999): *Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen akademiske forlag Dealy,

David M. & Thomas, Andrew R (2006): *Change or Die. How to transform your organization from the inside out*. Praeger publishers.

Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987) Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management - a Theoretical-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24, 337-346.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.

Iacobucci, Dawn, Kent Grayson, and Amy Ostrom (1994), "Customer Satisfaction Fables," *Sloan Management Review*, 35:4 (Summer), 93-96.

Jacobsen, D.I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.

Johannessen, Johan Olaisen. 1995. *Bedriftsutvikling og innovasjon: en bok om endringsledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget

Johannessen, J.A., Olsen, B., Olaisen, J. (1999) *Aspects of innovation theory based on knowledge management*

Kaj Storbacka, Tore Strandvik, og Christian Grönroos, "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality.," *International Journal of Service Industry Management* 5, no. 5 (Mai 1994): 21.

Kent Eriksson og Inga-Lill Söderberg, "Customers' ways of making sense of a financial service relationship through intersubjective mirroring of others.," *Journal of Financial Services Marketing* 15, no. 2 (2010): 99-111.

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Krogh, Georg von, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2001. *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlag.

Kunøe, G. & Svarød, Ø. (1998). *Direkte markedsføring: Introduksjon, Analyse, Planlegging, Gjennomføring, Effektmåling og Kontroll*. Oslo: ScanForum.

Leverin, A., & Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 24 (4), 232-251.

Moore, Geoffrey A. 2002. *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Rev. ed., *HarperBusiness Essentials*.

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company, how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Normann, Richard (2000) *Service Management*. 3. utg. Oslo, Cappelen akademisk forl.

Oliver, R. (1997). *Satisfaction*. Boston: McGraw Hill.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.

Peters, Tom. 2004. *Re-imagine!* London: Dorling Kindersley.

Polanyi, Michael (2002). *Personal knowledge, towards a post-critical philosophy*. London: Routledge.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.

Roland T. Rust, Christine Moorman, og Gaurav Bhalla, "Rethinking Marketing. (cover story)," *Harvard Business Review* 88, no. 1/2 (Januar 2010): 94-101.

Senge, P. M. (2000): *The Puzzle and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth: Why Single-Valued Objective Functions Are Not Quite Enough*

Straus, David. 2002. *How to make collaboration work : powerful ways to build consensus, solve problems, and make decisions*. San Francisco : Berrett-Koehler

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*

Von Krog, G., Ichijo, K, Nonaka, I. (2007) *Slik skapes kunnskap*

Internettreferanser merket med siste lesedato:

Borg, Arild. 2003. Om tjenester og relasjoner. *Lederkilden.no* . 20 januar.

<http://www.lederkilden.no/topp/vis?&contentItemId=949925> (Lesedato: 13. mars 2011)

Borg, Arild. 2003. Resultatorientert kvalitets- og tjenesteutvikling. *Lederkilden.no*. 20 januar.

<http://www.lederkilden.no/topp/vis?&contentItemId=953627> (Lesedato: 20. mars 2011)

Borg, Arild 2003. "Many to Many marketing". *Lederkilden.no*. 20 januar

<http://www.lederkilden.no/topp/vis?&contentItemId=949925> (Lesedato: 21. februar 2011)

Borg, Arild. 2003. Nettverkssamfunnet, markedsføringen og High Tec/HighTouch.

Lederkilden. 20 januar <http://www.lederkilden.no/topp/vis?&contentItemId=950321>

(Lesedato: 3. mai 2011)

Borg, Arild .2003. Service Management - i går og i dag. *Lederkilden.no*. 20 januar

<http://www.lederkilden.no/topp/vis?&contentItemId=954204> (Lesedato: 4. februar 2011)

Fokus Bank. 2010- Undersøkelse utført i oppdrag av Fokus Bank. *Fokusbank.no*. 01 Juni

<http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/samfunnsansvar/Samfunn/Oekonomisk-forstaaelse/Documents/Student%20parent%20survey%20-%20July%202008.pdf>

(Lesedato: 05 november, 2010)

Kunnskapssenteret. 2004- Menneskelige behov. *Kunnskapssenteret.no*. 01 Juni

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2790/1/Menneskelige-behov/Menneskelige-behov.html>, (Lesedato: 1. Juni 2011)

Spama AS. 2011- Interaktiv kontoutskrift. *Spama.no*

<http://spama.no/Aktuelt/Interaktiv-kontoutskrift--hjelp-til-bedre-styring-av-privatokonomien/>

(Lesedato: 7. april 2011)

Fokus Bank. 2010- Renteforvirring. *Youtube.com*

http://www.youtube.com/results?search_query=rente%2Bfokus+bank&aq=f

(Lesedato: 16. november 2010)

VG.2009- Mobilapplikasjoner vil bli større enn Internett. *Vg.no*

<http://www.vg.no/teknologi/artikkel.php?artid=563984>

(Lesedato: 5. mai 2011)

Workshop 1, Bleiker videregående skole

Bleiker videregående skole i Asker kommune var den første skolen vi besøkte. Før vi startet med workshopen hadde vi et interessant øyeblikk da vi snakket med en lærer i gangene på skolen. Hun ble begeistret over vårt prosjekt. Til vårt tema kunne hun fortelle at samtlige elever mottar pc-er og skolebøker før semesterstart. På den måten er elevene økonomisk ansvarlige frem til skolegangen er over. Etter fullført skolegang må all utlevert materiale leveres tilbake. Hun sa videre at skolen opplever at flere elever mister bøkene, eller ødelegger pc-ene sine og mottar store erstatningskrav etter endt skoleutdanning. Det viste seg at flere og flere elever allerede her får sine første betalingsanmerkninger, så vidt 18 år gamle. Videre innrømte læreren at det totale kunnskapsnivået for privatøkonomi hos skoleelever i dag oppleves som lavere enn noen gang før.

Vi snakket så med vår kontaktlærer, Egil Henriksen, som har en oppfatning om at privatøkonomi burde vært et fag eller deler av et fag.

Klassen vi fikk møte var snart ferdig med første året på den videregående skole. Felles for samtlige elever var at alle skulle velge bort faget matte fra og med det neste skoleåret. Ingen av respondentene kunne heller tenke seg å velge enten samfunns- eller økonomirelaterte fag kommende skoleår.

Workshopen på Bleiker videregående skole bestod av totalt seks respondenter. Samtlige var 16 år gamle, der fire var mannlige og to var kvinnelige. Alle hadde mottatt et bankkort da de var 13 år gamle.



Det vi la mest merke til å begynne med var at samtlige elever virket uinteresserte og skeptiske til det de hadde i vente. Interessen økte etter at dem kjente på kroppen at kunnskapsnivået for privatøkonomi er lavt. Det vokste en viss nysgjerrighet hos respondentene som vi kunne ta nytte av. Likevel ble fasiliteringskunnskapene våres satt på prøve for å holde workshopen på rett spor. Totalt varte workshopen i to timer og vi var meget fornøyde med utfallet. Det var tydelig at både vi og respondentene hadde glede og nytte av denne workshopen. Vi fikk både bekreftet og avdekket nye funn i denne workshopen.

”I Min bank får jeg ikke tilgang til nettbank før jeg er 16 år,”



Workshop 2, Campus Kristiania

I denne workshopen har vi innhentet data fra 6 respondenter, fordelt på 3 studenter fra Markedshøyskolen og 3 studenter fra den Kreative Fagskolen. Begge skolene ligger på Campus Kristiania i Oslo.

Vi inviterte 12 tilfeldige studenter til vår workshop, der seks studenter møtte opp til gjennomføringen. Kjønnsfordelingen var likevel jevn med tre mannlige og tre kvinnelige respondenter. Respondentene representerte et aldersspekter fra 19 år til 25 år. Sivilstatusen var fra enslig til gift. Én respondent hadde ett barn. Geografisk representert var to fra Oslo, én fra Akershus, én fra Hedmark, én fra Aust-Agder og én fra Nord-Trøndelag.

Respondentenes studieretning var fordelt på tre studenter som studerte grafisk design i andre året, to som studerte markedsføring i tredje året og én som studerte reklame i første året.

Vi hadde høye forhåpninger til disse respondenter. Vi har forutsatt at respondentene skulle være kunnskapsrike og reflekterte innen bankrelaterte begreper. Vi ble fort skuffet over respons og refleksjon rundt privatøkonomi etter å ha startet workshopen. Vi utfordret respondentene og prøvde å få dem til å diskutere sine oppfatninger opp mot andres.

Vi videreførte casejobbingen og den tilhørende kreative prosessen til noe vi kalte for ”fremtidens bank med kjendiser”. Oppgaven baserte seg på å sitte i to grupper ved å få tildelt et kjendisnavn per gruppe.



Gruppen ble bedt om å oppføre og tenke som kjendisen de fikk tildelt. Vi spurte gruppene:

”Hvordan ville relasjonsbehovet til kjendisen dere nå er, være i fremtiden?”

Videre ble gruppen spurt om hvilke tjenester, produkter, it-løsninger, etc. kjendisen aller mest ville lagt vekt på.

Kjendisnavnene ble hele tiden byttet ut med nye navn. På denne måten ble det avdekket flere behov og løsninger, som kan passe forskjellige type personligheter. Vi avsluttet casejobbingen med å sette opp det de har drøftet hittil mot sine egne meninger.

(Kjendisnavnene ble ikke plukket tilfeldig, men ble nøye valgt ut etter kjendisens kjente profil i offentligheten. For eksempel Paris Hilton, som den rike, unge og uansvarlige. Eller Mark Zuckerberg som den unge gründeren med sosiale problemer av Facebook.)

”Det jo ingen banker i Norge som skiller seg ut med noe spesielt, så da blir det jo at man nesten kun ser på pris,”



Workshop 3, Bjørnholt videregående skole

Denne workshop foregikk på Bjørnholt videregående skole. Skolen ligger på Søndre Nordstrand i Oslo, og er én av Norges mest moderne videregående skoler. Skolen og lærerne prøver å legge opp til innovativ læring, der kreativitet spiller en viktig rolle. Dette grunnlaget var perfekt for vårt formål med besøket.

Denne workshop fikk samme oppbygging som workshopen på Bleiker videregående skole.

Vi fikk møte en skoleklasse og vi presenterte vårt prosjekt. Vi fikk valgt ut ni frivillige, derav fem mannlige og fire kvinnelige respondenter. Respondentene var tilfeldig fordelt fra alle tre trinn som denne skolen representerer. Respondentene var i alder av 16 til 20 år gamle.

Vi fikk tildelt et litt mindre grupperom enn vi hadde håpet, og vi hadde derfor problemer med å plassere respondentene slik vi egentlig ville. Likevel klarte vi å dele dem i to adskilte grupper for caseoppgaven. Gjennomføringen av workshopen gikk veldig fint. Vi fikk overraskende mange like svar som fra første workshop med Bleiker videregående skole. Dermed kunne vi fastslå at kunnskapsnivået er på et omtrentlig likt nivå.

Respondentene var mer reservert enn det vi har opplevd i våres tidligere workshop. Vi mener at mangelen på kreativitet kan skyldes romstørrelsen, som gjorde det vanskelig å gjennomføre alle delene av prosessen med samme kvalitet som ønskelig, og et større sosialt press på grunn av at alle tre trinn var representert.



Det kan også tenkes at vi var litt for tilbakelemt etter to vell gjennomførte workshop, og for forinntatt på grunn av verdiene skolen prøver å formidle. Alt i alt gjennomførte vi denne workshopen etter intervjuguiden, uten å avdekke store aha-funn. Vi fikk likevel bekreftet de fleste av våres tidligere funn.

”Hvem er det som gidder å stille spørsmål til banken sin på facebook?”



Workshop 4, Campus Kristiania

På bakgrunn av stagneringen i workshop 3 ville vi nå prøve å fordype oss i de funn som vi hadde funnet i de tidligere workshopene. Videre ville vi kvalitetssikre våre funn fra de tidligere workshopene, og tilpasse vår skisse for et løsningsforslag til banknæringen.

Vi inviterte tre studenter som er trent på å tenke kreative og innovative. Formålet var at disse respondentene skulle hjelpe oss å evaluere våre tidligere funn, samt å hjelpe oss med å tenke nytt der vi allerede var låst til egne oppfatninger.

Vi har derfor invitert tre studenter ved Markedshøyskolen Campus Kristiania fra vår egen studieretningen ”kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling”, som er i ferd med å avslutte sitt fjerde semester. Som studiet tilsier blir studentene tilegnet verktøy i å være kreative og se nye muligheter der andre ser problemer.

Vi har valgt ut tre studenter, da det er hensiktsmessig å være et oddetall når man jobber i grupper. Videre vet vi at dialogen kan bli mer intens i små grupper og det er enklere å fange all informasjon som blir sagt under en slik prosess.

Respondentene er fordelt på to kvinnelige og én mannlig respondent. Samtlige respondenter var mellom 21 og 24 år gammel. Geografisk sett var to respondenter fra Oslo fylke og én respondent fra Akershus fylke.



Vi startet med å etablere problemet og vår problemstilling til respondentene. For å vekke respondentenes interesse for prosessen presenterte vi rene fakta om målgruppens kunnskapsnivå, og et scenariobilde av en skremmende fremtid innen bankrelasjonen mellom vår målgruppe og banker i Norge. Deretter presenterte vi våres funn fra datainnhenting.

Med dette i bakhodet gjennomførte vi den samme brainstormingsprosessen som vi har gjennomført med de andre workshopene.

Ut ifra behovsanalysen fra de tidligere workshopene og de avdekkete behov i denne workshop, laget vi i samarbeid med respondentene et helhetlig behovskart om målgruppens fremtidsbehov.

Ut i fra et aktørsyn gav vi våre respondenter i oppgave å lage løsninger for å møte behovene som har blitt avdekket. Vi avsluttet idégenereringen med å presentere våre produktløsninger, for så å prøve å bygge på de løsningene som respondentene hadde kommet opp med.

Vi anser denne workshopen som svært verdifull. Workshopen fikk en noe annerledes oppbygging enn de tre tidligere workshopene. Vi fikk analysert alle tidligere funn, samtidig som vi fikk samarbeide med kreative respondenter innenfor vår målgruppe.

”Hadde bankene vist at de tørr å tenke innovativt, hadde det vært litt mer spennende for unge mennesker å utforske Deres tjenester”



Intervjuguide til BA oppgaven

Fase 1:

- Ønske velkommen
- Legge til rette for en dynamisk diskusjonsforum
- Presentasjon av deltagerene
- Innføring av temaet
- Presentasjon av kjøreplan: Alle er likestilt, moderator kan og vil avbryte diskusjon dersom den sporer av eller noen blir for dominerende, ingen meninger er så sære at ikke minst en annen person deler den, det er viktig å få fram alle synspunkter.
- Deltagere blir bedt om å presentere seg selv og si litt om sin bakgrunn eller holdning til et eller annet. Nå blir alle ”tvunget til å si noe helt fra starten.

Fase 2:

Kartlegging av holdninger, erfaringer og synspunkter som finnes blant deltagerene på det emnet som diskuteres, og evt presentere og teste konsepter, skisser eller ideer.

Forskningsspørsmål:

- Hva er bra med din bank?
- Hva er dårlig med din bank?
- Hva savner du med din bank?
- Hvilke behov har du til din bank?
- Hvor spør du om hjelp ved økonomiske spørsmål?

Etter å ha stilt informanten spørsmål rundt sin bank, introduserte jeg vår løsning og skisse for denne oppgaven. Informanten ble veldig positivt overrasket da han fikk se skissen og tror en slik løsning vil øke interresen for alles personlige økonomi.

Informanten hadde ingen punkter å legge til skissen.

|

Fase 3:

- Vi gir en oppsummering av den informasjonen som er kommet frem, og deltagerene blir invitert til å utdype forhold som ikke er belyst i fase to. La samtlige deltagere få en avsluttende kommentar for å sikre at ingen sitter inne med synspunkter de ikke har delt med gruppen.