

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 97431

Bacheloroppgave - Bedriftsutvikling for SMB

Bacheloroppgave

KLP Banken - En liten bank i et stort konsern

Navn: Marthe Bjerkelien Hauge, Runar
Digernes Aarsnes, Hanna Monslau
Eikås

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

- KLP Banken -
- En liten bank i et stort konsern -

BTH 97431
Bedriftsutvikling for SMB

Stuedsted:
BI Trondheim

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket».

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på vårt treårige bachelorløp innenfor økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI - campus Trondheim. Vi har fordypet oss i Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter, hvor oppgaven er en tematisk gjennomgang av KLP Bankens forretningsmodell, tjenesteytelse og innovasjonsevne.

Vi har gjennom arbeidet med oppgaven tilegnet oss verdifull kunnskap knyttet til drift og utvikling av selskaper i bank- og finansbransjen. Samtidig har vi tilegnet oss dyrebar erfaring knyttet til interne prosesser og hvordan en forretningsenhet påvirkes av å være en del av et større konsern.

Vi ønsker å rekke en stor takk til våre kontaktpersoner i KLP Banken; finanssjef Christopher Steen, leder for privatmarked Jannicke Bricaud, rådgiver Mari Svendsen og markedsanalytiker Truls Hagen for deres tilrettelegging og koordinering av kommunikasjon internt i banken. Videre vil takke våre informanter og KLP Bankens juridiske avdeling, for deres tilbakemeldinger til vår kvantitative undersøkelse.

En spesiell takk rekket til vår veileder, Frode Solberg. Frode besitter en ubegripelig mengde kunnskap i et svært omfattende fagfelt, og har en unik evne til å sette seg inn i ulike caser. Tusen takk for din ærlige og kritiske holdning, tilbakemeldinger, tilgjengelighet og veiledning i arbeidet med vår oppgave.

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven samarbeidet med KLP Banken, en strategisk forretningsenhet i KLP-konsernet. Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan banken jobber for å oppnå sine egne mål, og samtidig operere i samsvar med konsernets verdier. Vi har avgrenset oppgaven til å omhandle privatmarkedet, og har arbeidet ut i fra problemstillingen «**Hvordan kan KLP Banken øke antallet kunder?**».

Oppgaven følger IMRoD-oppsettet, og består av en innledning, teori, metode, presentasjon av data, diskusjon og konklusjon. Innledningen har som formål å presentere generell informasjon om både bedriften og konsernet. Videre følger oppgavens teoretiske forankring hvilket bygger fundamentet for resten av oppgaven. Teoridelen består hovedsakelig av tre ulike temaer; forretningsmodell, tjenesteyting og innovasjon. Vi ser på Osterwalders forretningsmodell og gjennomgår hele lerretet, i tillegg til forretningsmodellens design og strategi. I tjenesteyting tar vi for oss Gap-modellen og servicepyramiden, mens innovasjon tar for seg seks av Keeleys ti innovasjonstyper. Etter den teoretiske forankringen følger metoddelen, her forklares hvordan utarbeidelsen av kvalitative og kvantitative analyser har foregått for å belyse problemstillingen fra ulike interessenters perspektiver. I resultater og funn presenteres den viktigste informasjonen fra analysene våre og avdekker informasjon vi vil ta for oss i diskusjonsdelen. Basert på teori og funn konkluderer vi med konkrete tiltak og ser på deres konsekvenser i oppgavens avslutning.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og problemstilling:	1
1.2 Introduksjon: KLP Banken og KLP-konsernet.....	2
2.0 Teoretisk forankring.....	4
2.1 Forretningsmodell.....	4
2.1.1 Lerretet.....	4
2.1.2 Design.....	6
2.1.3 Strategi.....	7
2.2 Tjenesteytelse.....	8
2.2.1 Gap-modellen:	9
2.2.2 Servicepyramiden	11
2.3 Innovasjon	12
2.3.1 Nettverk	13
2.3.2 Prosess	14
2.3.3 Produktkonsept/-system.....	14
2.3.4 Servicetjenester.....	15
2.3.5 Merke.....	15
2.3.6 Kundeinvolvering	15
3.0 Metode	16
3.1 Forskningsdesign.....	16
3.2 Primærdata.....	17
3.2.1 Kvalitativ analyse	17
3.2.2 Kvantitativ analyse	17
3.3 Sekundærdata.....	18
3.4 Utvalg.....	18
3.4.1 Kvalitativ analyse	18
3.4.2 Kvantitativ analyse	19
3.5 Datainnsamling	19
3.5.1 Utarbeidelse og gjennomføring av kvalitativ analyse	19
3.5.2 Utarbeidelse og gjennomføring av kvantitativ analyse	20
3.6 Kvaliteten av undersøkelsen.....	21
4.0 Resultater & funn.....	21

<i>4.1 Resultater fra den kvalitative analysen</i>	22
4.1.1 Kundevekst	22
4.1.2 Kundesegmenter	22
4.1.3 Konkurransesituasjon	23
4.1.4 Produkttilpasning	23
4.1.5 Endringstakt	24
<i>4.2 Resultater fra den kvantitative analysen</i>	25
4.2.1 Medlemstid, alder og lengde på kundeforhold	25
4.2.2 Bankens synlighet	25
4.2.3 Hvor enig er du i følgende påstander?	26
4.2.4 Kundeforhold	26
4.2.5 Tilbakemelding	27
5.0 Diskusjon	27
5.1 Restrukturering av KLP Bankens forretningsmodell	28
5.2 KLP Bankens pris- og produktstrategi	29
5.3 Interne forhold i KLP Banken	30
5.4 Totalkundekonsept	31
5.5 Konsekvenser av tiltakene	32
6.0 Konklusjon	33
<i>Referanseliste</i>	35

Figurliste

Figur 1: Firefasert handlingsramme (Osterwalder & Pigneur, 2015, s.227)	8
Figur 2: Gap-modellen (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015, s.33)	9
Figur 3: Servicepyramiden (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015, s.35)	11
Figur 4: Keelys ti innovasjonstyper (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s.316)	13
Figur 6: Medlemstid i KLP	25
Figur 7: Hvordan hørte du først om KLP Banken	25
Figur 8: Påstander	26
Figur 9: Er du kunde i flere banker?	26

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling:

Norge har svært mange banker i forhold til antall innbyggere, og de ulike tjenesteyterne tilbyr i stor grad de samme produktene (Konsesjonsregisteret, 2018). Dette er en finurlig problemstilling i seg selv, og gir norske bankkunder muligheten til å velge fritt mellom banker. Dette fører til at kunder ofte benytter seg av forskjellige banker til ulike produkter. Bank- og finansbransjen blir ofte betegnet som tunge og tradisjonsrike institusjoner, og dagens digitalisering vil sannsynligvis påvirke disse selskapene mer enn noen andre. Dette har medført at de tradisjonelle finansforetakene de siste årene kan betegnes mer som teknologiselskaper.

I starten av 2018 trådte de to nye EU-direktivene MiFID II og PSD2 i kraft. De har som formål å fremme konkurranse, innovasjon og sikkerhet i finansbransjen, som i praksis gir eksterne aktører muligheten til å utvikle tjenester direkte fra bankenes underliggende systemer. Dette åpnet dørene for mindre aktører, og lovgivningen har gjort markedet enda mer konkurranseutsatt. Konsekvensen for dagens banker er at fremtidige kunder kan ha mindre direkte kontakt med banken enn noen gang før. De etablerte aktørene blir derfor tvunget til å tilpasse sine forretningsmodeller, slik at nyskaping og tjenesteyting skjer på en annen måte enn tidligere.

Oppgaven tar for seg KLP Banken som strategisk forretningsenhet i KLP-konsernet, med hovedfokus rettet mot *tjenesteytelse, forretningsmodell, og innovasjon*. Den avgrenses til å omhandle privatmarkedet, og vi skal undersøke hvordan banken kan tiltrekke seg flere kunder fra KLPs medlemsbase. Oppgaven besvares som en enkel case-studie gjennom flere analyseenheter. Når KLP Banken introduserte sitt vekstmål på 5000 nye kunder per år reagerte vi på at målet var satt lavt sammenlignet med den potensielle kundemassen på nesten 700.000 aktive medlemmer i KLP-konsernet. Dette er bakgrunnen for vår problemstilling: «**Hvordan kan KLP Banken øke antallet kunder?**»

1.2 Introduksjon: KLP Banken og KLP-konsernet

KLP Banken er en del av Kommunal Landspensjonskasse-konsernet (KLP), og er en nettbank, uten fysiske filialer, som tilbyr selvbetjente løsninger. Banken ble stiftet i 2010, og har over 50.000 kunder, hvor 73% var KLP-medlemmer ved utgangen av 2016. Selskapet opererer både i det offentlige og private markedet, og forvalter rundt 90 mrd. kroner, hvorav 30 mrd. er til privat utlån. Banken har totalt 62 ansatte fordelt på to kontorer, et på Solsiden i Trondheim og et i Bjørvika i Oslo. Forretningsenheten opererer i henhold til KLP-konsernets verdier, og bankens produkter skreddersys slik at KLP-medlemmer skal dra best nytte av dem. KLP Banken er åpen for alle, men hovedforskjellen mellom kundetyperne er hovedsakelig at medlemskunder får bedre renter og vilkår knyttet til bankens produkter og tjenester.

KLP-konsernet er et gjensidig forsikringselskap, hvilket betyr at selskapet er eid av medlemmene. Et KLP-medlem er en person som mottar pensjon fra, eller gjennom arbeidsgiver har pensjonssparing hos, KLP. Konsernet har spesialisert seg som tilbyder av livsforsikring og pensjonsforvaltning, men tilbyr også bank-, fond- og forsikringstjenester gjennom egne strategiske forretningsenheter. De har røtter tilbake til 1949, og har i dag i overkant av 683.000 aktive medlemmer. KLP har ledende markedsandel som tilbyder av pensjonstjenester til kommuner og andre offentlige virksomheter. Ved utgangen av 2016 var konsernets totale forvaltningskapital 596 mrd. kroner, noe som gjør det til et av Norges største finansselskaper.

KLP Banken er en strategisk forretningsenhet i KLP-konsernet, og dens strategiske satsing bestemmes ut fra KLPs overordnede strategi. Den går først og fremst ut på å styrke konsernets posisjon i offentlig sektor, samt bidra til vekst og lønnsomhet for KLPs eiere. Banken opererer i utgangspunktet som enhver annen forretningsbank, men på grunn av eierstrukturen opererer den ikke med like strenge avkastningskrav som konkurrentene. Selskapet skal derimot oppnå finansiell gevinst, og det finnes ulike avkastningskrav knyttet til hvert produkt. Banken har som overordnet mål å vokse i antall kunder, og har de siste årene operert med mål om nettovekst på 5.000 kunder per år. Dagens produktportefølje

består hovedsakelig av lønnskonto/brukskonto, debetkort, kredittkort og ulike typer sparekontoer og boliglån. I nærmeste fremtid er bankens fokus å øke kredittkortsatsingen, mens de samtidig skal tilby flere nye produkter. På lengre sikt ønsker de å satse på å få flere total kunder, som de selv definerer som kunder med lønnsinngang i banken.

KLP Banken regner seg selv som en ordentlig, gjennomiktig og etisk aktør, som opererer med faste prisavtaler. De forskjellige kundetyper vil alltid få samme rente, og har dermed ikke muligheten til å forhandle renten. Banken presenterer produkter og tjenester for seg selv, og skal man eksempelvis ha debetkort blir man ikke tilbudt andre produkter 'på kjøpet'. På denne måten blir prislisten over bankens produkter og tjenester oversiktlig for kunder, noe banken mener er et klart fortrinn. Dette stammer fra konsernets verdier, og er hvordan banken ønsker å operere.

Bankens kundebase består stort sett av offentlige ansatte uten særlig komplekse økonomier, og den gjennomsnittlige bankkunden er et kvinnelig KLP-medlem på 52 år. Banken regnes som en liten aktør i bankbransjen, og har ikke samme produktbredde som konkurrentene. Bankens mål er å dekke KLP-medlemmenes behov, og de ønsker derfor å tilby produkter og tjenester som de vet medlemskundene trenger eller etterspør. Etersom selskapet i utgangspunktet kun er ute etter en spesiell type kunde regnes de som en nisjeaktør, noe det finnes flere av i det norske markedet. OBOS-banken, Sbanken, Gjensidige Bank og banker i SpareBank1-gruppen regnes av banken som deres nærmeste konkurrenter. Sammenligningen baserer seg på en fullverdig, eller større digital satsing, ved at de tilbyr spesialavtaler til en spesiell type kunde eller kundegruppe.

For å øke kjennskapen til konsernets ulike forretningsenheter tar konsernets sentraliserte markedsføringsavdeling i bruk de fleste kanaler. KLP markedsfører hovedsakelig konsernets navn i massemedier, og dets virksomhetsområder nevnes oftest kun kort som «pensjon, bank, fond og forsikring». Bankledelsen mener svært mange KLP-medlemmer ikke vet at banken eksisterer, og ser dette som en av de største problemene med å tilegne seg kunder. Verving av nye kunder til banken skjer hovedsakelig gjennom utsendelse av nyhetsbrev til KLP-

medlemmer, og banken bruker store ressurser på dette. Aktiviteten begrenses derimot av markedsføringsloven (2009, §15), hvilket sier at KLP-medlemmer må samtykke til markedsføring spesifikt fra banken. Dette hemmer KLP Bankens evne til å effektivt verve kunder internt i KLP-systemet.

Som ren nettbank kan KLP Banken regnes som en fremoverrettet aktør i bankbransjen med tanke på dagens digitalisering. Med KLP-konsernet som ressurs, og dens unike kundemasse, har banken gode forutsetninger for å nå deres mål om kundevekst. Det gjenstår derimot å gjennomføre flere tiltak og endringer for å utnytte ressursene, slik at banken kan øke kundebasen.

2.0 Teoretisk forankring

2.1 Forretningsmodell

Vi bruker Osterwalder & Pigneurs definisjon for å forklare begrepet «Forretningsmodellen er som et kart over en strategi som skal iverksettes gjennom organisatoriske strukturer, prosesser og systemer» (Osterwalder & Pigneur, 2015, s.15). Under tar vi for oss lerretet, design og strategi som de viktigste delene av forretningsmodellen, for å belyse kritiske faktorer i bedrifters tilpasninger til markedet.

2.1.1 Lerretet

Lerretet er selve oppsettet av forretningsmodellen, og er hvordan bedriften ønsker å tjene penger og operere. Det dekker bedriftens fire hovedområder: *kunder, produkt, infrastruktur* og *økonomisk bærekraft*, gjennom de ni byggesteinene: *kundesegmenter, verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur*.

Kundesegmentet tar for seg hvem verdi skapes for, altså hvem de viktigste kundene er. Bedrifter gjør dette på ulike måter basert på hvordan de segmenterer

kundene, for eksempel *segmentert*, *nisjemarked* eller *massemarked*. I *segmentert* kundesegment skilles kunder med forskjellige behov og problemer, *nisjemarked* tar for seg unike kundesegment og skreddersyr seg til deres konkrete krav, mens *massemarked* retter seg mot én stor gruppe med like behov og problemer.

Verdiforslaget er kombinasjonen av elementer rettet mot segmentet for å skape verdi for kunden. Verdiene kan være *kvantitative*, pris, tempo, eller *kvalitative*, design, kundeopplevelse. *Nyheter* er verdi kunden ikke var oppmerksom på at en trengte, men setter pris på å ha. *Individuell tilpasning* av produkter og tjenester til kundesegmentets konkrete behov er også en god måte å skape verdi på. *Pris* som verdiforslag i prisfølsomme segmenter har vist seg å være svært effektive, og å tilby samme produkt til en lavere pris er en sikker vinner i de fleste bransjer.

Kanaler er hvor bedriften velger å dele verdiforslaget. Man kan velge å kombinere flere kanaler, men det viktigste er at de stemmer overens med hvordan kundene i de aktuelle segmentene ønsker å nås.

Kunderelasjoner bestemmes ut fra hva segmentet ønsker og hva bedrifter er i stand til. *Personlig bistand* hvor kunden kommuniserer med en kundebehandler i en salgsprosess via telefon, e-post, chat og lignende er normal praksis. *Allokert personlig bistand* er det samme som personlig bistand, hvor man har en konkret medarbeider tilegnet kunden fremfor en tilfeldig hver gang. *Selvbetjening* er en voksende kunderelasjon i det digitale samfunnet, hvor kunden selv får alle hjelpemidlene og ikke behøver direkte relasjoner.

Inntektsstrømmer omhandler hvordan bedrifter genererer inntekt, hva kunden er villig til å betale og hvilke verdier de betaler for nå. Normale former for inntektsstrømmer er *salg av aktiva*, hvor eierskap av fysiske produkter selges. *Bruks- og abonnementsavgift* er vanlig i teknologibaserte tjenesteleverandører. Førstnevnte er når inntektsstrømmen genereres ut fra en tjenestes bruksmengde, og i sistnevnte genereres inntekt løpende ved salg av adgang til et produkt, eksempelvis i form av strømmetjenester.

Videre i lerretet må en identifisere de *nøkkelressurser*, *-aktiviteter* og *-partnere* som kreves for å gjennomføre forretningsmodellen. *Nøkkelressurser* er de

viktigste verdiene som kreves for at en forretningsmodell skal fungere. *Fysiske ressurser* som bygninger og systemer, *immaterielle* som varemerke og opphavsrettigheter, *økonomiske* som kredittmuligheter eller aksjeopsjoner, og *menneskelige ressurser*. *Nøkkelaktiviteter* er de viktigste handlingene i virksomheten, og er nødvendige for å skape og bearbeide verdiforslaget videre. *Produksjon* er eksempelvis en nøkkelaktivitet hvor man driver med salg av aktiva, mens *plattform eller nettverk* er nøkkelaktiviteter hvor man baserer seg på ens nettverk, programvare eller varemerke. Bedrifters nettsted er eksempler på plattformer som krever kontinuerlig utvikling og vedlikehold for å opprettholde nøkkelaktiviteten. *Nøkkelpartnere* er bedriftens viktigste medspillere. *Reduksjon av risiko og uvisshet* gjennom partnerskap som gagnar alle, gjerne med konkurrenter. BankID er eksempelvis et samarbeid mellom norske banker, selv om de ellers er konkurrenter. *Optimering av stordriftsfordeler* baserer seg hovedsakelig på en kjøper-leverandør-relasjon, hvor *outsourcing* gjøres for å effektivisere produksjonen, spesielt kostnadmessig. *Tilegnelse av ressurser og aktiviteter* er også en form for outsourcing, hvor eksempelvis en bedrift kjøper tilgang til teknologi for å kunne fokusere på det en er god på.

Kostnadsstrukturen er den siste byggesteinen i lerretet, og kartlegger de viktigste kostnadene og dyreste ressursene i forretningsmodellen. Her kan man bl.a. velge mellom *kostnads basert*, *verdibasert*, *faste* eller *variable kostnader*, og *stordrifts- eller synergifordeler*. Lavprisselskaper er gode eksempler på selskaper med *kostnadsbaserte* strukturer, hvor en fokuserer på å minimere kostnader. *Verdibasert* struktur omhandler å skape høyest mulig verdi for kunden, koste hva det koste vil. Strukturer med *fokus på variable* eller *faste kostnader* er hvor en enten fokuserer på hva som påvirkes og varierer av mengde, eller ikke (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.1.2 Design

Når man utvikler en forretningsmodell er det forskjellige måter den kan designes på. En av gjengangerne er forretningsmodeller basert på *kundekjennskap*. Bedrifter som tar utgangspunkt i kundekjennskap i forretningsmodellen prøver å

se gjennom kundens øyne når de utvikler produkter og tjenester, og resten av byggesteinene i forretningsmodellen. Det er ikke uvanlig at bedrifter bruker mye ressurser på markedsundersøkelser, hvor kunden selv gir tilbakemeldinger, selv om det ofte ikke registreres eller gjøres endringer basert på dette. Det gir en følelse av at bedriften bryr seg, men likevel ikke nok til å gjennomføre kundens ønsker. Det er viktig å vite hvilke kunder man skal rette seg etter, og hvilke man skal se bort i fra. Om man ønsker å fornye en forretningsmodell vil det ikke være hensiktsmessig å fokusere utelukkende på eksisterende kundesegment, men heller fokusere på nye og uutnyttede segmenter (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.1.3 Strategi

En forretningsmodell vil ikke være lik for alle bedrifter i samme bransje. Den må tilpasses til de strategiske omgivelsene bedriften befinner seg i. Dette avhenger av hva bedriften regner som viktig, hvordan de selv vil operere og hvem de vurderer som sine nærmeste konkurrenter. Osterwalder og Pigneur omtaler fire forskjellige strategiske områder: *forretningsmodellens omgivelser, blått hav strategier i et forretningsmodellperspektiv, evaluering av forretningsmodeller og håndtering av flere forretningsmodeller innenfor én og samme virksomhet*, hvor vi tar for oss de to førstnevnte.

Økende kompleksitet, større uvisshet og alvorlig turbulens i det økonomiske landskapet fører til at det blir stadig viktigere å være klar over *forretningsmodellens omgivelser*. Ved å kartlegge nøkkeltendenser, markedskrefter, bransjekrefter og makroøkonomiske krefter kan man ruste seg best mot uforutsette hendelser. Man kan velge å se på dette som et *designrom*, hvor forretningsmodellen tilpasses ut i fra de naturlige rammene omgivelsene setter.

Blått hav-strategien går ut på å skape nye «bransjer» ved å differensiere seg fra konkurrentene i den nåværende bransjen, istedenfor å konkurrere. Med det kan man skape «sin egen» bransje, hvor en er den eneste og dermed bransjeledende. *Blått hav*-Strategien brukes som en effektiv metode for å stille spørsmål ved verdiforslag, forretningsmodellen, og utforske nye kundesegmenter. Et verktøy for å oppnå denne verdiinnovasjonen er en firefasert handlingsramme (Figur 1). Nye kundesegment som ikke er kapret av bransjen ennå er også en måte å skape *blått hav*, her gjelder det å være først ut, og det hjelper sjeldent å komme hakk i hæl (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Eliminere	Øke
Hvilke faktorer kan du eliminere som din bransje lenge har konkurrert på?	Hvilke faktorer bør økes til langt over bransjestandarden?
Redusere	Skape
Hvilke faktorer bør reduseres til langt under bransjestandarden?	Hvilke faktorer bør skapes som bransjen aldri har tilbudt?

Figur 1: Firefasert handlingsramme (Osterwalder & Pigneur, 2015, s.227)

2.2 Tjenesteytelse

I dagens samfunn brukes begrepene *service* og *tjeneste* om hverandre innenfor markedsføringsteorien, men det finnes vesentlige forskjeller mellom dem som man burde være klar over. *Tjeneste* er hvor fysiske komponenter inngår og resultat måles fysisk, for eksempel ved et legebesøk, eller en telefonsamtale med sin egen bank. I markedsføring brukes ordet *service* i flere sammenhenger, men i hovedsak er det en tilleggstjeneste som er med på å skille banken fra konkurrentene. God *service* avhenger av forbrukernes forventninger.

Kvalitet er vanskelig å måle når brukeren har vært i kontakt med banken, og avgjøres derfor av brukerens opplevelse. Sett fra dette ståstedet betyr brukerens opplevelse alt for om selskapet lykkes med jobben. Dette er en subjektiv måte å vurdere kvalitet på, da ulike brukere vil ha ulike oppfatninger av tjenesten. Når man er i kontakt med en kundebehandler forstår man forskjellen på god og dårlig *service*. I motsetning til en vare kan du ikke ta og føle på *service*, men du kan kjenne etter om opplevelsen er tilfredsstillende (Ellingsen, 2010).

I 1977 konkretiseres det en ny disiplin etter at Lynn G. Shostack publiserte artikkelen «Breaking free from product marketing» i Journal of Marketing, der servicemarkedet utløste massive reaksjoner. Når fokuset ble rettet mot servicemarkedet, ønsket man å forstå fenomenet *tjeneste* og hva som gjør de forskjellige fra produkter (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Faktum er at hvis en kunde har opplevd en dårligere tjenesteytelse enn forventet, vil kunden bli skuffet. Er det derimot slik at opplevelsen av tjenesteytelse overgår forventningene, vil kunden ønske å benytte seg av tjenesten igjen.

2.2.1 Gap-modellen:

I Gap-modellen viser man hvilke interne faktorer i bedriften som kan påvirke kundens forventet og opplevd service. Den vil også gi oss inspirasjon på bedriftens syn på tjenestekvalitet og kundetilfredshet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Modellen består av fire gap hvor tjenesteytelsen kan gjøre feil:

Gap 1: ikke vite hva kundene forventer

Gap 2: ikke velge det riktige designet eller standarden tjenesten

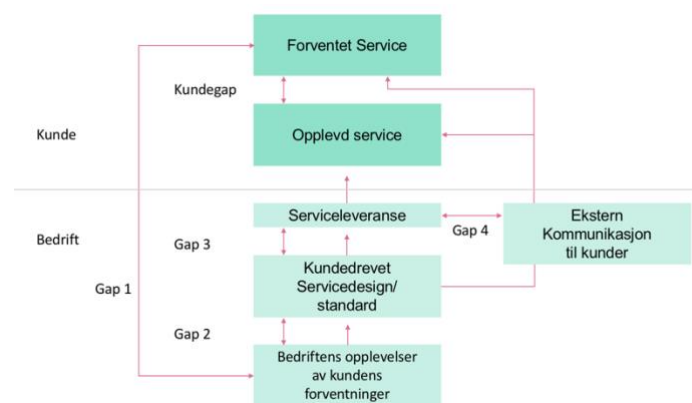
Gap 3: ikke levere riktig standard

Gap 4: ikke holde det bedriften lover

Det kan være en rekke årsaker til at disse avvikene oppstår. I gap 1 innehar ikke tjenestedriften kunnskap om forbrukernes forventninger, der den er mangelfull eller kan tolkes feil. Dette oppstår ofte ved manglede kommunikasjon mellom forbrukeren og selskapet.

Andre bakgrunner kan være avvik i

formidling av markedsføring, som er grunnen til gap 2. Manglende eller dårlig reklame ut fra bedriften kan medvirke til at fokuset på deres produkt ikke blir satt frem i lyset eller blir misforstått. I gap 3 klarer ikke bedriften å levere tjenester til den standarden som er forventet, hvor tjenester skal tilrettelegge behovene til



Figur 2: Gap-modellen (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015, s.33)

brukerne. Det siste gapet oppstår når bedriften og deres kollegaer lover mer enn de kan holde. Det er viktig å skille mellom kundene og de ansattes forventninger, slik at lojalitet og tillit skapes (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015).

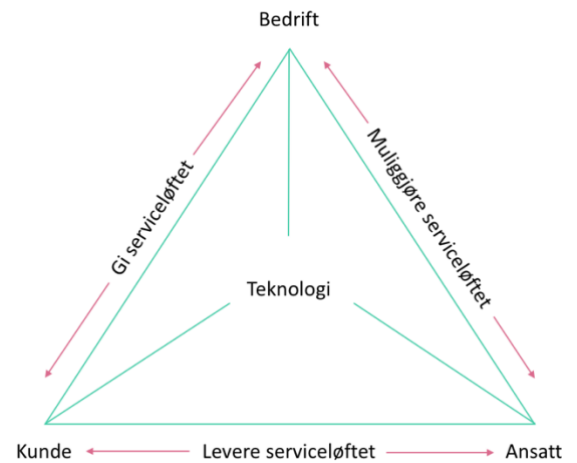
For å forhindre at gapene skal oppstå, er det flere faktorer som spiller inn. For å kunne lukke gap 1 kan det være lurt å hente inn informasjon direkte fra kundene gjennom ulike markedsundersøkelser. Det å få frem kundenes subjektive mening kan bidra til å tilfredsstillere deres individuelle behov og forventninger. Informasjonen kan ikke bare hentes inn, men må videreformidles utover i bedriften slik at også øverste hold blir informert. For å redusere det andre gapet må man avdekke feil og svakheter i bedriftens markedsføring. I dag er det vanlig å benytte verktøyet *blueprinting*, som brukes når man jobber med tjenstedesign. *Blueprinting* brukes til å se hele prosessen og finner hvor feilen ligger (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015).

I gap 3 bør man ha de interne forholdene tilrettelagt slik at bedriften har de riktige ansatte til å utføre arbeidsoppgavene. Gjennom veiledning og fremming av selvbetjeningsløsninger kan kunden selv lære å benytte tjenestenes fulle potensial. For å avvike det fjerde gapet må ekstern kommunikasjon samkjøres, slik at man er påpasselig med hva man informerer og lover kundene sine (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Det er fort gjort å love mer enn man kan holde, og man kan da risikere misfornøyde eller tapte kunder. Det oppstår ofte problemer internt i bedrifter når noe loves, og den interne kommunikasjonen feiler. Eksempelvis kan problemer oppstå når en kundebehandler lover noe som ikke oppfylles av en annen part.

2.2.2 Servicepyramiden

Servicepyramiden er et strategisk rammeverk og illustrerer ansvaret organisasjon har for å gi serviceløftet til brukerne, men samtidig gi ansatte mulighet til å oppfylle løftet til brukerne (Ellingsen, 2010). Teknologi er forutsetning for god service, og er plassert i midten av pyramiden, der den ligger sentralt i forholdet mellom kunde, ansatt og bedrift. Service handler om mennesker som innenfor rammeverk, mennesker, bygninger, regler og utstyr, anvender sine kompetanser, kunnskap og ferdigheter, til å utføre et sett aktiviteter som i sum oppleves som verdifulle av kundene (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Det er ikke bare opplevelsen som er viktig for kunden, men vi kan se på flere faktorer som spiller inn:

1. Gi serviceløftet til markedet
2. Muliggjøre produksjon av serviceløftet
3. Levere serviceløftet
4. Bruke teknologi for levering og muliggjøring av tjenesteproduksjonen



Figur 3: Servicepyramiden (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015, s.35)

Å *gi serviceløftet* er løftet bedriften gir til markedet, både bevisst og ubevisst, og det er ledelsens ansvar å gjennomføre dette optimalt. Løftene bedriften gir kan stamme fra forventninger fra tidligere kontakt, og danner grunnlaget for nåværende kunders forventninger. Markedsføring er et hjelpemiddel for å sikre gode holdninger og relasjoner hos kunden, mens kontakt med bedriften underbygger eller motbeviser kundens forventninger (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015).

For å *muliggjøre serviceløftet* må bedrifter organiseres på best mulig måte slik at løftet kan innfris. Hovedfokuset er å sette kunden i sentrum slik at man ser verdiskapningen fra deres synspunkt, og ikke fokusere på kostandsminimering. Ved å styrke interne forhold i bedriften, vil det bidra til å motivere de ansatte til å

jobbe mot et felles mål og yte best mulig service. Et godt serviceklima vil være med på å muliggjøre serviceløftet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015).

Etter selskapet har gitt og muliggjort serviceløftet, skal det til slutt *leveres*. Det er i denne situasjonen personlige kundemøter gjennomføres og verdi skapes. Gjennom møter og samtaler vil kunder etterhvert bygge opp både en relasjon og tilknytning til bedriften. Det skal godt gjøres å være en feilfri bedrift, og det er i situasjoner der ting går galt at kundens fremtidige lojalitet ofte skapes. Dersom bedrifter evner å takle feil og situasjoner på en tilfredsstillende måte vil man skape et godt fundament for relasjonsbygging. Positiv holdning skapes av en positiv opplevelse.

For å levere og muliggjøre tjenesteproduksjonen brukes teknologi som et viktig hjelpemiddel. Teknologien skal bidra til å hjelpe kundene til å klare seg selv, og at ansatte skal klare å hjelpe kundene sine til en hver tid. De siste årene har servicemarkedet kommet sterkere frem, hvor man nå drar inn elektroniske tjenester som viser serviceinnovasjon i et større bilde (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015).

2.3 Innovasjon

Innovasjon er et vidt begrep som alle ser ut til å definere ulikt, og vi vil i dette temaet undersøke hvordan nyskaping kan bidra til verdiskapning i organisasjoner. I oppgaven nytter vi Stortingets definisjon av innovasjon: «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2008-2009). Begrepet deles ofte inn i hard og myk innovasjon. Hard innovasjon innebærer utvikling av nye produkter, tjenester og ny teknologi, mens myk innovasjon hovedsakelig omhandler nye måter å gjøre ting på. Keeley definerer innovasjon i form av ti innovasjonstyper en virksomhet kan gjøre, hvilke igjen fordeles på tre hovedområder (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015).

Oppgaven tar utgangspunkt i Keeleys ti innovasjonstyper; forretningsmodell, nettverk, struktur, prosess, produktets ytelse, produktkonsept/-system, servicetjenester, kanaler, merke og kundeinvolvering. Videre kategoriseres innovasjonstypene, som nevnt, på tre hovedområder. De fire første typene inngår i kategorien «konfigurering», de to neste under «tilbudet» og de fire siste under «erfaring» (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). I det følgende vil vi gå nærmere inn på seks av Keeleys ti innovasjonstyper, og berøre hvert enkelt hovedområde i modellen: nettverk, prosess, produktkonsept/-system, servicetjenester, merke og kundeinvolvering.

Forretningsmodell	Nettverk	Struktur	Prosess	Produktets ytelse	Produktkonsept/-system	Service-tjenester	Kanaler	Merke	Kundeinvolvering
Konfigurering				Tilbudet		Erfaring			
Disse typene innovasjon er fokusert på de interne oppgaver og prosesser, samt forretningsystemet - forretningsstrukturen				Denne typen innovasjoner fokuserer på virksomhetens produkter og tjenester, eller en kombinasjon		Denne typen innovasjoner er fokusert på mer direkte kunderelaterte elementer som virksomheten har i sitt forretningsystem			

Figur 4: Keeleys ti innovasjonstyper (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s.316)

2.3.1 Nettverk

Nettverksinnovasjoner muliggjør at selskaper kan dra nytte av hverandres prosesser, teknologi, produkter, tjenester, kanaler og merker. Dette betyr at et selskap kan kapitalisere seg på egne styrker, mens de drar nytte av andres evner og ressurser. Strategiske partnerskap, samarbeid og allianser skaper en symbioseeffekt, eller positiv nettverkseffekt, hvilket er utelukkende positivt. Nettverksinnovasjoner øker effektiviteten og fremmer kommunikasjon mellom organisasjoner, og selskaper hverken skal eller bør gjøre alt alene i dagens hyper-sammenkoblede verden. Som en direkte konsekvens av samarbeidene spres også risiko når det kommer til nyvinninger (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013).

2.3.2 *Prosess*

Slik som den foregående innovasjonstypen, inngår også *prosess* under kategorien *konfigurering* i Keeleys modell. *Prosess* omhandler hvordan virksomheten skaper sin egen signatur eller unike metode for hvordan den utfører sitt arbeid (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Typen innovasjon fokuserer ikke på produkter og tjenester, men omhandler hovedsakelig hvilke prosesser som skiller bedriften fra konkurrentene. Forenkling av prosesser inngår i Lean-metodikken, som i korte trekk handler om å minimalisere sløsing med både menneskelige og økonomiske ressurser. Samtidig forenkles og strømlinjeformes prosesser kontinuerlig, med mål om økonomisk gevinst. Bankens interne prosesser gjennomgås kontinuerlig for å optimaliseres, samt for å identifisere flaskehalser. Eksempelvis kan prosesser som inngår i måling og intern rapportering variere fra organisasjon til organisasjon.

2.3.3 *Produktkonsept/-system*

Produktkonsept-/system inngår i «tilbudet» i Keeleys innovasjonsmodell, og beskriver hvordan selskaper lager eller besitter produkter og tjenester som er knyttet til hverandre på unike måter (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Produktsystem kan være forlengelser av eksisterende produkter, produkt- og servicekombinasjoner og komplementære produkter. Disse fungerer fint individuelt, men enda bedre sammen (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). Eksempelvis kan Kvikk Lunsj og appelsin sies å være komplementære produkter til skituren, noe som også forsterker turopplevelsen. Å ta flere produkter og presentere de som en pakkelsning, *produktbundling*, er et typisk eksempel på servicekombinasjoner. Produktpakker er i utgangspunktet forbudt, da det ikke er lov å tilby en tjeneste på vilkår av at kunden skaffer seg en annen tjeneste. Det er heller ikke lov å gi særlige gunstige vilkår om kunden kjøper flere tjenester (Finanstilsynet, 2016). Det finnes derimot ulike måter å unngå forbudet. Eksempelvis kan produkter presenteres i pakker hvor kjøp av alle ikke er et krav, eller ved at produktene naturlig forutsetter hverandre.

2.3.4 Servicetjenester

Innovasjonstypene *servicetjenester*, *merke* og *kundeinvolvering* inngår i «erfaring». *Servicetjenester* omhandler hvordan virksomheter støtter, utvider og forsterker verdien av sitt tilbud, mens *serviceinnovasjoner* sikrer og forbedrer brukbarheten, ytelsen og verdien av et tilbud (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Samtidig gjør de produkter enklere å prøve, bruke og nytte, avdekker egenskaper og funksjonalitet kunder vanligvis overser, samt fikser problemer og dårlige opplevelser i kundereisen. Eksempler på *serviceinnovasjoner* inkluderer *forbedringer i bruk av produkter*, *vedlikeholdsplaner*, *kundeservice*, *informasjon*, *undervisning* og *garantier* (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). For heldigitale aktører skjer støtte- og serviceaktiviteter oftest i kundedialogen, og gjennom optimaliserte selvbetjningsplattformer.

2.3.5 Merke

Merkeinnovasjoner sikrer at brukere gjenkjenner, husker og foretrekker en virksomhets produkter og tjenester fremfor konkurrentenes og substituttene (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). Innovasjonstypen har som formål å gjøre brukerne kjent med en virksomhets visjon og verdier, og handler samtidig om hvordan virksomheten ønsker å presentere og representerer sine tilbud (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015).

2.3.6 Kundeinvolvering

Kundeinvolvering er den siste av Keeleys ti innovasjonstyper, og handler i stor grad om å lytte til kundens tilbakemelding og hva de ellers gir uttrykk for. Ved stor grad av kundeinvolvering vil et selskap ta hver og en kunde seriøst, og handle ut i fra dette. En endring er i ferd med å skje, og denne typen innovasjon gjør at flere virksomheter flytter satsingen over fra tradisjonell kringkasting til sosiale medier. Dette kan gjøre kundeopplevelsen og -involveringen mer organisk, autentisk og mer interaktiv (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013).

3.0 Metode

Metode er verktøyene som brukes for å innhente data og informasjon i forskningssammenheng, og skiller vanligvis mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode avdekker hvorfor det skjer (Krumsvik, 2014). Metodekapitlet argumenterer og redegjør for den metodiske tilnærmingen anvendt i oppgaven.

3.1 Forskningsdesign

En forskningsoppgaves design innebærer hvordan oppgavens analyser utarbeides, utformes og gjennomføres, eller kort sagt; designet til oppgavens metodiske fremgangsmåte. Analysen skal konstrueres slik at den best mulig avdekker det som er hensiktsmessig for å løse oppgavens problemstilling. Oppgaven gjennomføres som en enkel case-studie med flere analyseenheter. En enkel case-studie kan inneholde flere analyseenheter hvor forskeren benytter divisjoner, avdelinger, grupper og individer som analyseenheter (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Metoden i en forskningsoppgave avhenger av problemstillingen, og man skal kunne tolke hvordan denne vil løses basert på dens formulering. Det finnes i utgangspunktet fire designstrategier, hvor vår oppgaves metode består av kvalitative og kvantitative analyser. Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å belyse oppgavens problemstilling fra ulike perspektiver. Denne kombinasjonen kalles metodetriangulering, hvilket betyr at forskeren tar utgangspunkt i flere settinger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Den kvalitative analysen undersøker problemstillingen fra ansattes perspektiv, mens den kvantitative analysen undersøker den fra kundens perspektiv. Problemstillingen blir dermed belyst fra både interne og eksterne perspektiver. Vi mener denne fremgangsmåten styrker oppgavens forskningsgrunnlag, og danner det mest reliable og valide datagrunnlaget for å løse problemstillingen. Analysene

betegnes som tverrsnittundersøkelser, hvilket innebærer at forskeren benytter data fra et bestemt tidspunkt eller fra en avgrenset periode (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.2 Primærdata

3.2.1 Kvalitativ analyse

Den kvalitative analysen har som hensikt å undersøke *hvorfor KLP Bankens nåsituasjon er som den er*. Analysen består av samtaler med ansatte i KLP Banken, og intervjuobjektene omtales videre som informanter. Hensikten med samtale er hovedsakelig å undersøke interne forhold knyttet til bankens forretningsmodell og innovasjonsevner. Da gruppens korrespondanse med bedriften ble gjort utelukkende gjennom ledere, besluttet vi å intervju andre ansatte i banken. Tanken var at samtaler med ansatte som jobber direkte med prosessene og rutinene, bestemt av ledelsen, ville utvide vår forståelse om hvordan banken operer internt. Ved å kombinere kommentarer fra ansatte, så vel som ledere, oppnår vi dermed også større bredde i svarene. Problemstillingen belyses dermed fra to interne perspektiver, noe som kan bidra til mer presise anbefalinger.

3.2.2 Kvantitativ analyse

Den kvantitative analysen har som hensikt å undersøke *hvordan KLP Bankens nåsituasjon oppleves fra et kundeperspektiv*. Analysen består av en spørreundersøkelse sendt til KLP-medlemmer som er bankkunder, og personer som besvarte undersøkelsen omtales videre som respondenter. Spørreundersøkelsen skulle hovedsakelig undersøke elementer knyttet til temaet tjenesteyting, eller hvordan bankens produkter brukes og oppleves fra et kundeperspektiv. Samtidig skulle den avdekke hvordan kundene vurderer deres kundeforhold, samt banken som helhet.

3.3 Sekundærdata

Kontakt med bedriften har skjedd gjennom våre kontaktpersoner Christopher Steen og Jannicke Bricaud. Gjennom møter og mail har vi samlet inn grunnleggende tall-, kunde- og annen intern informasjon som ikke nødvendigvis er offentlig tilgjengelig. Denne dataen er hovedsakelig kvalitativt utarbeidet av banken selv. I forkant av analysene var oppfatningen vår at banken hadde enkelte hull og mangler i form av statistiske nøkkeltall, spesielt knyttet til kundemassen. Dette skulle blant annet skyldes ikke-fullt utnyttet integrasjon av interne systemer opp mot Det Sentrale Folkeregisteret.

3.4 Utvalg

3.4.1 Kvalitativ analyse

I en kvalitativ analyse har forskeren større mulighet til å skreddersy utvalget, og dermed eliminere mye av usikkerheten som kvantitative undersøkelser medfører. Rekrutteringen av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål, som i metodelitteraturen kalles for *purposeful sampling* eller strategisk utvelgelse. *Strategisk utvelgelse* vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Samtalene ble gjort med et representativt utvalg personer som basert på deres ansvarsområder hadde gode forutsetninger til å belyse vår problemstilling med relevante synspunkter.

Rekrutteringen av informantene skjedde via vår kontaktperson i Trondheim. I dialogen forklarte vi at vi ønsket å gjennomføre tre separate samtaler med tre ansatte som ikke innehar lederstillinger. Vi spesifiserte at informantene måtte ha tilknytning til privatmarkedet, og at hver samtale skulle vare rundt 30 minutter. Informantene bestod av én kvinne og to menn i aldersgruppen 25-55 år.

3.4.2 Kvantitativ analyse

I en kvantitativ analyse er forskeren ute etter et svar som kan gjelde for en hel populasjon, og må da gjøre et utvalg. Det helt avgjørende prinsippet ved utvelging er *tilfeldighet* eller *randomisering*. Ideelt sett må sammensetningen i utvalget på alle viktige egenskaper tilsvare sammensetningen i populasjonen. Et slikt utvalg kaller vi et *representativt* utvalg, det vil si et utvalg som kan representere samtlige enheter (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). I en kvantitativ analyse har forskeren mindre kontroll over svarene, men ønsker svar som kan generaliseres for utvalget.

Bedriften stod i praksis for rekrutteringen i den kvantitative undersøkelsen. Markedsavdelingen i KLP-konsernet foretok et utdrag på 4000 KLP-medlemmer som også var bankkunder, og estimerte en besvarelsesgrad på 20-25%. Spørreskjemaet ble deretter utsendt på e-post til de utvalgte.

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Utarbeidelse og gjennomføring av kvalitativ analyse

Samtalene ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer basert på fleksibiliteten til denne typen forskningsintervju. Å ha en intervjuguide basert på konkrete tema og spørsmål er utgangspunktet for intervjuet, men også med mulighet til å følge opp ikke-nedskrevne momenter er egenarten til denne typen intervju (Krumsvik, 2014). Spørsmålene ble dermed ikke nødvendigvis stilt i samme rekkefølge. Oppgavens kvalitative undersøkelse er ikke omfattende nok til å kunne omtales som dybdeintervju, og betegnes derfor som samtaler. Samtaleguiden inneholdt totalt 21 spørsmål, og for å gjøre etterarbeidet enklere ble de kategorisert etter oppgavens hovedtemaer.

Ansatte ved KLP Bankens kontorer i Trondheim jobber primært mot offentlig marked, og har av den grunn ingen forutsetninger til å svare på spørsmål angående privatmarkedet. Våre samtaler ble derfor gjennomført på videooverføring fra KLP Bankens kontor i Trondheim til Oslo. Samtalene tok sted torsdag 19. april, og

varte mellom 30 og 40 minutter. Én person fra gruppen gjennomførte alle samtalenene, og snakket med én informant av gangen. Informantene ble gjort oppmerksomme på at samtalen ble tatt opp, og at opptaket ville bli slettet etter transkribering.

3.5.2 Utarbeidelse og gjennomføring av kvantitativ analyse

Det finnes ingen universell standard når det kommer til utforming av spørreundersøkelser. Vi tok utgangspunkt i at utarbeidelsen av en spørreundersøkelse består av tre faser: Åpenhet/kreativitet, strukturering og utseende (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Utarbeidelsen av spørsmålene startet med idémyldring, etterfulgt av utvelgelsesprosessen. Videre ble spørsmålene sortert og omskrevet ut fra to kriterier: relevans og korthet. Spørreskjemaet skulle ha minst mulig friksjon, og være konstruert for å innhente mest mulig relevant informasjon gjennom færrest antall spørsmål. Vi valgte et strømlinjeformet spørreskjema som øker sjansen for at respondentene fullfører undersøkelsen, og ikke gir opp.

Spørreskjemaet inneholdt totalt elleve spørsmål av ulike typer, organisert i tre deler med sømløs overgang. Noen spørsmål hadde flere svaralternativer, andre ble besvart på en skala fra én til seks, og et par inkluderte tekstboks. Svarskalaen var bevisst konstruert fra én til seks for at respondentene skulle velge en side, fremfor å stille seg nøytralt i midten. Dersom respondenten krysset av for at de ikke var kunde i banken ble spørreundersøkelsen avsluttet. Videre er spørsmålene formulerte på en sådan måte at enhver respondent skal kunne tolke dem, uten noen spesielle forutsetninger. Respondentene ble oppfordret til å ikke dele identifiserende personopplysninger.

Undersøkelsen ble utarbeidet og ferdigstilt av gruppen etter flere runder med kommentarer fra veileder, kontaktpersoner og juridisk avdeling i KLP Banken. Spørreskjemaet ble sammensatt i programmet Netigate og utsendt i regi av KLP Banken. Den ble først sendt ut fredag 20. april og varte til mandag 30. april, med en påminnelse torsdag 26. april. Undersøkelsen ble utsendt i regi av KLP Banken

for å unngå den langsomme søknadsprosessen til Datatilsynet. Respondentene er anonyme, og utsendelsen er utført i henhold til personopplysningsloven og dens krav om anonymitet. Etter endt undersøkelse fikk vi tilsendt resultatet for analyse og videre arbeid.

3.6 Kvaliteten av undersøkelsen

Validitet dreier seg om relasjonen mellom et generelt fenomen som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Data er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av et fenomen. I forskningslitteraturen brukes begrepet *validitet*, som innebærer at dataen må vurderes hvorvidt de er gode, altså *valide*, representasjoner av det generelle fenomenet (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Validitet vil teste om undersøkelsene faktisk undersøker det de skal eller ikke.

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. Dataens pålitelighet, eller *reliabilitet*, er et grunnleggende spørsmål i all forskning. Det finnes forskjellige måter å teste dataens reliabilitet på. Eksempelvis kan den samme undersøkelsen gjennomføres ved flere anledninger på ulike tidspunkter, eller ved at flere forskere undersøker samme fenomen (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Samtalene våre inneholder eksempelvis ulike informanter, noe som styrker dataens reliabilitet.

4.0 Resultater & funn

I denne delen av oppgaven presenteres de mest interessante resultatene av våre analyser. Resultatene deles inn i temaer som belyser problemstillingen, og hjelper oss å begrunne våre anbefalinger og tiltak. Informantene bidro med god informasjon om hvordan KLP Banken opererer internt, samt hvilke holdninger og verdier de handler med. Spørreundersøkelsen endte med totalt 626 unike respondenter (16%) tross bankens forventede oppslutning på 20-25%. Vi mener fortsatt dette danner et godt grunnlag for videre analyse.

4.1 Resultater fra den kvalitative analysen

4.1.1 Kundevekst

Våre resultater viser at kun én av tre informanter kjente godt til bankens overordnede mål om kundevekst. Etter at vi presenterte målet ble det derimot omtalt som svært realistisk av informantene, spesielt med tanke på potensialet i medlemsmassen. Det blir klart at bankens ansatte har større fokus på delmål, blant annet vekst i antall total kunder, hvilket er i tråd med bedriftens langsiktige mål. Banken bruker mye ressurser på å innhente samtykke til markedsføring fra KLP-medlemmer, og benytter seg primært av nyhetsbrev og insentivbaserte kampanjer for å tilegne seg nye kunder. En kampanje som kjøres periodevis innebærer at nye kunder som åpner lønnskonto får 150 kr i innskudd av banken, som skal ha hatt god effekt på kundeveksten. Banken har vokst mye på utlån de siste årene, men opplever at den største andelen lånesøknader kommer fra eksisterende bankkunder. Banken klarer derimot ikke å håndtere mer enn 10.000 lånesøknader per år, og har alltid kø i behandlingen, noe informantene mener er positivt.

KLP Banken har eksistert siden 2010, men opplever fortsatt å være lite kjent blant KLP-medlemmene. Dette kan henge sammen med at kun KLP-konsernet som helhet skal fremmes i markedsførings aktiviteter, hvilket nevnes innledningsvis i oppgaven. Banken har begynt å ta grep, og har blant annet begynt å ringe opp kunder hos KLP Skadeforsikring for å opplyse om konsernets banktjenester. Utover dette er banken svært forsiktig med å aktivt fremme andre produkter og tjenester til kunder. Banken ønsker ikke å operere som andre banker hvor «pushing» av salg er en taktikk for å overvinne kunder, men vil heller vise til de produktene kunden selv etterspør.

4.1.2 Kundesegmenter

KLP Banken tilbyr ett og ett produkt, hvor noen er rettet mot spesifikke alderssegmenter, eksempelvis boliglån for unge og seniorlån. Banken foretrekker å behandle alle kundene på lik linje, og gir dem ikke fordeler ved å ha flere produkter. Nyhetsbrevene som sendes ut skreddersys til de ulike

alderssegmentene, hvor en ung kunde eksempelvis ikke vil få informasjon om seniorlån. For å lettere nå de ulike segmentene og skreddersy markedsføringen mener informantene banken burde oppsøke kundene på de ulike plattformene de ønsker å nå gjennom.

Informantene forklarer at banken har mye å hente ved et tettere samarbeid internt mellom konsernets avdelinger, som vil også være fordelaktig for de andre partene. Banken oppsøker ikke medlemmer gjennom møter slik KLP Pensjon gjør, og er ikke klar over om de her også fremmer konsernets andre virksomhetsområder. Ved å fjerne tankegangen om at de respektive forretningsenhetene kun skal drive med én ting, mener informantene det vil muliggjøre et samarbeid på tvers av avdelingene.

4.1.3 Konkurransesituasjon

Informantene beskriver KLP Banken som en liten bank, og at størrelsen begrenser deres evne til å utarbeide samme samarbeidsavtaler som deres konkurrenter. De nevner blant annet DNBs avtale med Norsk Sykepleierforbund. Banken regner derimot sine hovedkonkurrenter å være Sbanken, OBOS Banken, Gjensidige Bank og banker i SpareBank1-Gruppen, basert på størrelse og struktur. Sammenlignet med konkurrentene har KLP Banken en unik eierstruktur, hvor overskuddet tilfaller KLP-medlemmene, og ikke aksjonærer. Som nevnt tidligere tilbyr banken kun basisprodukter tilpasset medlemsmassen, hvor medlemsfordelene skal gjøre produktene konkurransedyktige og attraktive. Informantene mener god kundeservice og den nære kjennskapen til kundene er grunnen til at banken skiller seg fra konkurrentene.

4.1.4 Produkttilpasning

Prisstrategien deres følger et system der de ikke ønsker å gjøre forskjell på kundene. Prislisten er hovedsakelig delt opp i medlem/ikke-medlem og i aldersgrupper, hvor boliglånsrenten varierer om man er over eller under 35 år. Banken ønsker ikke å ha renteavvik blant kunder med likt låneengasjement og

belåningsgrad, og prislisten er fastsatt uten rom for pruting. Banken jobber aktivt med å tilegne seg yngre kunder, og KLP-medlemmer har markedets beste BSU-rente. De ser derimot at unge kunder ofte velger å ha boliglånet sitt i en annen bank. Et gjennomsnittlig KLP-medlem er en offentlig ansatt med en enkel økonomi hvor bankens mål er å tilby basisprodukter som medlemmene ønsker. Dette mener de rettferdiggjør en relativt liten produktportefølje, og av samme grunn trenger ikke banken å tilby svært kompliserte produkter.

4.1.5 Endringstakt

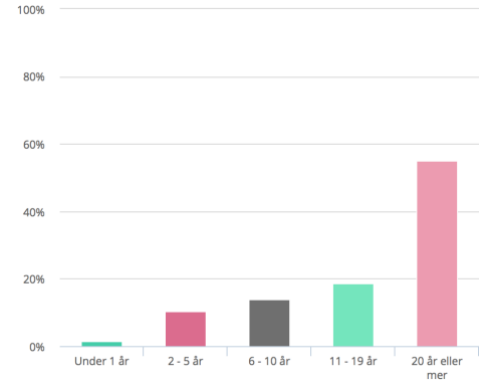
For noen år tilbake ble det avgjort at banken ikke skulle opptre som den innovative aktøren i markedet, men heller være en aktør som raskt kan kopiere hva konkurrentene gjør. Bakgrunnen for dette er at utvikling av nye produkter og tjenester krever mye administrasjon og ressurser. Informantene forklarer at siden banken er en liten aktør, kan den raskt rette seg etter hva konkurrentene utvikler. Basert på hvordan nye produkter presterer i markedet, vil banken kunne implementere tilsvarende produkt etter ønske. I dag står eksterne leverandører for det meste av produktutviklingene i bankbransjen, og dersom et nytt produkt eller en tjeneste utvikles blir den ofte tilgjengelig for alle tilknyttede aktører.

Banken jobber konstant for effektivisering av ulike søknadsprosesser, og lytter aktivt til kundene for å fange opp mangler eller ting som er savnet. Dette tas jevnlig opp internt, og det arrangeres dedikerte møter hver 3. uke i avdelingen. Bankens selvbetjeningsløsninger får mye skryt av kundene, men noen uttrykker fortsatt at nettbanken er vanskelig å bruke. Flere yngre kunder etterspør blant annet chat funksjon, noe som enda ikke har blitt implementert fordi avgjørelsen tas på konsernnivå. Dette er hovedsakelig fordi det er uenighet om chat løsningen skal være felles for hele konsernet, eller om det skal være en for hver enkelt forretningsenhet.

4.2 Resultater fra den kvantitative analysen

4.2.1 Medlemstid, alder og lengde på kundeforhold

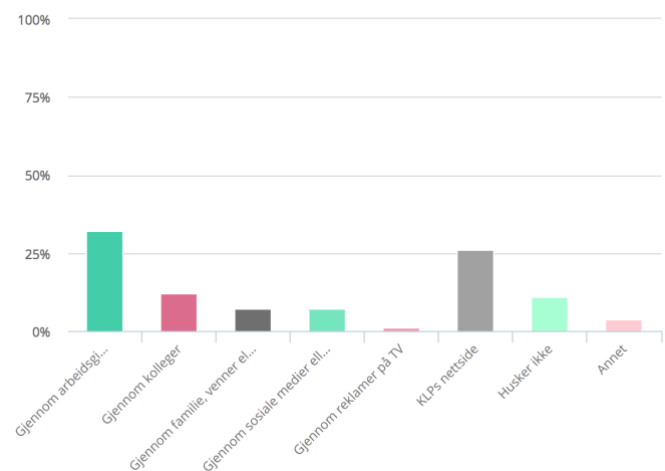
Figur 5 hentet fra spørreundersøkelsen viser at 55% av respondentene har vært KLP-medlemmer i 20 år eller mer, og at hele 52% ble kunder i løpet av bankens tre første leveår. Dette korrelerer med respondentenes alder, hvor 44% ligger mellom 50 og 64 år, og 43% 65 år og over. Resultatet bekrefter også bankens statistiske tall knyttet til kundenes gjennomsnittsalder, noe som styrker undersøkelsen



Figur 5: Medlemstid i KLP

4.2.2 Bankens synlighet

Figur 6 viser hvor kundene først hørte om banken. Her svarer 32% av respondentene at det skjedde gjennom arbeidsgiver, som i KLP sitt tilfelle er å forvente. Det samme gjelder gjennom kolleger, med 12%. KLPs nettsidescorer overraskende høyt med 26%, mens sosiale medier og andre nettsteder ligger på 7%. Dette kan virke lavt, men respondentenes gjennomsnittsalder kan forklare dette. Gjennom reklamer på TV var det kun 1% som svarte at det var hvor de hadde hørt om banken, som det kan være flere grunner til. Dette vil diskuteres videre i diskusjonsdelen av oppgaven.



Figur 6: Hvordan hørte du først om KLP Banken

4.2.3 Hvor enig er du i følgende påstander?

Spørreundersøkelsen inneholdt en matrise hvor respondenten velger grad av enighet i ulike påstander, som presentert i figuren under.

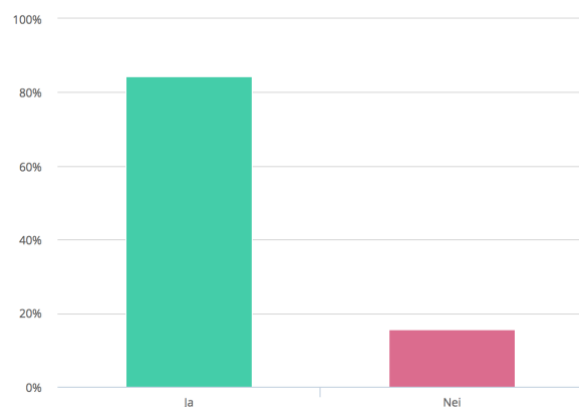
	Svært uenig 1 (7)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	Svært enig 6 (6)	Vet ikke	Avg	σ
1 Det er flott at KLP Banken er ren nettbank	12 (1.97 %)	16 (2.63 %)	63 (10.34 %)	106 (17.41 %)	154 (25.29 %)	197 (32.35 %)	61 (10.02 %)	4,76	1,25
2 Nettbanken er oversiktlig og enkel å bruke	5 (0.88 %)	11 (1.95 %)	35 (6.19 %)	79 (13.98 %)	186 (32.92 %)	227 (40.18 %)	22 (3.89 %)	5,05	1,07
3 Jeg vet hvilke produkter KLP Banken tilbyr	3 (0.54 %)	16 (2.88 %)	49 (8.81 %)	113 (20.32 %)	202 (36.33 %)	151 (27.16 %)	22 (3.96 %)	4,78	1,08
4 Produktene og tjenestene KLP Banken tilbyr er gode	5 (0.92 %)	5 (0.92 %)	14 (2.57 %)	107 (19.63 %)	233 (42.75 %)	134 (24.59 %)	47 (8.62 %)	4,93	0,92
5 KLP Banken ivaretar meg som kunde godt	5 (0.93 %)	11 (2.04 %)	24 (4.44 %)	115 (21.3 %)	206 (38.15 %)	144 (26.67 %)	35 (6.48 %)	4,86	1,02
6 Kundeservicen i KLP Banken er god	2 (0.37 %)	7 (1.3 %)	19 (3.54 %)	70 (13.04 %)	184 (34.26 %)	171 (31.84 %)	84 (15.64 %)	5,08	0,95
7 Jeg er tilfreds som kunde i KLP Banken	4 (0.76 %)	4 (0.76 %)	15 (2.84 %)	76 (14.37 %)	209 (39.51 %)	208 (39.32 %)	13 (2.46 %)	5,14	0,92
Gjennomsnitt (Matrix)									4,93

Figur 7: Påstander

Respondentene viste generelt stor grad av enighet med de ulike påstandene, med et par nevneverdige avvik. Overvekten av respondentene er svært enige i de to første påstandene, men det er verdt å merke at henholdsvis totalt 27% og 20% av respondentene trekker mot midten av skalaen. Gjennom påstandene ser vi en høy prosentandel «Vet ikke» hos respondentene, dette kan ha bakgrunn i at flere av respondentene ikke før har tatt stilling til påstandene. I påstand seks vurderes bankens kundeservice som svært god, og avviket på 16% kan forklares med at respondentene ikke nødvendigvis har benyttet seg av den enda. Utover påstandene beskrevet over er det ingen nevneverdige avvik i svarene.

4.2.4 Kundeforhold

Hele 84% av bankens kunder svarer at de også har kundeforhold i andre banker, men til tross for dette er det kun et fåtall som mener det er sannsynlig at de kommer til å bytte bank. Kun 8% av respondentene mener det er en mulighet, mellom litt og svært sannsynlig, at de avslutter kundeforholdet sitt i banken. 74% av respondentene svarer at de også vil anbefale banken videre til andre.



Figur 8: Er du kunde i flere banker?

4.2.5 Tilbakemelding

I siste del av undersøkelsen kunne de som ønsket legge igjen et tekstsvar. De fleste uttrykket at de var svært fornøyde med bankens kundeservice, og beskriver også nettbanken som brukervennlig og godt utformet. Dette blant annet fordi den har store tall og tegn, noe som passer et eldre segment. KLP Banken har lenge vært kjent for å ha gode innskuddsrenter som flere har dratt nytte av. I januar i år gjennomførte banken en større renteendring på samtlige av deres innskuddsprodukter. Flere av kundene ser ut til å være misfornøyde med endringen, og melder at de har gått over til andre banker. Respondentene nevner samtidig at det finnes bedre priser på enkelte produkter hos konkurrentene, som også er en avgjørende faktor.

4.3 Kritikk til undersøkelsene

Validiteten til dataen fra den kvantitative analysen regnes som sterk, da gjennomsnittsalderen i spørreundersøkelsen stemmer overens med gjennomsnittsalderen gitt i innledningen. Det betyr at tiltakene på generell basis kan gjøres gjeldende for hele kundebasen.

Når det gjelder den kvalitative analysen kan spredningen i informantenes bakgrunn og arbeidsområder gi presise svar. Dataen regnes derfor også her som valid, hvilket betyr at vi kan gi gode anbefalinger og trekke gode konklusjoner knyttet til interne forhold i banken og konsernet.

5.0 Diskusjon

Det foregående kapitlet avdekker flere forhold som hemmer optimal kundevekst. Under vil vi diskutere en rekke spesifikke problemstillinger, og samtidig fremme konkrete forslag til hvordan de aktuelle problemstillingene kan løses. Videre vil vi drøfte hvilke fordeler, ulemper og økonomiske konsekvenser implementering av våre tiltak vil medføre.

5.1 Restrukturering av KLP Bankens forretningsmodell

Dersom bedrifter vil fornye forretningsmodellen bør en, som forklart under forretningsmodellens design og strategi, ikke kun fokusere på det nåværende kundesegmentet. Vi anbefaler derfor at KLP Banken endrer sin forretningsmodell og beveger fokuset over på et yngre kundesegment, i tillegg til den nåværende kundebasen. KLP Banken fokuserer hovedsakelig på å øke antall kunder gjennom innhenting av medlemmers samtykke til markedsføring. KLP bruker på sin side mye ressurser på å fremme konsernet som helhet gjennom holdningskampanjer, hovedsakelig på TV. Våre analyser viser derimot at tilnærmet ingen av dagens bankkunder hørte om banken gjennom TV-reklamer, som avviker fra gap 2 i gap-modellen. Deres kundeforhold innledes nemlig gjennom arbeidsgiver, kolleger, familie og KLPs nettside. Vi mener dette skyldes konsernets styreavgjørelse om at kun dets navn skal fremmes i eksterne kanaler, kombinert med ikke-tilstrekkelig samarbeid mellom forretningsenhetene.

Potensielle bankkunder burde oppsøkes på arenaer hvor de faktisk befinner seg. Vi anbefaler derfor en total omstrukturering av innholdet i, og formålet med dagens pensjonsmøter som konsernet gjennomfører ute hos arbeidsgiverne. Konsernet burde også undersøke muligheten for å opprette en ordning hvor arbeidsgiver informerer både eksisterende, og spesielt nye arbeidstakere, om fordelene ved å være et KLP-medlem. Pensjonsmøtene burde ikke begrenses til pensjon, men omhandle alle av konsernets virksomhetsområder. De nye medlemsmøtene burde inkludere medlemmer i alle aldersgrupper, noe som betyr flere og større møter. På denne måten kan potensielt også yngre kunder innhentes tidligere, gjerne i det de ansettes. Dette kan også oppnås ved at arbeidsgiver overrekker informasjon om deres medlemsfordeler hos KLP ved ansettelse.

Vi anbefaler at styret i konsernet letter på kravene om at nærmest all reklame kun skal fremme konsernets navn og verdier. Vi ser nemlig ingen grunn til at de ulike forretningsenhetene ikke skal fremmes i kanaler hvor det sannsynligvis befinner seg flere nye privatkunder. Kundekontakten og produktene som er rettet mot

privatmarkedet driftes nemlig av de ulike forretningsenhetene, og ikke direkte av KLP. Slik markedsføring gjøres nå blir potensielle kunder tvunget til å selv undersøke hva KLP kan tilby, fremfor å bli presentert med konkrete eksempler på hvilke produkter og tjenester konsernet tilbyr i sine ulike virksomhetsområder. Som Keeleys merkeinnovasjon forklarer, handler det om hvordan virksomheten ønsker å presentere sine tilbud. Det skal med andre ord gå an å styrke konsernets posisjon i offentlig sektor, samt bidra til vekst og lønnsomhet for KLPs eiere, uten å *kun* fremme KLPs navn i markedsføring i eksterne kanaler.

Keeleys nettverksinnovasjon forklarer hvordan virksomheter kan samarbeide for å dra nytte av hverandre. Forsikringskunder informeres allerede om konsernets banktjenester via telefon, og burde videreføre dette til resten av konsernets forretningsenheter. Vi mener derfor at KLP Banken burde fortsette å innhente samtykker og sende nyhetsbrev, men kontinuerlig utforske andre kanaler og metoder som ikke påvirkes av markedsføringslovens §15 (2009).

5.2 KLP Bankens pris- og produktstrategi

Alle kunder skal behandles likt i KLP Banken, og de opererer med faste prisavtaler. Kort forklart betyr det at personer som tar kontakt for å prute på renten får avslag. Resultatet av dette er at bankens kunder også har kundeforhold i andre banker, som kommer frem i vår spørreundersøkelse. Erfaringsmessig har barn kundeforhold i samme bank som foreldrene, og ved å verve opptil en hel familie via én kunde, vil man oppnå effektiv kundevekst. Banken ønsker i dag kun å tiltrekke seg medlemskunder, og viser dermed ikke til hva som er tilgjengelig for de under 18 år. Banken trenger ikke å være markedsledende for det yngste segmentet, men å vise KLP-medlemmene at en tilbyr produkter og tjenester for deres barn, kan være avgjørende for kundene når de velger bank.

Gap-modellens gap 1 forklarer avviket mellom bankens forståelse av kundens forventninger og ønsker i pris på tjenester og produkter. Dagens prisliste er generelt tilpasset for unge førstegangskjøpere og personer med stort låneengasjement, og deles opp etter medlem/ikke-medlem og deretter i

aldersgrupper. Boliglånsrenten varierer om man er over eller under 35 år, hvor beste rente gis til førstnevnte kundegruppe. Ettersom mesteparten av bankens kundebase består av eldre kunder, er det i utgangspunktet fornuftig at prislisten er rettet mot dette segmentet. KLP Banken påpeker at de også ønsker å fokusere mer på innhenting av yngre kunder, og holder allerede på å implementere en chattefunksjon, som er etterspurt av segmentet. Fokuset her bør uten tvil fortsette, da kunder fra dette segmentet vil potensielt være kunder i flere tiår.

KLP Banken stiller med en av markedets beste effektive renter på 3.7% i Boligsparing for unge (BSU). Våre analyser avdekker derimot at kunder med BSU-konto ofte velger å ta boliglånet i en annen bank. Dette skjer, til tross for bankens gode vilkår på boliglån for yngre kunder, med en effektiv rente på 2.05%. Boliglån for unge må være attraktivt nok til at kunden ønsker å ta boliglånet på samme sted. De burde samtidig justere prislisten slik at den er tilpasset kundemassen med mindre lån og god sikkerhet, noe vi ser en av deres konkurrenter, Sbanken, nylig har innført.

Vi ser et problem i at KLP ikke spiller på hvilke spesifikke produkter og fordeler de yngre kundene har. Konsernets markedsføring i eksterne kanaler tillater ikke fremming av de ulike forretningsenhetenes individuelle produkter, og hemmer tiltrekking av nye kunder. Fordelene må som nevnt være gode nok til at kundene som har BSU også vil ha boliglån i banken. Dette kan innebære en lavere rente, men vil også kunne muliggjøres ved en fordel for de kundene som benytter seg av begge produktene.

5.3 Interne forhold i KLP Banken

Analysene avdekker en alvorlig flaskehals når det kommer til lånesøknader, og det fremkommer at banken ikke er i stand til å behandle mer enn 10.000 lånesøknader i året. Informantene mener dette er positivt på grunn av forutsigbarhet og pågang, men dette er ikke bærekraftig på sikt. Flaskehalsen vil være et hinder for kundevekst i banken, og det vil ikke være mulig å drive butikk på denne måten. Dette skyldes ikke nødvendigvis mangel på arbeidskraft, men

mulig også ikke-optimaliserte søknads- og behandlingsprosesser. Banken har nylig tatt grep for å effektivisere søknadsprosessen, men for å eliminere flaskehalsen kan de også iverksette andre grep knyttet til Keeleys prosessinnovasjon. For banken kan dette innebære å operere med overtid systematisk, ha lengre åpningstider eller ansette flere behandlere. Tiltakene vil gjøre det mulig for banken å vokse på utlån, og hovedsakelig medføre kostnader knyttet til prosessutvikling og økte lønnskostnader. Ved å behandle flere lånesøknader i løpet av et år, vil man øke omsetningen i banken, som vil være lønnsom på sikt.

Vi sitter igjen med et inntrykk av at salg nedprioriteres fordi det regnes som å være i strid med konsernets etiske retningslinjer. Dersom strategisk fremming av produkter ikke gjennomføres i kundekontakten, blir det derimot svært vanskelig å få flere total kunder. Informering av produkter som tilbys til kundens fordel er ikke uetisk, salg er service, tro det eller ei. Kundebehandlerne burde bli informert om måter å fremme produkter uten å «pushe» salg, og tildelt daglige mål om hvordan man kan informere kunden, istedenfor salgsmål. Disse endringene kan bidra til en ny kundesammensetning i banken, øke antall total kunder innad i konsernet og øke kundeflyten mellom konsernets virksomhetsområder. Dette skaper en vinn-vinn-situasjon, og er positivt for både kunden og forretningsenhetene i konsernet.

5.4 Totalkundekonsept

Insentivbaserte ordninger har tidligere vist å ha god effekt, og burde implementeres som en fast del av KLP-økosystemet. Vi anbefaler at KLP Banken i samarbeid med de andre forretningsenhetene utvikler og implementerer en bonusordning, lik Eurobonus og Norwegian Reward, for KLP-medlemmer. Bonuspoengene skal derimot ikke opptjenes gjennom forbruk, slik som tradisjonelle bonusprogram, men heller ved å nå ulike milepæler. Eksempelvis skal kunder motta en fastsatt poengsum ved å opprette lønnskonto, ha lønnsinngang i banken eller fylle opp BSU-konto. Poengene skal kunne benyttes hos samtlige av konsernets forretningsenheter, som innebærer at de kan brukes til

pensjonsopptjening, investering i fond, kjøp av aksjer, settes på en sparekonto, eller lignende.

Slike prosjekter er svært tidkrevende, og KLP Banken mener at ettersom de er en liten bank har de ikke tilstrekkelige ressurser til å drive med slik produktutvikling internt. Grunnet tiltakets omfang burde bonusprogrammet utvikles gjennom et samarbeid på tvers av forretningsenhetene i konsernet. Dette vil også resultere i økt kundeflyt mellom de ulike forretningsenhetene, og potensielt flere total kunder i banken. Ordningen kan også brukes som et alternativ til å innhente samtykke til markedsføring fra KLP-medlemmer. Bonusordningen skal være oversiktlig og enkel, med en oversikt over hvordan poeng opptjenes og en øvre sum kunden kan opptjene til enhver tid. Et slikt prosjekt kan ikke gjennomføres uten større kostnader ved utvikling, implementering, vedlikehold og oppdatering. For å kunne gjennomføre bonusordningen vil samarbeidet mellom konsernets forretningsenheter kreve en større restrukturering, og allokering av ressurser og ansatte til prosjektet.

5.5 Konsekvenser av tiltakene

Logisk nok vil de mest omfattende tiltakene kreve størst ressursallokering. Restruktureringen av bankens forretningsmodell og utviklingen av bonusprogrammet vil sannsynligvis medføre de største kostnadene. Endring i hvordan konsernet og banken skal markedsføre sine produkter og tjenester vil ikke nødvendigvis medføre større kostnader. Her vil dagens kampanjer kunne omorganiseres, og det må ikke nødvendigvis produseres mer reklame enn i dag. Informering av kunder via telefon kan potensielt outsources, og vil da medføre en liten til moderat kostnad, men vil i gjengjeld være avlastende for banken.

Endringene i produktinformeringen til kundene kan medføre et større administrasjonsbehov, noe som i første omgang kan løses ved å informere kundebehandlerne om hvordan dette kan gjøres i tråd med KLPs retningslinjer og ved hjelp av et tettere samarbeid mellom de ulike forretningsenhetene. På lengre sikt må det også tas høyde for kostnader knyttet til opplæring og nyansettelser. Vi

antar at de overnevnte tiltakene kan utarbeides og implementeres i løpet av en tidshorisont på 3-4 år.

Ved eliminering av flaksehalen i lånesøknadene vil det pådra kostander i form av nyansettelse og overtidbetaling. Fremheving og tilrettelegging av produkter og tjenester til segmentene vil være lønnsomt og bærekraftig i lengden. Bankens kunder vil sannsynligvis alltid ha en overvekt av eldre i kundebasen, og det vil være vesentlig å tenke på dette selv når en utvider til å fokusere på andre segmenter. Banken burde derimot justere prislisten til den gjennomsnittlige kundebasens økonomiske situasjon. For at de i tillegg skal innhente nye kunder, ønsker vi at banken beholder fordelene for det unge segmentet, og tydeliggjøre markedsføringen til dem. Tiltakene vil muliggjøre enda større vekst blant total kunder, og hovedsakelig medføre kostnader knyttet til prosessutvikling og økte lønnskostnader. Gjennom implementering av ett eller flere av disse tiltakene for å øke antallet kunder, må det påpekes at bankens nåværende kundebase ikke må neglisjeres. I den grad man unngår frafall i kundebasen vil banken spare alternativkostnaden ved innhenting av tilsvarende nye, da det overordnede målet baseres på nettovækst.

6.0 Konklusjon

Bedriftens nåværende vekstmål tilsvarer en nettoøkning i kundebasen på nærmere 10% hvert år, som i seg selv kan virke ambisiøst, men er for banken oppnåelig. Når vi ser på den potensielle kundemassen burde banken ha et oppjustert mål å strekke seg etter, i tillegg til det nåværende. Dette legger et godt grunnlag for en god vekstkultur internt i bedriften, og skaper et høyere insentiv for å vokse videre gjennom tiltakene vi har presentert.

Banken burde i utgangspunktet gjøre endringer i pris- og produktstrategien, restrukturere segmentfokus, hvordan man verver kunder i de ulike segmentene, og utvikle totalkundekonsept på tvers av KLP konsernets forretningsenheter. Dette vil være en bedre utnyttelse av den ressursen og det nettverket banken har i konsernet og de andre forretningsenhetene. En forutsetning for økt kundevekst er å beholde nåværende kundebase. Selv om banken da må tilrettelegge for de nye,

ynge kundene, vil det være viktig at nye tiltak som implementeres ikke fører til vesentlig frafall i den nåværende kundebasen.

KLP Banken burde snarest endre måten de verver kunder på i tråd med våre overnevnte anbefalinger. Det er utelukkende positivt å fremme konsernets ulike forretningsenheter i markedsføring, og dette vil gjøre det lettere å utnytte den potensielle kundemassen konsernet innehar. Verving av nye kunder i det yngre segmentet vil være betydelig mye lettere om konsernet tillater fremming av individuelle produkter, spesielt ved kundens første møte med KLP på konsernnivå. På lengre sikt burde banken også utforske muligheten for å utvikle totalkundekonseptet beskrevet i diskusjonen. Både utviklingen og implementeringen av en slik ordning vil derimot forutsette et godt samarbeid mellom forretningsenhetene. Tiltaket vil sannsynligvis øke kundeflyten på tvers av forretningsenhetene, noe som ikke bare skaper kundevekst og total kunder i hver og en av dem, men også innad i konsernet.

For KLP Banken gjelder det å utnytte fordelen av å være en del av et større nettverk, og bygge et tettere samarbeid med konsernet og de andre forretningsenhetene. Dette vil gjøre det enklere å gjennomføre større endringer, og vi mener dette vil bidra til å løse mange av problemstillingene banken ellers står over for, spesielt knyttet til ressurser og utførelse.

KLP Bankens tilknytning til konsernet gjør at den innehar en unik posisjon i markedet. Markedet er stadig i endring, noe som krever at bedrifter må kontinuerlig fornyes for å opprettholde konkurranseevnen. Ved strategisk omstrukturering i innhenting av nye kunder, endringer i pris- og produktstrategi, og utvikling av nye kundekonsept vil banken kunne holde seg relevant for KLPs medlemmer. Vi vil med dette konkludere at disse tiltakene vil være nøkkelen til høyere og mer effektiv kundevekst i KLP Banken på sikt.

Referanseliste

Andreassen, T.W. & Lervik-Olsen, L. (2015). *Service og innovasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ellingsen, P. (2010). *Service kan ikke vedtas*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Finanstilsynet. (2018). *Konsesjonsregisteret*. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/konsesjonsregisteret/>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B. & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation – The discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Markedsføringsloven. Lov 9. januar 2009 nr. 2 om kontroll med markedsføring og avtalevilkår mv.

Nærings- og fiskeridepartementet. (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. St.meld. nr. 7 (2008-2009). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec2>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation*. Oslo: Gyldendal.

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

DAGER IGJEN



0

DAGER AKTIV



18

SVAR



653

SVAR %



16%

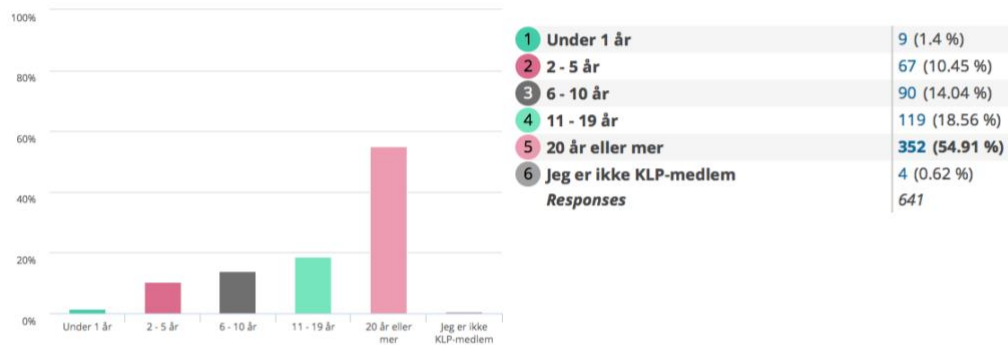
GJENNOMFØRTE



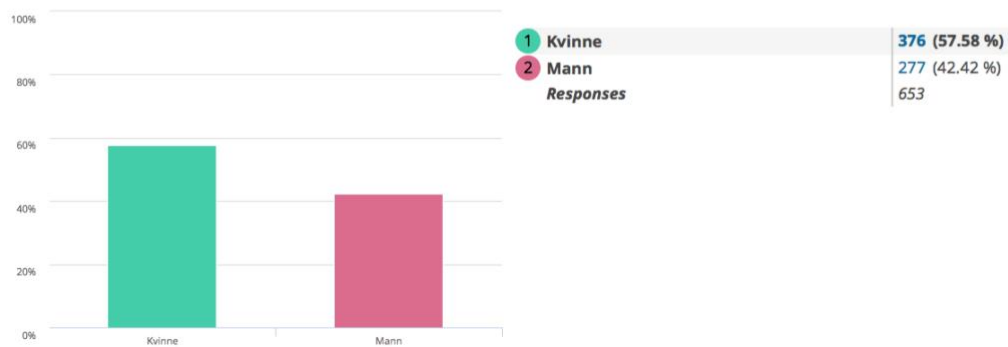
626

Medlemstid

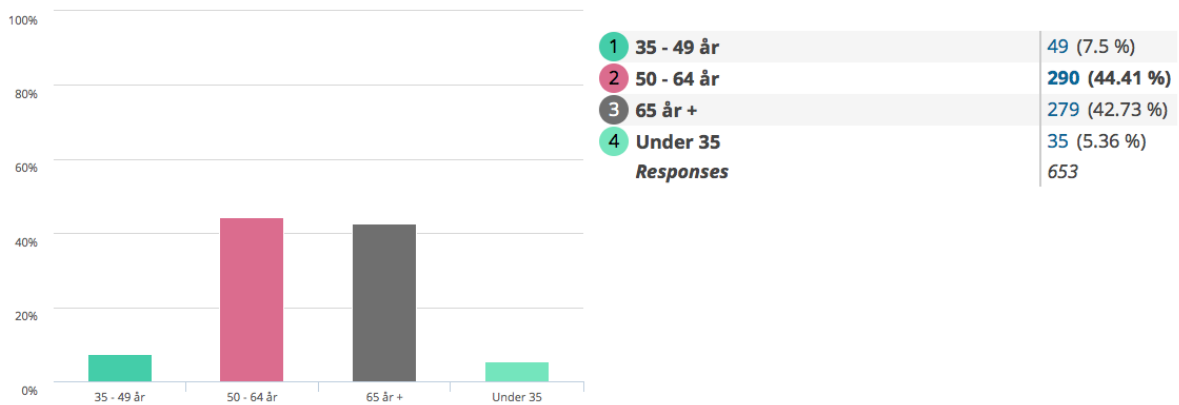
Hvor lenge har du vært KLP-medlem? (Hatt tjenestepensjon i KLP)



Kjønn

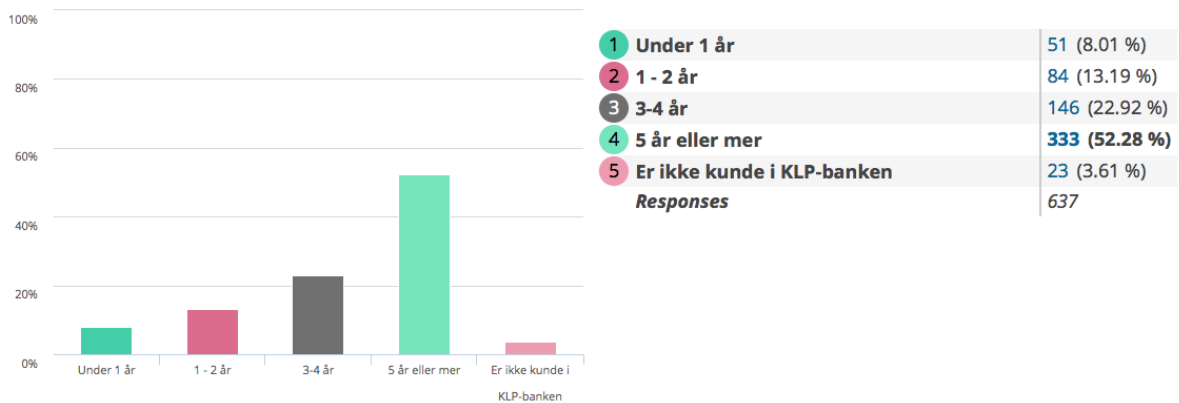


Aldersgruppe



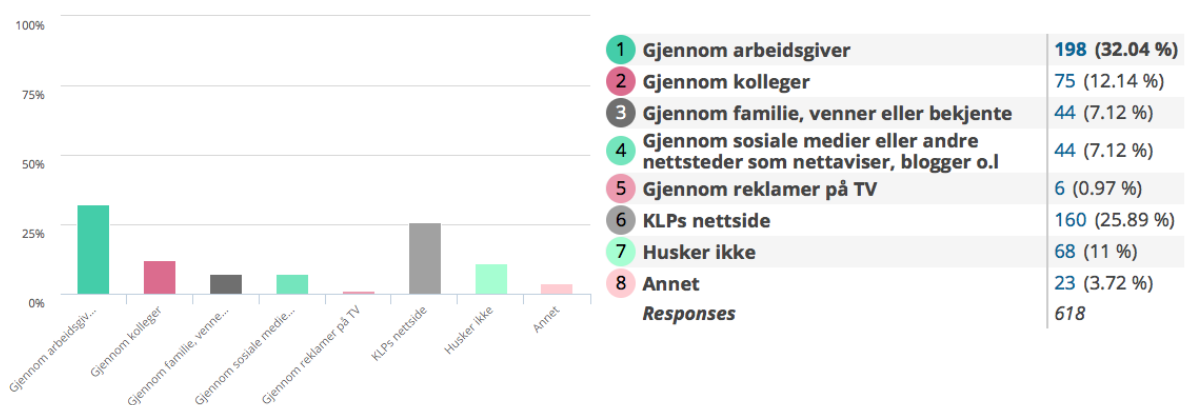
Kundeforhold i banken

Hvor lenge har du vært kunde i KLP-banken?



Hørte om banken

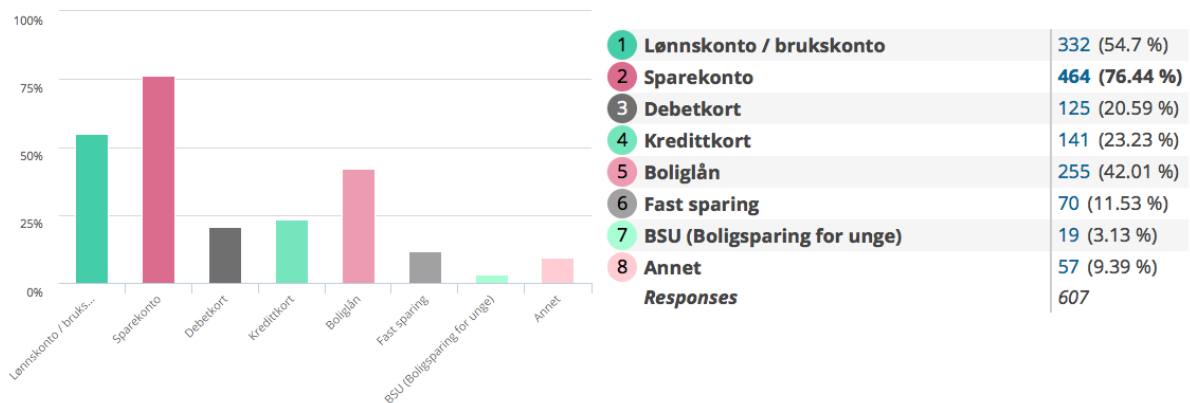
Tenk tilbake til den gang du ble kunde i KLP-banken. Hvordan hørte du først om KLP-banken?





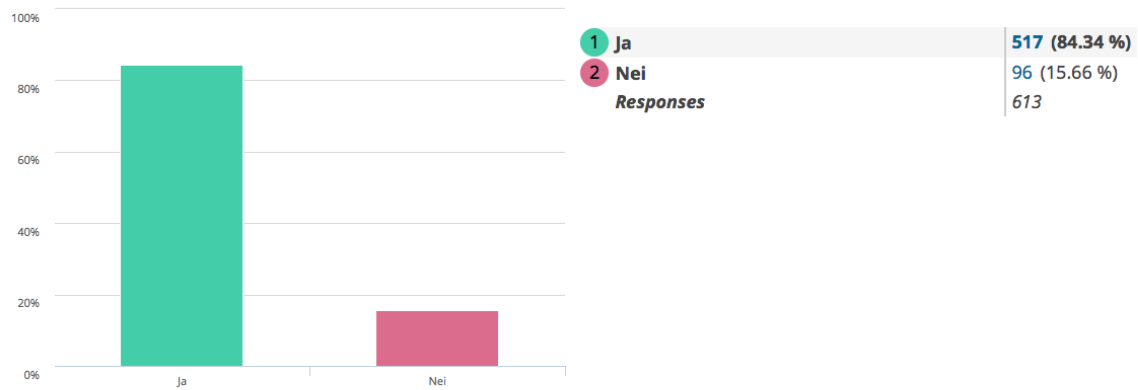
Produkter og tjenester

Hvilke produkter og tjenester benytter du i KLP Banken?
(Du kan velge én eller flere alternativer)



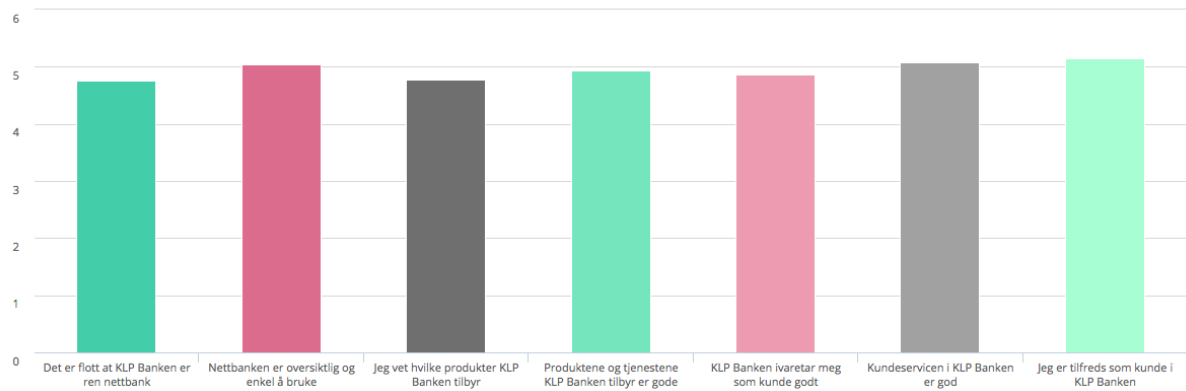
Flere banker?

Er du kunde i flere banker?



Påstander

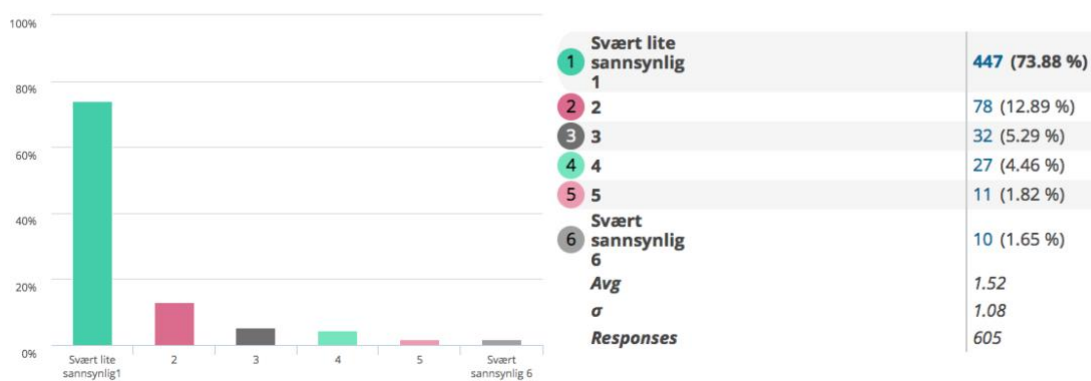
Hvor enig er du i følgende påstander?



	Svært uenig 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	Svært enig 6 (6)	Vet ikke	Avg	σ	Besvarelser
1 Det er flott at KLP Banken er ren nettbank	12 (1.97 %)	16 (2.63 %)	63 (10.34 %)	106 (17.41 %)	154 (25.29 %)	197 (32.35 %)	61 (10.02 %)	4.76	1.25	609
2 Nettbanken er oversiktlig og enkel å bruke	5 (0.88 %)	11 (1.95 %)	35 (6.19 %)	79 (13.98 %)	186 (32.92 %)	227 (40.18 %)	22 (3.89 %)	5.05	1.07	565
3 Jeg vet hvilke produkter KLP Banken tilbyr	3 (0.54 %)	16 (2.88 %)	49 (8.81 %)	113 (20.32 %)	202 (36.33 %)	151 (27.16 %)	22 (3.96 %)	4.78	1.08	556
4 Produktene og tjenestene KLP Banken tilbyr er gode	5 (0.92 %)	5 (0.92 %)	14 (2.57 %)	107 (19.63 %)	233 (42.75 %)	134 (24.59 %)	47 (8.62 %)	4.93	0.92	545
5 KLP Banken ivaretar meg som kunde godt	5 (0.93 %)	11 (2.04 %)	24 (4.44 %)	115 (21.3 %)	206 (38.15 %)	144 (26.67 %)	35 (6.48 %)	4.86	1.02	540
6 Kundeservicen i KLP Banken er god	2 (0.37 %)	7 (1.3 %)	19 (3.54 %)	70 (13.04 %)	184 (34.26 %)	171 (31.84 %)	84 (15.64 %)	5.08	0.95	537
7 Jeg er tilfreds som kunde i KLP Banken	4 (0.76 %)	4 (0.76 %)	15 (2.84 %)	76 (14.37 %)	209 (39.51 %)	208 (39.32 %)	13 (2.46 %)	5.14	0.92	529
Gjennomsnitt (Matrix)								4.93		

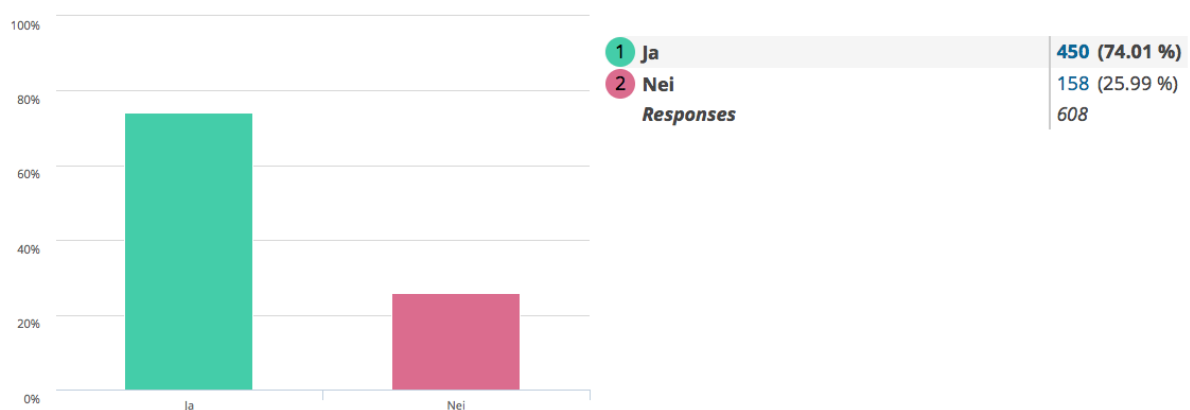
Bytte

Hvor sannsynlig er det at du kommer til å avslutte ditt kundeforhold i KLP Banken den nærmeste tiden?



Anbefale

Har du anbefalt KLP-banken til venner eller kjente?



Skriv gjerne inn nedenfor dersom du har synspunkter du ønsker å formidle:

Jeg er også kunde i DNB, men skal avslutte den kontoen i år.
[Anonymous](#)

Vanskelig å svare konkret på spørsmålene deres da jeg kun har kredittkort i KLP.
[Anonymous](#)

Gode forsikringer. Svært fornøyd med oppgjør etter skade på hus.
[Anonymous](#)

KLP-banken bør tenke over hva som er rimelig skattenivå når en bankkunde i KLP går over i en dramatisk mye lavere årsinntekt. Det er ikke naturlig at skattetrykket da skal være det samme som da årsinntekten var mye høyere. Det er selvfølgelig skatteetaten som avgjør dette. Men jeg mener at KLP-banken også bør ha et bevisst forhold til dette.
[Anonymous](#)

Det er svært vanskelig å få brukslån i denne banken uten sikkerhet i bolig.
[Anonymous](#)

Banken sier man har ei flat tilnærming til alle kunder mht. rentenivå. Det er selvsagt et valg banken står fritt til å foreta. For meg har det medført at jeg stort sett trakk meg ut av banken i 2017 fordi jeg oppnår betydelig bedre renter i andre banker.
[Anonymous](#)

Utformingen av nettbanken kunne vært bedre
[Anonymous](#)

Har vurdert lønnskonto også. Synes mange banker har alt for store ytelser til sine ledere.
[Anonymous](#)

Satt sparepenger i klp pga høy rente. Den har imidlertid sunket jevnt og trutt...
[Anonymous](#)

Godt fornøyd med banken inntil jeg denne uken forsøkte å søke om mellomfinansiering ved boligkjøp. Det var helt umulig. Det kom bare opp vanlig lån. Min søknad ble avslått med begrunnelsen av at jeg ikke trengte lån da jeg eier mer enn ny bolig koster. Men jeg trengte altså mellomfinansiering inntil oppgjør for nåværende bolig er på plass.. Mellomfinansiering kom ikke opp som et valg. Var også telefonisk i kontakt med kundeservice. De kunne heller ikke hjelpe. Har nå fått mellomfinansiering i annen bank. Ikke noe problem!!!!!!
[Anonymous](#)

De må!!!! få en bedre nettside for pc. En side hvor kunden kan velge hva som vises ved innlogging. Se på S.banken for eksempel.
[Anonymous](#)

Det er viktig med konkurransedyktig rente på sparekonto!
[Anonymous](#)

Stort sett meget fornøgd
[Anonymous](#)

Det er ikke alltid KLP banken er best på renter på lån lengere - det var de før De er veldig gode på innskuddsrenter !
[Anonymous](#)

Kan være litt sårbart kun med nettbank, men ellers svært fornøyd som kunde.
[Anonymous](#)

Ganske god rente på sparekonto, bedre enn den gamle banken jeg brukte
[Anonymous](#)

Har ikke noen spesielle synspunkter, men det er greit å ha KLP i bakhånd. Er også bra renter på sparekonto. Har vært medlem i over 40 år.
[Anonymous](#)

Skulle gjerne hatt mulighet til mer personlig rådgivning. Ikke over telefon eller net men over personlig møte der det er naturlig å dvele med spørsmål og svar.

Veldig enkel å komme inn på nettbank. Er det ting en lurer på, enkelt å få kontakt med banken. En god trygg bank for meg.
[Anonymous](#)

Vilkårene i banken var MYE bedre da jeg begynte å bruke banken. Boliglån har for høy rente.
[Anonymous](#)

undersøkte markedet for å finne høy innskuddsrente, og KLP-banken var da en av de beste. Sjekker med jevne mellomrom rentetilbudet opp mot andre banker. Har til enhver tid midler i 3-4 banker.
[Anonymous](#)

Yes
[Anonymous](#)

KLP tilbyr alt for dårlige vilkår til sine medlemmer. Har nå flyttet lån til annen bank og stort sett alt på sparekonto. Har stort sett bare pensjon igjen. Andre banker tilbyr vesentlig bedre vilkår enn KLP, da de bl a anser helsepersonell som solide og pålitelige kunder. Sparte bla 0,25% på boliglån ved å flytte fra KLP. Forsikringer får helsepersonell også til langt gunstigere priser gjennom fagforening enn KLP vil tilby sine medlemmer.
[Anonymous](#)

Klp er hurtig i å svare og er hjelpsomme og positive
[Anonymous](#)

Det er mange eldre kunder i banken og i de kommende år blir det enda flere. Mange har spart penger gjennom et langt liv og får også en god pensjon. De fleste vil gjerne ha lett tilgjengelige penger på sparekonto. Askjer, fond m.m. er for kanskje ikke så interessant. Hvorfor ikke satse på litt høyere rente på innskudd? Selv har jeg flyttet penger over til banker som gir en bedre rente enn det KLP kan tilby idag.
[Anonymous](#)

Føler KLP blir mer kommersiell etter som veksten øker
[Anonymous](#)

Pensjonskassen versus banken - er grensesnittet lett å oppfatte?
[Anonymous](#)

Bruker banken kun fordi den hadde høyere rente på sparekonto enn andre. Ellers intet forhold.
[Anonymous](#)

Vi fikk desverre bedre lånebetingelser i vår nåværende bank og får derfor ikke benyttet oss av klp sine banktjenester. Kundeservice og oversiktighet har vært super og vi fikk et godt inntrykk av banken og tilbud ellers.
[Anonymous](#)

Offentlig ansatt hele mitt liv. KLP tilknyttet med pensjonsavtale i arbeid. Startet med lån hos KLP for 5 år siden. Avsluttet kundeforhold hos Nordea for ca 3/4 år siden. Hadde bruks- og sparekonto der. Mye frem og tilbake for å få avsluttet forholdet til Nordea. Kanskje Nordea sin skyld.
[Anonymous](#)

Jeg er ikke glad at % kom ned på sparekonto mitt til i stede komme mer og stige 😞 Uventet!
[Anonymous](#)

[Anonymous](#)

Jeg opprettet sparekontoen i KLP-banken fordi den hadde bedre renter enn i den banken jeg hadde. Jeg vil fortsette å ha sparepengene mine her så lenge renta er god.

[Anonymous](#)

Nettsiden kunne vært mer brukervennlig. Som det er i dag må man som privatkunde gå flere unødvendige steg før opplysninger etc blir tilgjengelig.
[Anonymous](#)

har ikke noe å tilføye
[Anonymous](#)

+ for rente på brukskonto, - for reduksjonen av rentesatsen på sparekonto.
[Anonymous](#)

Kunne tenke meg at man kunne se et budsjett i nettbanken! Med søyler som man ser det man bruker mest penger på
[Anonymous](#)

Kunne hatt visakort med bilde

[Anonymous](#)

Jeg er meget godt fornøyd med all service jeg får på banksiden for personer som er pensjonister.

[Anonymous](#)

Blir KLP med i BDS mot Israel finner jeg en annen bank.

[Anonymous](#)

Appen er lite funksjonell ig lite oversiktlig

[Anonymous](#)

Gjennom mannen min som også er KLP kunde har vi forsikring på en av bilene i klp

[Anonymous](#)

God erfaring med KLP-banken. Har nok en tettere kontakt med banken som jeg bruker lokalt.

[Anonymous](#)

I motsetning til en del private banker er KLP ærlig om renter og gebyrer, og ikke for grådig. Dessuten går overskuddet tilbake til fellesskapet. Bra!

[Anonymous](#)

Jeg tenker at det hadde vært smart med personlig foto på debetkortet.

[Anonymous](#)

Kunne vært lettere å navigere i nettbanken. Eksempelvis er det nesten umulig å få tilgang til utestående ikke betalte renter på et lån.

[Anonymous](#)

Hadde satt pris på å hatt en personlig kundesrådgiver

[Anonymous](#)

KLPs betingelser for boliglån vil være avgjørende for mitt kundeforhold.

[Anonymous](#)

Venter på beskjed om heving av renten

[Anonymous](#)

Savner navn på person jeg innbetaler og skal godkjenne. Min andre bank har en bedre og lettere nettside.

[Anonymous](#)

Jeg er ikke fornøyd at banken ikke kan tilby muligheter for små bedrifter.

[Anonymous](#)

Har svart "vet ikke" på noen spørsmål da jeg ikke har benyttet meg av disse tjenestene og derfor "ikke vet"

[Anonymous](#)

Svært enkel å bruke . Oversiktlig nettbank. Store bokstaver og tall.

[Anonymous](#)

Syns siden er vanskelig å navigere. Når jeg logger inn hos KLP og vil gå videre til nettbanken er jeg plutselig logget ut igjen. Bruker to andre nettbanker som jeg synes er svært enkel å bruke, men sliter med denne. Syns det er svært lite intuitivt å navigere nettsiden

[Anonymous](#)

Jeg søkte om lån i KLP Banken, men saksbehandler hadde aldri hørt om Ålesund, og trodde at Ålesund lå i Sverige !!!! Da ordnet jeg med lån i en lokal bank.

[Anonymous](#)

Noen av kunderådgiverene mangler kompetanse om bankens produkter og lite service mindete men her er det stor variasjon

[Anonymous](#)

På spørsmål 1 mangler alternativ 1-2 år

[Anonymous](#)

veldig godt fornøyd med KLP banken, lett og ryddig. Positiv opplevelse å komme i kontakt med !

[Anonymous](#)

Bruker denne banken mest for sparing og en lokal bank i det daglige.

[Anonymous](#)

Få en bedre startside!

[Anonymous](#)

Når jeg ikke anbefaler KLP er det ikke pga produktene, men det at banken kun er nettbank gjør at banken er utilgjengelig -

[Anonymous](#)

Bra bank, enkel og bruke, greit å ha alt på en plass. Har også mine forsikringer i KLP

[Anonymous](#)

Ryddig bank, gode og service-innstilte kundebehandlere, gode betingelser både i bank og forsikring!

[Anonymous](#)

Har sparekonto pga god rente dersom den går ned vurderer jeg å skifte.

[Anonymous](#)

Skulle gjerne flyttet en million eller to over, pluss lån på halvannen million, men orker ikke alt bryet det er å innhente takst og alt annet, pluss risiko for at noe går galt. Ville likt å gå til en skranke et eller annet sted og be om å få det gjort, uten risiko for å taste feil. Ellers utfører jeg alle banktjenester over nett med mine nåværende bankforbindelser. Det var det jeg hadde å si.

[Anonymous](#)

Lett å få svar og hjelp om jeg har hatt problemer. Hyggelig og rask service

[Anonymous](#)

Mer fokus på positive holdning, veiledning, rådgiving og saksbehandling mot kunder er primo tilfredsel for meg. Jeg synes klp har blitt mye flinkere siden 2012 da jeg har hatt min főtste kontakt med banken der kundebehandling fra saksbehandler var ikke alreit i det hele tatt. Men jeg aldri glemmer en seksjonsleder som var kanskje den beste leder da jeg startet min første kontakt hos klp. Stor takk til ham og lykke til med god banktjeneste.

[Anonymous](#)

Er ikke helt fornøyd med rentesatsen på høyrentekonto!!

[Anonymous](#)

Som KLP-medlem forventet jeg lav boligrente ved lån. Fikk billigere lån i annen bank

[Anonymous](#)

Da DNB satte ned BSU til vanlig sparerente la jeg beskjed ut på face, og flere venner gikk over. Videre er chatte-funksjonen skjult/borte.

[Anonymous](#)

Nyttig å få tilsagn til lån for sekundærbolig raskt.God kundebehandling

[Anonymous](#)

Jeg valgte IPS hos klp pga lave gebyrer.

[Anonymous](#)

Svært fornøyd!!

[Anonymous](#)

Veldig grei bank intet negativt å melde

[Anonymous](#)

Nettbanken bør forbedres. Gjøres mer brukervennlig/moderne.

[Anonymous](#)

gebyrfrie uttak og ved bruk av kort

[Anonymous](#)

Eneste grunn til at jeg har åpnet bankkonto er den inkluderte reiseforsikring.

[Anonymous](#)

Jeg er uføretrygda. Dere vil ikke ha meg som kunde, så derfor kan dere ryke og reise til der det er varmt. Nå jeg betalte inn til dere var alt flott, men nå..... Anbefaler dere ikke til noen.

[Anonymous](#)

Har en egenkapital over det en får i årsinntekt så burde en kunne få lån. Kr 10 000 pr mnd i dag.

[Anonymous](#)

Har selvsagt vurdert og flytte mitt lån til annen bank, da rentesatsen er til KLP er høyere.

[Anonymous](#)

Banken bør i sterkere grad enn før markedsføre sine tilbud overfor sine pensjonskunder og på et språk som alle forstår.

[Anonymous](#)

Kunne tenkt meg at KLP var mer aktiv i forhold til den enkelte bank- /forsikringskunde i forhold til å bruke banken mer aktivt.

[Anonymous](#)

Synes det er vanskelig å finne betingelsene for lån til annet enn bolighus.

[Anonymous](#)

ble kunde for en mnd siden, så føler jeg ikke har særlig grunnlag for disse vurderingene...

[Anonymous](#)

KLP banken kan fortsatt arbeide for at nettbanken blir mer oversiktlig

[Anonymous](#)

Litt leit at denne banken ikke har ordentlige banklokaler for innskuddstjenester, men jeg har funnet en "hemmelig" løsning på dette!!!

[Anonymous](#)

Kan være vanskelig å lohge seg inn på. Kan være nettvwrksoroblem.

[Anonymous](#)

Var bra sparerente for lenge siden. Men ikke nå. Har tatt ut mine sparepenger fra banken.

[Anonymous](#)

Ønsker flere aksjefond

[Anonymous](#)

En bank som behandlet sine kunder med respekt, bare positive opplevelser

[Anonymous](#)

Dere skulle hatt bedre tilbud på boliglån under 1 mill Hadde vært greit å bare kunne overføre selv inn på kredittkonto i tillegg til å få faktura Ikke veldig imponert over nettbanken - sammenligner da med nettbank i den andre banken jeg er kunde i. :) kunne brukt flere farger. Hva med innvilget kredittramme på brukerkonto i tilfelle jeg må trekke over kto for eksempel 15 000,-

[Anonymous](#)

Begynte å spare pga gode renter. Særlig på høyrenteko og som medlem i KLP. Har de par siste årene flyttet sparemidler til bedre betingelser.

[Anonymous](#)

Setter pris på at det er samme rente fra første krone.

[Anonymous](#)

Er/har vært nettbank kunde i flere banker gjennom ca tjue år. Relativ ny hos KLP men bytter ikke hovedbank til dere da jeg ikke synes nettbanken er oversiktlig og brukervennlig nok for meg. Uoversiktlig og knotete. Sorry, men sant (for meg)

[Anonymous](#)

Det oppleves som trygt og god service og tilgjengelig å ha tilgang på en lokal Bank som du kan oppsøke å få hjelp hos av «levende mennesker» som du kan «se i øynene» og få hjelp av. Det har jeg i min lokale Sparebank!

[Anonymous](#)

Bra bank

[Anonymous](#)

burde hatt tilbud om boligkreditt lån.

[Anonymous](#)

grunn til også annen bank er kun forsikringer som er ca likt og jeg hadde annet sted fra før klp

[Anonymous](#)

Det eneste negative er at det tar litt lang tid å få svar og er noe tungvint å kommunisere med på nettet.

[Anonymous](#)

Holder ikke det beste rentetilbudet lenger, selv til medlemmer!

[Anonymous](#)

KLP-banken bør åpne for å inngå avtaler om gunstige boliglån med fagforbund. I dag inngår store fagforbund slike avtaler med de kommersielle bankene til bedre rente enn i KLP-banken.

[Anonymous](#)

Dette er gang nr 2 som kunde med hus lån. Ryddig og rimelig lån.

[Anonymous](#)

Vedlegg 2: Samtalematrikse

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3
<i>Generelt</i> Hva er din alder og utdanning?	55 år Bachelor- og mastergrad fra universitet i USA	37 år Bachelor i økonomi og administrasjon	26 år Bachelor i pedagogikk Mastergrad i København innenfor HR
Hva er din stilling?	Fagansvarlig for låneordninger i KLP Banken	Kunde- og porteføljeadministrasjon	Kundekonsulent privatmarked - Kundesenteret
Hvor lenge har du jobbet i KLP Banken?	Totalt 20 år i KLP Jobbet i KLP Banken siden 2010.	9 år i KLP	1 år og 8 mnd i KLP Banken
Hva er dine ansvarsområder?	<p>Dialog med saksbehandlere som håndterer boliglånsøknader. Håndterer blant annet saker hvor man er i tvil.</p> <p>Dialog med systemleverandører. Involvert i interne prosesser i KLP Banken, samt forbedring av disse</p> <p>·</p> <p>Jobber i tillegg med å lage bedre opplevelser for kundene, noe som har vært en utfordring siden de startet bank. Dette fordi de benytter mange gamle systemer/gammel teknologi som tar utgangspunkt i at kundeforholdene foregår ansikt-til-ansikt med behandleren.</p> <p>Realiteten er derimot at kundene gjennomfører søknaden alene hjemme kl. 23 om kvelden.</p> <p>Tror det er vanskelig å ta innover seg for mange som jobber i bank at søknader nå skal foregå på nettet, og at en som kunde nå har svært lite å snakke med en saksbehandler om.</p>	<p>Kombinasjon av faste arbeidsoppgaver og arbeid med større prosjekter.</p> <p>Transaksjonsføring Opplysningsføring Renteendring på portefølje, lån og innskudd.</p> <p>Kortsvindel</p> <p>Reklamasjonsbehandling</p> <p>GDPR</p> <p>Tilgangsstyring</p>	<p>Første kontakt med kundene på telefon og nettbank. Alle på kundesenteret må kunne alt av de produktene vi tilbyr, sånn som sparing, lån osv.</p> <p>Kundesenteret har 17 kundekonsulenter - og svarer på alt KLP Bankens kunder spør om.</p>

	<p>Folk som er førstegangskjøpere har behov for mer enn bare en nettside å se på.</p> <p>KLP er en Lean-bedrift. Jobber ut fra et prinsipp av at prosesser kontinuerlig skal forbedres, spesielt dersom det er for kundens beste, eller når det er til KLP Bankens inntjening sitt beste. Ønsker igjen her å bedre opplevelsen kundene har av KLP Bankens produkter og tjenester.</p>		
<p><i>Kundevekst</i></p> <p>Er du kjent med hvor mange kunder KLP Banken har som mål å vokse med per år?</p>	<p>Hårete vekstmål</p> <p>Generelt mål om kundevekst, men regner 5.000 nye kunder per år som bra</p> <p>Målet ligger også på et høyere nivå enn det, og vi har vel et mål om 15.000.</p>	<p>Vet ikke tallet</p> <p>Har lest det, men ikke memorert det.</p>	<p>Husker ikke helt antallet, men skal vokse med flest mulig.</p> <p>Dette gjelder særlig på medlemmer, vi er jo en medlemsbank.</p> <p>Ønsker også å vokse i antall total kunder</p> <p>Hvor mange total kunder banken ønsker å vokse med huskes ikke.</p>
<p>Har du noen tanker rundt vekstmålene til KLP Banken?</p>	<p>Hvor jeg jobber mest, altså boliglån, klarer de ikke å behandle mer enn 10.000 søknader per år. Veldig mange av søknadene kommer fra eksisterende lånekunder. Derfor er det veldig bra for banken dersom den klarer å vokse med 5.000 per år.</p> <p>Men tallene de operer med går på forsikring, innskudd og hele totalpakka.</p> <p>Jobben for KLP er å gjøre at kunder som benytter seg av et produkt også benytter seg av andre produkter.</p>	<p>De siste årene har banken vokst veldig mye på utlån. Det er da naturlig at det blir mange nye kunder.</p> <p>Ser ikke på 5000 kunder som et uoppnåelig mål.</p> <p>Jo større vi blir, jo vanskeligere blir det å treffe nye kunder igjen, egentlig.</p>	<p>Vekstmålet i banken hørt veldig realistisk ut, særlig i forhold til medlemsmassen, hvor utgangspunktet er godt.</p> <p>Målet om å vokse med 5000 nye kunder per år er realistisk med tanke på hvor mange konsernet kan nå ut til.</p> <p>Problematisk at mange ikke er klar over at KLP også har en bank. De fleste har hørt om KLP, men ikke KLP banken.</p> <p>“Jeg visste om KLP når ikke jeg jobbet her, men</p>

			ikke at drev en bank med lån”.
<p>Har du noen tanker rundt hvordan KLP Banken går frem for å øke antall kunder?</p>	<p>KLP banken kan skryte av er de årlige KTI-undersøkelsene hvor 7/10 kunder aktivt sier at de anbefaler KLP Banken til kollegaer. Dette tallet i seg selv er ganske formidabelt, og høyt.</p> <p>Det betyr at kundene våre er svært fornøyd, når de faktisk tar skrittet og snakker om KLP Banken til en kollega. Hvorvidt man sitter å snakker om lån i en kantine i en kommuneadministrasjon, er jeg usikker på, men at våre egne kunder er våre markedsførere ser vi på som gull, i forhold til hvordan vi markedsføres.</p> <p>Igjen er vi veldig medlemsrettet i KLP, og det er ikke et sted hvor du bare kan bli medlem og melde deg inn, slik som en av konkurrentene våre, OBOS-banken. Hos oss blir man medlem ved å ha en pensjonsordning via arbeidsgiveren din.</p> <p>Det er veldig vanskelig for KLP Banken å markedsføre produktene ut i TV-reklamer og den type ting. Der satser KLP mer på å øke kjennskapen og kunnskapen om KLP.</p> <p>Det skal da trigge tanken om at de som ser på burde sjekke om det er noe å hente her, ved å ta en tur inn på nettsidene.</p> <p>Vider er markedsføringen veldig medlemsrettet. De sender nyhetsbrev til medlemsmassen, og det går generelt i relativt enkle markedsføringstiltak. Dette ser ut til å fungere veldig godt.</p>	<p>Primært kjører banken kampanjer, og at man får 150kr på konto som velkomstillbud.</p> <p>Siden man er en del av et konsern er det KLP som profileres på tv/radio, så det er ikke så enkelt å fremme banken i slike sammenhenger.</p> <p>Sender nyhetsbrev, og lokker med slike typer tilbud.</p> <p>Kunde som har skadeforsikring i KLP ringes opp for å bli informert om banktjenester.</p> <p>“Selv om KLP har holdt på med bank siden 2010 er det veldig mange KLP-medlemmer som ikke vet at vi driver bank.”</p>	<p>Vi har tavlemøter hver dag på kundesenteret. På disse møtene skal vi ikke pushes til å selge, men være opptatt av å bli flinkere på å informere kundene våres om de fordelene man har med å være kunde i banken, da er det opp til kunden om man ønsker å ta i mot tilbudet eller ikke.</p> <p>Det finnes ikke noe totalpakke du må kjøpe for å bli kunde hos oss. Det kan kunden velge helt selv hvilke produkter man ønsker, altså om du ønsker et bestemt produkt eller alle produktene vi tilbyr.</p> <p>Vi ønsker ikke å “pushe” på salg, og ønsker ikke at dette skal være i fokus når kundene tar kontakt med oss. Vi har et behov for å informere kundene våre om de ulike produktene våres, men stoppes litt opp med tanke på reglene om hvordan man har lov til å informere om dette.</p> <p>Det er derfor viktig at vi har fått samtykke av kundene våres om at de ønsker informasjon og nyhetsbrev fra oss.</p>

			<p>Flere sier at KLP banken ikke driver med rådgivning. Vi driver ikke med rådgivning fordi vi vil ikke være en "rådgivningsbank".</p> <p>Vi informere om fordelene og ulempene om produktene våre, men tar ikke noe valg for kunden. Hvis en kunde ringer inn og spør om fast og flytende rente på lån, forteller vi om fordelene og ulempene ved dette, men forteller de ikke hva de skal velge.</p>
<p><i>Kundesegment</i></p> <p>Vet du om hvilke spesifikke aktiviteter KLP Banken gjør for å rette seg mot ulike kundesegmenter?</p>	<p>Vi har nok veldig mye å hente på å samarbeide internt i KLP, f.eks mot pensjon.</p> <p>Eksempelvis de som jobber med pensjon i KLP som har en dialog inn mot kommunene, personalsjefer, økonomisjefer, rådmenn, ordførere, altså hvor medlemmene er.</p> <p>Konserndirektøren har vært veldig klar på at strategien for personmarkedet i KLP skal i all hovedsak være rettet mot medlemmene deres. I det ligger det at det er kommunene som er eierne deres, så KLP Banken ble jo i sin tid startet for å lettere kunne tilby tjenester til medlemmene.</p> <p>KLP Banken er ikke registrert på børs, og på grunn av eierstrukturen er det ikke så voldsomt store krav til at Banken skal tjene så mye penger. Det er ingen eiere som krever avkastning eller at det skal utbetales et utbytte.</p>	<p>Vi har eksempelvis låneprodukter som er rettet mot yngre og eldre. Blant annet Boliglån UNG og Seniorlån.</p> <p>Sender i tillegg ut tilpassede nyhetsbrev og info i nettbanken til de ulike kundesegmentene.</p>	<p>Vi prøver å bruke nettbanken mer i forhold til å informere kundene om produktene våre.</p> <p>Vi skiller mellom alderen til personene vi sender ut nyhetsbrev til.</p> <p>Hvis vi skal sende ut nyhetsbrev for bolig til unge, da sender vi dette til dem det er relevant for, sånn at markedsføringene kommer ut til riktig segment.</p> <p>Vi sender eksempelvis ikke ut nyhetsbrev til de som er over 60 år når det gjelder BSU-renten.</p>

	<p>Det blir derfor slik at KLP Banken skal tilby produkter og tjenester for å styrke eierne som arbeidsgivere. Dersom noen i kommunen sier at “ved å jobbe her får jeg kjempegode vilkår på lån, sparing og alt jeg trenger av banktjenester” så hjelper KLP Banken å styrke båndet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.</p>		
<p>Hvordan tenker du Banken burde henvende seg til yngre kunder?</p>	<p>Jeg er veldig opptatt av at man har et tettere samarbeid mellom KLP Banken og KLP, og samarbeidet kunne vært mye bedre.</p> <p>Man burde prøve å promotere banktjenester for nye forsikringskunder, og visa versa. Samtidig har man fond i KLP som alltid har scoret veldig høyt i rangeringer, som en av markedsledende ifht. hva de gir tilbake i form av avkastning. Dette er egentlig de tre hovedtilbudene/områdene KLP har til privatmarkedet. Alt dette bunner jo ut i at pensjonsavdelingen i KLP er de som har rotkontakten med medlemmene.</p> <p>Hvordan man får til et godt samarbeid på tvers av de som jobber mot medlemmene er svært krevende, og man kan på mange måter si at KLP fortsatt er fersk som bank og forsikringstilbyder.</p> <p>Det er nok noen krefter internt i KLP som ikke er så veldig for den koblingen mellom de forskjellige produktene de tilbyr til medlemmene våre. Det er vanskelig å få til, selv om det åpenbart er en våt drøm for mange av de som jobber i KLP.</p> <p>Banken ønsker å fjerne den tankegangen om at vi driver med lån, og kun det, og at forsikring jobber med</p>	<p>Må treffe kunder på de platformene hvor de er.</p> <p>Markedsføringen til KLP er mye på tv/radio, og det er kanskje ikke her de yngre er å finne for tiden.</p> <p>Får rettet spesifikk komm. på epost, avhengig av aldersgruppe.</p> <p>Vet ikke hvor flinke vi er til å treffe de ute hos arbeidsgiver. KLP Banken oppsøker ikke medlemmene på lik linje som de som jobber med pensjon gjør. De er der derimot primært for å snakke om pensjon.</p> <p>Det informeres nok om de ulike tilbudene ute i pensjonsmøter, men hvor stort fokus det får er usikkert. De som holder møtene er ikke nødvendigvis eksperter på banktjenester. Det er i tillegg tidkrevende og dyrt, sammenlignet med hvor mange som treffes hver gang.</p>	

	forsikring og kun det, og opprette et godt samarbeid på tvers av selskapene.		
<p><i>Konkurransesituasjon</i></p> <p>Hva skiller KLP Banken fra de andre bankene?</p>	<p>Man blir en del av noe som er vanskelig, eller det å markedsføre seg mot en ny kunde som ikke kjenner noe til KLP, det er veldig vanskelig. Altså hvordan man skal differensiere seg.</p> <p>De kan godt si at de tilbyr god service, men servicen er ikke noe man nødvendigvis får oppleve før man har blitt kunde. F.eks vil man ikke oppleve hvor godt et forsikringsselskap er før man faktisk er utsatt for en skade, eller har behov for bistand.</p> <p>De håper å øke kjennskapen og få en mye sterkere tilknytning til medlemsmassen gjennom de korte reklamesnuttene hvor de viser KLP: pensjon, bank, fond og forsikring. Dette viser seg å være knalltøft.</p> <p>Dersom du spør kunder hvilke banker de kjenner til, er det 11% som nevner KLP Banken. Dersom man spør kunder om de har hørt om KLP Banken er det 40% som svarer ja, men da er det veldig hjulpet eller ledet spurt. Dersom man ikke benytter ledende spørsmål er det nesten ingen som har hørt om KLP Banken. Folk nevner heller DNB, Nordea, Skandiabanken, SpareBank1 osv.</p> <p>KLP blir ikke oppfattet som noe folk forbinder med bank. KLP er noe folk forbinder med pensjon.</p> <p>Det vi ser er at vi i de periodene i bankens historie, har vært veldig konkurransedyktige på lånevilkår, så strømmer kundene til.</p>	<p><i>Som eid av KLP, som igjen er eid av medlemmene, tenker jeg at vi ikke har noen aksjonærer som har et veldig høyt avkastningskrav.</i></p> <p>Vi er ikke ute etter å tjene mest mulig penger på kundene våre, vi er ute etter å tilby gode løsninger og rimelige produkter, men samtidig må det være en tilfredsstillende avkastning på det vi driver med. Kundene kan være trygg på at vi alltid har deres beste i tankene. Dette mener jeg er en stor fordel.</p> <p>Mens vi tilbyr gode låneavtaler osv. så vet kundene at overskuddet ikke tilfaller noen aksjonærer, det føres tilbake til medlemmene og eierne, kommunene.</p> <p>Man ser det veldig godt etter at vi lanserte kredittkort i mai. Vi reklamerer ikke med at folk kan ta seg en ferietur eller unne seg forbruk. Det går mer på tryggheten med å ha et kredittkort i bakhånd. Pusher ikke på samme måte som de andre.</p> <p>Etisk forretningsskikk.</p> <p>Som ansatt føles det bedre å jobbe for KLP Banken enn Bank Norwegian, hvor man vet at det er en helt annen tankegang og forretningsmodell.</p>	<p>KLP banken er en ganske liten bank, og som gjør at vi ansatte sitter tett på hverandre.</p> <p>Fordelene med dette er at vi oppdager ting veldig rask og kan da snu oss i riktig retning av problemstillingen til kunden.</p> <p>Vi er nok ikke den første banken som leverer nye produkter, siden vi er en liten bank, men vi kommer rask etter de andre store bankene når det gjelder nye tjenester og produkter.</p> <p>Vi har ikke kapasitet til å være først ute på markedet i forhold til de store bankene, siden vi er den størrelsen vi er.</p>

	<p>Lojaliteten må man da sørge for å beholde, slik at vi alltid har de gunstige betingelsene til medlemmene våre. Men å få de inn døra vår, det er utrolig vanskelig balansetilstand, hvor man velger mellom “hvor langt skal vi gå for å tiltrekke oss nye kunder, og “hvordan skal vi opprettholde og sørge for at de blir hos oss.”</p> <p>Det koster mye å skaffe en kunde, men det er også veldig lett å bli kvitt den kunden.</p> <p>Det er mange aktører som priser seg litt inn og ut, og har ikke den medlemsopplevelsen som KLP Banken skal ha. Andre aktører er ofte mer kyniske, og markedsfører renter “fra” en viss pris. Denne kynismen er noe KLP Banken ikke kan tillate seg å gjøre.</p>		
<p>Hva føler du KLP Banken er best på i privatmarkedet ?</p>	<p>Jeg tror, uten å vite hvordan det fungerer andre steder, så tror jeg at vi scorer veldig høyt på service blant kundene våre.</p> <p>Det at vi er en ren nettbank, er også noe vi møter oss selv litt i døra på. En nettbank, skal ha i all vesentlighet, ha dialogen sin med kundene via en nettbank. Og så sitter vi egentlig litt i bakgrunnen og gjør det kundene spør om.</p> <p>Det er derimot mange kunder som har noe de lurer på, eller trenger å spør om. Det vi ser er at de kundene som har behov for å snakke med noen, og får lov til å snakke med noen, er så fornøyde. Det er fortsatt noen som har behov for å ringe til banken sin og prate med noen, da de ikke klarer å ordne alt selv via nettet. Det tror jeg er en av styrkene våre.</p>	<p>Jeg vil si at vi er konkurransedyktige på både lån og innskudd.</p> <p>Noen banker er ofte dårlige på lån, mens de tar det igjen på å være gode på innskudd.</p> <p>Selvbetjeningsløsningene våre er ganske bra, og vi henger med i utviklingen.</p> <p>Vi har egentlig en veldig liten produktportefølje, da vi i utgangspunktet kun tilbyr basis bankprodukter. Men for de aller fleste av oss tilbyr vi det man trenger mest.</p> <p>Vi tilbyr ikke billån, noe flere kunder etterspør, men vi har rett og slett ikke kapasitet til å gjøre det. Enn så lenge.</p>	<p>Medlemmene får god rente og betingelser på flere produkter vi kan tilby. Vi er veldig konkurransedyktige på det området. Men ulempen her er at ikke-medlemmene er ikke like fornøyde, da de ikke får de samme prisene.</p>

	<p>At vi har produkter og tjenester som er tilpasset til å være nettbank. Vi har derfor ikke det produktspekteret som DNB har.</p> <p>Vi kan til enkelte kunder si at “dessverre, det produktet har vi ikke, fordi vi er en ren nettbank.” Men når vi først har fått kundene innenfor døra, og de har de produktene de har, så skal det være enkelt for de å ta kontakt med oss dersom de har behov for det.</p>	<p>Kredittkortet har ingen fancy opptjening eller bonusbonprogram, men renten som tilbys for de som bruker kortet er veldig bra.</p> <p>Bonusprogram har vært diskutert, men det må i tilfelle på en eller annen måte være knyttet opp mot pensjon. Pga. samfunnsansvar og miljøfokus kan de ikke f.eks tilby rabatt på drivstoff. Er ikke i stand til å kunne forhandle fram samme avtaler som f.eks DNB.</p> <p>Vi ønsker kanskje å knytte pensjon og bank tettere sammen. Har vært diskutert om det går an å knytte kredittkort opp mot pensjonsopptjening. Eneste fordelene nå er reiseforsikring, men det er jo påkrevd nesten, siden det er på alle sine kredittkort.</p>	
<p>Hva er dine tanker om KLP Bankens produkttilpasning til ulike segmenter?</p>	<p>Jeg tror vi etterhvert har kommet til et fint grensesnitt når det kommer til hva vi tilbyr og hva kundene våre etterspør. Noe av det viktigste for banken er at de ikke skal bundle produkter. Dette er opplest og vedtatt. Det betyr at kunder ikke får bedre vilkår på lån om de også har forsikring osv. Alle kunder behandles likt.</p> <p>Det skal være transparent. Er du et medlem som er så og så gammelt, så finnes det en prisliste.</p>	<p>Det eneste jeg ser på som et åpenbart produkt som er etterspurter billån. Det er en del kunder som spør om.</p> <p>Tilbyr f.eks ikke BSU 2.0, hvor man kan spare utover de 25k i året.</p> <p>Møter ikke alle behovene, men treffer de fleste ganske bra.</p> <p>Selv klarer jeg å få dekket alle mine behov gjennom KLP Banken.</p> <p>BSU-kontoen er ekstremt attraktiv pga. renten dersom man er KLP-medlem, men vi har sett at de unge som har BSU hos oss</p>	<p>Vi har jo produkter for flere aldersgrupper. Vi har seniorlån for de over 60 år. Vi tilbyr jo brukskonto med kort og sparing til de som er under 18 år. BSU kan man opprette fra man er 13 år.</p> <p>Vi skiller boliglånsrenten i forhold til alderen, er man under eller over 35 år, slik at yngre kunder lettere skal komme seg ut på boligmarkedet.</p> <p>Vi har “basisprodukter” som andre banker også tilbyr, og ut i fra</p>

		<p>gjærne har boliglånet et annet sted.</p> <p>Her ønsker vi å se om vi på en eller annen måte kan få de som sparer i BSU hos oss til å også ta opp lån hos oss.</p> <p>Det er tøff konkurranse, så mange kjemper om de unge kundene. På den måten er det ganske flott å være ung kunde i bank idag.</p>	<p>størrelsen til KLP banken syns jeg vi har bra med produkter. Det blir bare en bonus hvis vi får til å implementere flere produkter.</p> <p>Det ønskes at kundene skal ta kontakt via nettbankmelding først og fremst for sikkerhetsmessige årsaker. Da har dem logget seg inn i nettbanken sin med enten bankid eller kodebrikke, og de er dermed legitimert når vi svarer dem. Vi har et ønske om å få til at flere og flere bruker nettbanken sin.</p> <p>Vi har fått henvendelse fra unge kunder angående chat. KLP banken har per i dag ikke noe chat som kunder kan benytte seg av, bare ta kontakt via telefon eller nettbankmelding. Chat må vurderes på konsernnivå, og har derfor enda ikke blitt iverksatt.</p>
<p><i>Produkttilpasning</i> Hvilke konkurransefortrinn har KLP Banken utover medlemsfordeler?</p>	<p>Siden man kjenner den kunden som ringer inn kan man enklere behandle de. Det at man kjenner økonomien deres og kan svare på deres henvendelser på en god og rask måte.</p> <p>Det er ingen som f.eks søker om finansieringsbevis og kan vente en uke på et svar. Men dersom man trenger</p>	<p>Det er ingen andre fortrinn utenom at man har bedre renter på lån og innskudd.</p> <p>På boliglån ung tilbyr man derimot en større belåningsgrad enn det man gjør mot ikke-medlemmer.</p>	<p>Det vi prøver å være konkurransedyktig på er fordelene medlemmene våres har. Hvis man er medlem i KLP får man gode forsikringer.</p> <p>I tillegg har vi at alle kundene våres som har kredittkortet hos oss, får</p>

	<p>refinansiering kan man gjerne vente et par dager.</p> <p>Vi har en egen gruppe som jobber med finansieringsbevis. De skal besvares samme dag.</p>	<p>Eneste forskjellen er egentlig rentevilkårene.</p> <p>KLP prøver jo å bygge opp Min Side, og her samler man kundenes informasjon om bank/forsikring/fond og pensjon på en side. Dette gjør det svært enkelt for et KLP medlem å få oversikt over økonomien sin på ett sted.</p> <p>Dette gjør at KLP ligger frampå ifbm. PSD2 som gjør at man kan få tilgang til banktjenester gjennom f.eks Facebook. Derfor blir det spennende å se hvordan det blir å drive bank når dette trer i kraft. Man trenger ikke nødvendigvis å vite hvor man har pengene sine stående en gang.</p> <p>Det vil ta noe tid før vi ser koneskvensene av PSD2.</p>	<p>med skadeforsikring i avtalen.</p> <p>Konkurransefortrinnet vårt er at vi prøver alltid å være tilstedet for våres kunder, slik at dem skal føle seg ivaretatt.</p>
<p><i>Endringstakt</i></p> <p>Hvordan opplever du endringstakten til KLP Banken når det kommer til implementering av nye produkter og tjenester?</p>	<p>En av de relativt store utfordringene for KLP Banken er at alt som går på det systematiske er det Evry som leverer. Det som er fint med dette er at man da får til et samarbeid med de bankene som tilbyr det. Da blir det automatisk tilgjengelig for de andre bankene.</p> <p>Vi er også avhengige av at den teknologien blir gjennomført. Mye av årsaken til dette å være innovativ er at det er dyrt, og krever veldig mye administrasjon å sette til side mennesker som kun jobber med innovasjons ting.</p> <p>Det går mye mer på om dersom noen har en ide, så melder man fra om at "dette ønsker vi oss". Rent platformmessig i nettbanken kan man</p>	<p>KLP Banken ser an markedet. Det koster penger å utvikle ting, så vi ser heller an hvordan nye ting slår an i markedet før vi tar det inn hos oss.</p> <p>Jeg føler ikke det har vært så mye produktutvikling på sparing og lån de siste årene i det store og hele. Det er begrenset hva man kan gjøre.</p> <p>produktutviklingen skjer kanskje i dag utenfor bankene, blant annet hos start-ups eller de som selger tjenester til bankene.</p>	<p>Som nevnt drives det ikke så mye med implementering av nye produkter og tjenester, siden vi ikke har kapasitet til dette.</p> <p>Vi har tett og godt samarbeid med markedsavdelingen, vi er jo et konsern også selv om vi er et eget selskap.</p> <p>Vi prøver å lytte til hva kundes ønske er.</p> <p>I tillegg prøver vi ansatte å se om det er noe som er mangelfullt</p>

	<p>for eksempel flytte om på feltene som er overflødige, endre på de ulike feltene eller legge til ting veldig enkelt. Dette gjøres kontinuerlig.</p> <p>Når det kommer til å finne på nye ting, eller tenke på nye måter å gjøre ting på, så har KLP Banken sagt at det er ikke der de ønsker å ligge.</p> <p>Kundeopplevelsen av å sitte å søke rundt forbedres kontinuerlig.</p> <p>For eksempel har banken nettopp lansert nye søknadsprosesser fordi folk hadde problemer med å søke tidligere.</p> <p>Som en liten nettbank, er de så heldige at de har køer med søknader. De må prøve å få unna søknadene på en god måte.</p> <p>De stiller seg selv hele tiden spørsmålet: “Var det nødvendig at kunden henvendte seg til oss om dette?” “er det noe vi kan formulere annerledes for å fjerne denne forespørselen?”. Redusere støy.</p> <p>Vi måler og kartlegger før vi gjør tiltak, iverksetter tiltakene, og måler også i etterkant for å se effekten.</p>		<p>eller som er viktig å få inn i banken.</p> <p>Vi har interne sider i banken der vi kan ta opp slike ønsker. Hver 3. uke har vi møte der vi kan ta opp dette, og diskutere om det er verdt å gå videre med. Hvis det er det, melder vi dette inn i systemet.</p> <p>Workshop gjennomfører vi, der vi ser på et problems som har oppstått, spisser det ned og finner ut hvorfor det har blitt et problem.</p> <p>Dette er viktig for kundereisen, opplevelsen til kunden. Ofte hvis vi skal løse en sånn problemstilling, dukker det ofte opp ønsker om at et nytt produkt eller tjeneste er ønskelig.</p>
<p>Hva er din oppfatning av KLP Bankens evne til å utvikle ny eller videreutvikle eksisterende produkter og tjenester?</p>	<p>For noen år siden hadde vi en ganske lang diskusjon som omhandlet om vi skulle bli sett på som den innovative aktøren i markedet, eller skal vi være den som veldig raskt kan kopiere det andre utvikler. Tilbake til den lille banken vi er, er vår innovasjonstankegang mer rettet mot våre medlemmer, og omhandler hva våre medlemmer kan sette pris på.</p> <p>Man måles på renter og de tingene man måles på. Det er nok enklere å sammenligne to banker kontra to forsikringsselskaper.</p>	<p>Vi følger markedet ganske nøye, men er sjelden de som tilbyr et produkt før noen andre i markedet har gjort det. Vi var derimot tidlig ute med seniorlån, men det var ikke vi som utviklet det.</p> <p>Det er vanskelig som liten organisasjon å bruke tid og penger på produktutvikling. Man har ikke nødvendigvis tid/mennesker eller penger å sette av til å utvikle nye ting.</p>	<p>KLP banken er ikke først ute på banen med nye produkter, men føler dem kommer ganske kjapt på banen med å ta inn de produktene som har blitt implementert i de større bankene. Dette går på at vi ikke har den største kundemassen, og har ikke muligheten til å være først ute med tanke på størrelsen til KLP banken.</p>

	<p>I en bank, og spesielt i lån-området, er det enklere å sammenligne vilkårene. Du har en rentesats, men man setter også god pris på service om man har et behov. Da er man ofte villig til å betale litt mer for å få den servicen.</p> <p>Det å være innovativ for KLP Banken handler da om å være innovativ mot medlemsmassen. Kan vi tilby medlemsmassen vår noe unikt de kan trenge? Eksempelvis “Grønne boliglån”, altså boliglån til de som har gjort nødvendige tiltak for å være energibesparende.</p> <p>Det er ikke så enkelt å være innovativ mtp. på å gi mer lån, for da går det utover sikkerheten. Det må eventuelt gjøres på vilkårsnivå, og å være en som skiller seg ut.</p>	<p>Jeg føler at vi følger markedet og tilbyr produktene og tjenestene andre tilbyr.</p>	<p>I forhold til eksisterende produkter syns jeg KLP banken er veldig flinke. Vi lanserte for eksempel den nye mobilbanken i mars 2017, og den er vi veldig stolt av. Før var mobilbanken mer en “appversjon”, og var veldig annerledes i forhold til nettbanken. Den nye mobilbanken ble mer lik nettbanken, og den syns jeg vi har gjort en kjempe jobb med.</p> <p>I tillegg lanserte vi ny måte å søke om finansieringsbevis på i år, som jeg også syns vi har vært flinke med.</p>
<p>Vil du si at KLP Banken, i dag, ligger foran, etter eller side om side med konkurrentene?</p>	<p>Systemmessig, teknisk og brukervennlig-messig ligger KLP Banken i hvertfall ikke veldig langt etter konkurrentene. Vi har nok veldig mye å gå på når det kommer til det interne samarbeidet knyttet til hvordan man håndterer privatmarkedet.</p> <p>Ellers tror jeg kundene våre vil oppleve oss som en framtidsrettet aktør, og vi får veldig mye skryt for nettbanken vår. Den er brukervennlig, enkel og oversiktlig. Man kan gjøre endringer og tilpasninger som man selv ønsker.</p> <p>Derfor mener jeg at vi ligger godt an.</p> <p>Vi har prøvd ganske lenge å definere, hvem er konkurrenten våre: Gjensidige Bank, SpareBank1-systemet, OBOS-banken og Skandiabanken.</p>	<p>Kontaktpunkt: Vi har ingen chat fordi det har pågått en større diskusjon om det skal tilbys chat for de ulike forretningsområdene, eller om man skal ha en felles KLP-chat.</p> <p>Er helt klart noe som prates om. Det at man er en del av et konsern kompliserer ting, så det må passe inn med konsernets ønsker.</p> <p>Tror chat kommer en gang, men ikke helt enda.</p> <p>FORAN/BAK/VED SIDEN AV:</p> <p>Vi ligger kanskje heller litt bak. Som liten bank kan det være vanskelig å være konkurransedyktig på pris, selv om vi ikke egentlig har noe høyt krav til egenkapital og</p>	<p>Jeg syns dem ligger på lik linje med andre banker dem selv kan sammenligne seg med, sånn som Sbanken og OBOS.</p>

overskudd. Vi ser f.eks at sykepleiere er en stor del av medlemsgruppen vår, men samtidig har sykepleierne spesialavtale hos DNB. De får f.eks lavere renter på lån.

Noen blir skuffet fordi vi reklamerer som medlem i KLP kan de få bedre vilkår hos oss, men så opplever de at de kan få enda bedre vilkår andre steder.

Samtidig scorer vi høyt på KTI og service hos oss. Har veldig bra responstid på telefon og e-post.

Service er et konkurransefortrinn, og er noe vi scorer bra på.

Det er noen kunder som aksepterer litt dårligere vilkår, dersom de får bedre service.

RÅDGIVNING:

Det er kanskje lettere å drive rådgivning dersom man sitter ansikt til ansikt, og ikke over telefon/epost.

Våre kunder har samtidig ikke den mest kompliserte økonomien. De fleste er fast ansatt i det offentlige, vi har svært få som for eksempel driver egne bedrifter eller har veldig mye penger som trenger hjelp med plassering osv.

Det er alltid noen som spør om råd, men det er mest om hvordan man går frem for å søke lån og forklare fordeler og ulemper.

		<p>Noen er vandt med, og skulle gjerne ønske å ha en fast kontaktperson å forholde seg til, men det har ikke vi.</p> <p>Veldig mange som jobber i banken har bl.a. og gått gjennom en autorisasjonsordning for kreditt, noe som skal heve kompetansenivået.</p> <p>dersom folk spør om råd om å binde renten eller ikke blir det heller diskutert fordeler og ulemper.</p>	
<p>Vil du utdype eller tilføye noe til de tidligere spørsmålene?</p>	<p>Det er veldig viktig å forstå markedsmulighetene til KLP banken. Dersom man skal prøve å grave seg ned for å se, hva kan vi gjøre, så er det medlemmene våre vi må være mye mer aktive og tettere på.</p>	<p>Ulike produkter som tilpasses ulike alderssegmenter. Vi har veldig høy andel eldre kunder. Inntil vi startet bank drev KLP kunder kun med boliglån. hvor man sendte boliglånspapirer og søknad i post.</p> <p>Når banken startet ble alt digitalisert, og mange av de eldre kundene synes derfor det er vanskelig å bruke oss.</p> <p>Veldig mange av de eldre medlemmene føler seg ikke nødvendigvis like godt ivaretatt av KLP, da de blir pushet på med girogebyr og annet.</p> <p>Vi skulle kanskje heller sett at KLP tilbyr noen tjenester akkurat for de.</p>	<p>Ikke noe spesielt</p>
<p>Ville du anbefalt eller anbefaler du aktivt KLP Banken til familie og venner?</p>	<p>Ja, det synes jeg bare skulle mangle.</p>	<p>Jeg anbefaler ikke KLP Banken til familie og venner, da svært få av de ikke er KLP-medlemmer. De vil derfor finne bedre tilbud andre steder.</p>	<p>Jeg er veldig stolt av KLP banken, og at jeg har valg denne banken. Jeg kunne derfor ha anbefalt banken til familie og venner, og til de jeg kjenner som er medlemmer i KLP.</p>