

---

Turid Marie Halten  
Beate Hoem Engan  
Turid Korsnes Lian

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Kunderelasjoner i bedriftsmarkedet -



Eksamenskode og navn:

**BTH 32031 – Bacheloroppgave  
Salgsledelse og personlig salg**

Studium:  
Markedsføring

Stuedsted:  
BI Trondheim

Innleveringsdato:  
07.06.2012

*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.*

---

---

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>IV</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>V</b>
<b>1. INNLEDNING OG PROBLEMDEFINISJON.....</b>	<b>1</b>
1.1 HOVEDTEMA .....	1
<u>1.1.2 Salgsplanen</u> .....	1
1.2 BEDRIFTEN.....	2
<u>1.2.1 Visjon og kjerneverdier</u> .....	2
<u>1.2.2 Nøkkeltall</u> .....	3
1.3 PROBLEMSTILLING .....	4
1.4 FORMÅL MED OPPGAVEN .....	4
<b>2. TEORI.....</b>	<b>5</b>
2.1 KEY ACCOUNT MANAGEMENT .....	5
<u>2.1.1 Servicepyramiden</u> .....	5
<u>2.1.2 Salgs- og kjøpsprosessen</u> .....	6
<u>2.1.3 Strategisk Key Account Management</u> .....	7
<u>2.1.4 Hvorfor Key Account Management?</u> .....	10
2.2 RELASJONSBYGGING .....	10
<u>2.2.1 Relasjonsmarkedsføring</u> .....	11
<u>2.2.2 Verdien av relasjonsmarkedsføring</u> .....	11
<u>2.2.3 De fire nøkkelområdene innen relasjonsbygging</u> .....	12
<u>2.2.4 Fire former for kunderelasjoner</u> .....	13
<u>2.2.5 Relasjonsblomsten – den glade kunden</u> .....	15
<u>2.2.6 Kundelojalitet</u> .....	15
2.3 CUSTOMER REALATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) .....	16
<u>2.3.1 CRM hovedområder</u> .....	17
<u>2.3.2 Fordeler med CRM</u> .....	17
<u>2.3.3 Ulemper med CRM</u> .....	18
<u>2.3.4 Nivåer av CRM</u> .....	18
2.4 FORVENTNINGER TIL RESULTAT .....	19
<u>2.4.1 The Service Profit Chain model</u> .....	19
<u>2.4.2 GAP-modellen</u> .....	19

---

<b>3. METODE</b> .....	<b>21</b>
3.1 ANALYSEFORMÅL .....	21
3.2 UNDERSØKELSESSPØRSMÅL.....	21
3.3 PRIMÆRDATA.....	22
3.4 SEKUNDÆRDATA.....	22
3.5 UNDERSØKELSESDSIGN.....	23
<u>3.5.1 Eksplorativ design</u> .....	23
<u>3.5.2 Deskriptiv design</u> .....	23
<u>3.5.3 Kausalt design</u> .....	23
3.6 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN – EKSPLOATIV .....	24
3.7 KVALITATIV METODE.....	24
3.8 KVANTITATIV METODE .....	24
3.9 VALG AV METODE – KVALITATIV .....	24
3.10 UTVALG – BEKVEMMELIGHETSUTVALG .....	25
3.11 DYBDEINTERVJU .....	26
3.12 INTERVJUGUIDE .....	27
<b>4. RESULTATER</b> .....	<b>28</b>
4.1 BEGREPSDEFINISJONER .....	28
4.2 KUNDEUNDERSØKELSE .....	28
<u>4.2.1 Valg av bank</u> .....	28
<u>4.2.2 Logistikk og distribusjon</u> .....	29
<u>4.2.3 Produkter og tjenester</u> .....	29
<u>4.2.4 Økonomi/prisstruktur</u> .....	29
<u>4.2.5 Kompetanse</u> .....	30
<u>4.2.6 Sosial kompetanse</u> .....	31
<u>4.2.7 Holdninger</u> .....	32
4.3 STIKKPRØVER.....	32
<u>4.3.1 Valg av bank</u> .....	32
<u>4.3.2 Logistikk og distribusjon</u> .....	33
<u>4.3.3 Produkter og tjenester</u> .....	33
<u>4.3.4 Økonomi/prisstruktur</u> .....	34
<u>4.3.5 Kompetanse</u> .....	34
<u>4.3.6 Sosial kompetanse</u> .....	35
<u>4.3.7 Holdninger</u> .....	35
4.4 INTERN UNDERSØKELSE BLANT KUNDERÅDGIVERNE I DNB .....	36

---

<b>5. DRØFTING AV RESULTATER .....</b>	<b>37</b>
5.1 VALG AV BANK .....	37
5.2 LOGISTIKK OG DISTRIBUSJON .....	38
5.3 PRODUKTER OG TJENESTER .....	39
5.4 ØKONOMI/PRISSTRUKTUR .....	40
5.5 KOMPETANSE .....	41
5.6 SOSIAL KOMPETANSE .....	43
5.7 HOLDNINGER .....	44
5.8. SAMMENFATNING AV FUNN .....	45
5.9 VURDERING AV RELIABILITET .....	47
5.10 VURDERING AV VALIDITET .....	48
5.11 VURDERING AV OPPGAVE.....	48
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>50</b>
6.1 SVAR PÅ UNDERSØKELSESPØRSMÅL.....	50
6.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....	52
6.3 ANBEFALINGER TIL DNB .....	53
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>54</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>56</b>
<b>VEDLEGG 2: INTERN UNDERSØKELSE.....</b>	<b>58</b>

## Forord

Vi er nå ved veis ende med vår bacheloroppgave som vi har skrevet ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Forberedelsene startet allerede høsten 2011 da vi valgte tema for vår fordypning i salgsledelse og personlig salg. Selv om arbeidet med oppgaven til tider har vært krevende og slitsomt, har vi lært veldig mye. Dette er en erfaring vi ikke ville vært foruten. Vi har lært mye om oss selv som personer, og vi har blitt mange erfaringer rikere. God planlegging og struktur har vært essensielt for at gjennomføringen av oppgaven har blitt vellykket. Vi har stått på, og gjort vårt aller beste for at oppgaven skal bli så bra som mulig. Vi er veldig fornøyde med det endelige resultatet.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder Frank Kristiansen ved Handelshøyskolen BI. Han har gitt oss gode råd, kommet med oppmuntrende ord og tatt seg god tid til å hjelpe oss gjennom hele prosessen. Vi vil også takke bedriftsmarkedsavdelingen til DNB Trondheim, spesielt Per-Kristian Hanssen, som har tatt seg tid til å hjelpe oss med gjennomføringen av undersøkelsen.

*Handelshøyskolen BI Trondheim, 1. juni 2012.*

---

Beate Hoem Engan

---

Turid Korsnes Lian

---

Turid Marie Halten

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi samarbeidet med DNB Trondheim. Vi har tatt utgangspunkt i deres avdeling for små og mellomstore bedrifter (SMB markedet). Vi gjennomførte en undersøkelse som hadde til hensikt å få svar på problemstillingen: *Hvordan kan DNB Trondheim styrke relasjonene til kundene i segmentet for små og mellomstore bedrifter?* For å løse problemstillingen utførte vi en litteraturstudie av Key Account Management, med hovedfokus på at relasjonsbygging er en av de viktigste oppgavene til en kundekonsulent i banknæringen. Vi valgte også å inkludere teori om Customer Relationship Management for å vise hvordan hverdagen til en selger kan bli mer effektiv, og hvordan interaksjonen med kundene kan bli bedre. På bakgrunn av litteraturstudien utarbeidet vi følgende hypotese: *For at DNB skal utvikle langsiktig samarbeid med kundene i SMB markedet i Trondheim, er det viktig at banken er gode på å være nøyaktig i sitt arbeid, tilgjengelig for kunden, ha fokus på tilpasning og være en god rådgiver.*

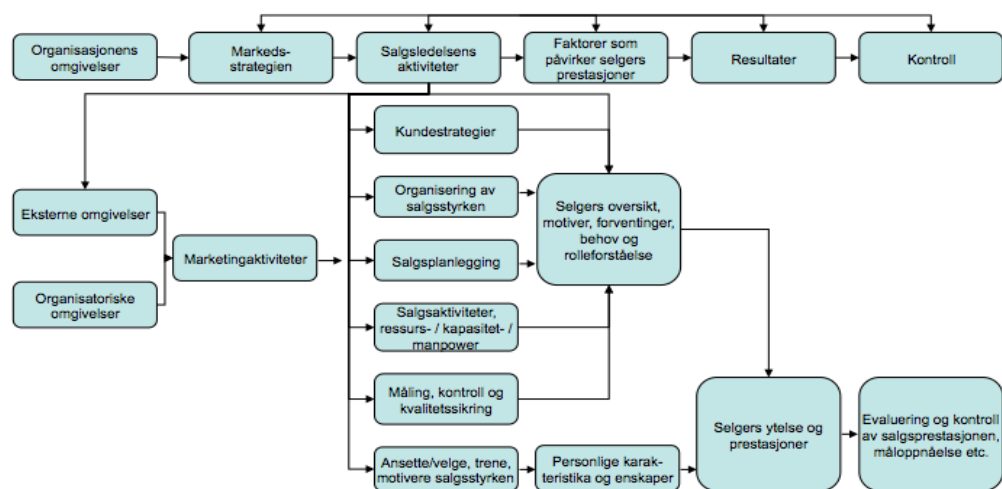
Et eksplorativt undersøkelsesdesign og en kvalitativ metode ble valgt. Dybdeintervju ble brukt til å innhente informasjon fra respondentene. Vi mener at dette passet godt for å løse problemstillingen. For å strukturere intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide delt inn i ulike temaer som var vårt utgangspunkt for samtalene. Vi intervjuet seks bedriftsledere fra DNB sin kundebase, og fire stikkprøver som vi selv tok kontakt med. Dette gjorde vi ettersom rådgiverne kunne velge ut kunder de selv hadde gode relasjoner med, noe som ville påvirket resultatet av undersøkelsen. Vi gjennomførte også en intern undersøkelse blant kunderådgiverne i DNB for å avdekke hva de tror er viktig for kundene, og hvor dyktige de tror kundene mener banken er. Undersøkelsen viser at kundene til DNB og stikkprøvene har de samme hovedoppfatningene når det gjelder samarbeidet med bankene, men det finnes variasjoner i svarene. Kundene vektlegger nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning høyt. Dette bekrefter vår hypotese. Resultatene viser at det finnes et gap mellom kundenes forventinger og opplevelse. Årsakene til dette *kundegapet* finnes både i *kunnskapsgapet* og i *servicелеveransegapet*. Disse gapene er ikke bekymringsfulle, men DNB har flere forbedringspotensial. Skal kunderelasjonene styrkes må kundegapet reduseres. Vi har kommet med flere anbefalinger til banken til hvordan kunderelasjonene skal styrkes, bla. reduksjon av kundegapet.

## 1. Innledning og problemdefinisjon

### 1.1 Hovedtema

I denne oppgaven har vi valgt Key Account Management som hovedtema. Vi mener at Key Account Management handler om ledelse av relasjoner og utvikling av strategier for å ta vare på nøkkelkundene. Ved å utvikle en god kundestrategi kan en bedrift skaffe seg varige konkurransefortrinn. Det er viktig å påpeke at dette er en prosess som stadig må utvikles for å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene for å sikre langvarige konkurransefortrinn. Bedriftene må være proaktive for å beholde sine markedsandeler i den sterke konkurransen med andre organisasjoner. En viktig del av Key Account Management er relasjonsbygging. Mange av kundeforholdene i bedriftsmarkedet har sitt opphav i et nettverk av relasjoner. Det er derfor viktig for bedrifter å ha et sterkt fokus på kunderelasjoner i utviklingen av kundestrategier. Vi har derfor valgt å fokusere på relasjonsbygging i vår teoridel, og mener at dette er en av de viktigste oppgavene til en Key Account Manager. Vi har også valgt å ta med teori om Customer Relationship Management og kundelojalitet da vi mener at disse temaene er en viktig del av relasjonsbyggingen en Key Account Manager må beherske.

### 1.1.2 Salgsplanen



Denne modellen er hentet fra boka *Sales Force Management* (Johnston og Marshall 2011, 11), og er oversatt av vår foreleser Frank Kristiansen ved Handelshøyskolen BI. Key Account Management inngår som en viktig del av salgsledelsens aktiviteter for å kunne skape langsiktig verdi for en organisasjon. Vårt tema faller inn under punktene; kundestrategier og organisering av

salgsstyrken. Key Account Management handler om hvordan vi skal utvikle strategier for å ta vare på de viktigste kundene, organiseringen av salgsstyrken blir derfor en viktig del av utviklingen av kundestrategier.

## ***1.2 Bedriften***

Vi har inngått et samarbeid med Norges største finanskonsern, DNB Bank ASA. Vi har valgt å fokusere på hovedkontoret i Trondheim da dette er et stort og internasjonalt konsern. Vi kan ikke inkludere hele organisasjonen i vår oppgave. Vi har tatt utgangspunkt i bedriftsmarkedet i Trondheim, og nøkkelkundene som befinner seg i segmentet for små og mellomstore bedrifter (SMB marked). Dette segmentet ble valgt på grunn av stort utviklingspotensial både med tanke på utvikling av strategier internt for å ta vare på nøkkelkundene, og at de kan utvikle seg til å bli større bedrifter i fremtiden.

Under det første møte med DNB 13. Januar 2012 fikk vi opplyst at i lokalene på hovedkontoret i Munkegata i Trondheim sitter det 631 medarbeidere fordelt på flere avdelinger med ulik spesialisering. De har et mål om å være "*Trøndelags triveligste bank*". Innenfor DNB sin avdeling som tar seg av kundene i bedriftsmarkedet i Trondheim, har de et stort fokus på *samspill*, *kompetanse* og *internasjonalisering*. Her handler det om å spille på lag for å bli best. Det er viktig å kunne samarbeide med de andre avdelingene slik at kundene får det beste tilbudet. En stor del av kundeforholdene innenfor banknæringen, og spesielt innenfor bedriftsmarkedet, handler om relasjoner mellom kundene og rådgiverne. En utfordring er dette med salg. Rådgiverne i banken kan ikke selge uten å ta hensyn til kundenes kredittverdighet. Dette kan til tider gjøre det utfordrende å selge flere produkter til samme bedriftskunde. Relasjonene med kundene blir derfor en viktig del av finansrådgivernes hverdag.

### *1.2.1 Visjon og kjerneverdier*

DNB har i lengre tid jobbet mye for å endre sin posisjon i markedet. Før var det kun de store selskapene som fikk lån i banken, dette har de siste årene endret seg. De vil nå være en bank for alle, også de små bedriftene. Prosessen med å endre image så dagens lys da Rune Bjerke ble konsernleder, i tillegg til flere utskiftninger



i toppledelsen. På selskapets nettside (DNB, 2012a) står det skrevet at konsernets visjon er: ”*Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden*”, og de har definert tre kjerneverdier som skal understøtte visjonen. Kjerneverdien ”*hjelpsom*” handler om at kundene kan forvente at de ansatte er vennlige og imøtekommende, i tillegg til at de har en enkel og tydelig kommunikasjon. Verdien ”*profesjonell*” innebærer at kundene skal oppleve at medarbeiderne er ansvarlige og at de holder det de lover, i tillegg til at de skal behandle alle med respekt. Den siste kjerneverdien ”*initiativrik*” handler om at banken skal vise initiativ ved at de er i forkant av kunden, de skal finne enkle løsninger, og de skal ha økt kundekontakt. Disse verdiene er forankret internt i konsernet ved at de ansatte skal hjelpe hverandre til å lykkes ved å dra nytte av den samlede kompetansen. De ansatte skal utvikle seg i konsernet slik at de sikrer kundene den beste løsningen.

### 1.2.2 Nøkkeltall

Vi må ta utgangspunkt i de offisielle tallene som finnes om DNB, da vi på grunn av konfidensialitet kan vi ikke oppgi interne tall for kontoret i Munkegata i Trondheim. ”DNB sitt resultat første kvartal 2012 ble 1 760 millioner kroner, som er en nedgang sett i forhold til første kvartal 2011. Banken opplever god vekst både i personmarkedet og i bedriftsmarkedet” (DNB 2012b). Veksten i Trondheim er også tilfredsstillende. DNB har vært gjennom en intern omstrukturering de siste årene. De har økt sin satsning mot SMB markedet, dette har gitt en betydelig vekst av nye bedriftskunder i Trondheimsregionen. I møtet med bedriften den 13. Januar 2012 får vi opplyst at de har rundt 1500 bedriftskunder, tallet øker kontinuerlig. Ved siden av å ha økt antallet bedriftskunder, har også utlån til små og mellomstore bedrifter vært i økning. Den positive utviklingen sees i sammenheng med at innskuddsmidler fra bedriftene i SMB markedet har økt i samme periode. I Trondheim har de som mål å fortsatt øke utlånet til bedrifter i SMB markedet. De vil bedre omdømmet og tilgjengeligheten overfor disse kundene.

DNB gjennomfører flere kundetilfredshetsundersøkelser i året, den viser hvordan de ulike regionene scorer i forhold til hverandre ut ifra landsgjennomsnittet. Kriterier som blir lagt vekt på ved kundeundersøkelsen er; tilgjengelighet, hvor rask de er til å løse behov, initiativ ved uoppfordret å foreslå løsninger og dyktighet som rådgiver. Trondheimsregionen scorer godt på undersøkelsen.

Kontoret i Trondheim har startet med å få kontinuerlig tilbakemelding fra kundene. Etter et møte blir kundene spurt om de kan gi en tilbakemelding til banken på hvordan de har opplevd kundemøtet. Disse svarene er med på å hjelpe DNB til å utvikle seg videre og bli bedre i samhandling med kunden. Ettersom vi ikke kan oppgi tallene i oppgaven på grunn av konfidensialitet, er DNB selv nødt til å sammenligne sine interne tall med resultatene fra vår undersøkelse.

### ***1.3 Problemstilling***

Vi har til hensikt at oppgaven skal besvare følgende spørsmål:

*- Hvordan kan DNB Trondheim styrke relasjonene til kundene i segmentet for små og mellomstore bedrifter?*

Denne problemstillingen har blitt valgt på grunnlag av samtaler med DNB sin avdeling for små og mellomstore bedrifter. Banken er veldig opptatt av kundenes forventinger til banken og dens rådgivere. Vi vil derfor ha fokus på hva kundene forventer av forholdet til banken i denne oppgaven, og hvordan de opplever forholdet. Ved å vite hva kundenes forventinger er vil vi finne ut om det er mulig å gjøre relasjonene enda sterkere. Å avdekke hva kundene ser på som gode relasjoner og hva som er viktig for kundene er avgjørende for at DNB skal kunne imøtekomme kundenes forventinger og krav i fremtiden. Ettersom at dette segmentet er et fokusområde for DNB vil de også ha god nytte av vår undersøkelse.

### ***1.4 Formål med oppgaven***

Formålet med bacheloroppgaven blir å gjøre seg bedre kjent med temaet i oppgaven samt å foreta en undersøkelse for å få svar på problemstillingen. Målet er å kunne gi noen anbefalinger til DNB på bakgrunn av de resultatene som fremkommer i undersøkelsen.

---

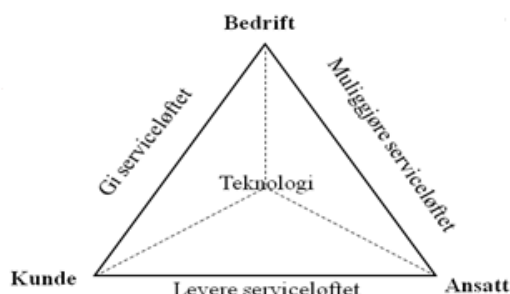
## 2. Teori

Vi har valgt å skrive teori om Key Account Management og relasjonsbygging, i tillegg inkluderes et avsnitt om Customer Relationship Management. Hovedfokuset vårt befinner seg på relasjonsbygging ettersom vår problemstilling tar utgangspunkt i dette. Vi skriver om bedriftsmarkedet, og relasjoner blir derfor en viktig faktor i vår oppgave. Vi mener at det å ha fokus på å bygge gode relasjoner med sine kunder er en av de viktigste oppgavene til en selger innen banknæringen.

### 2.1 Key Account Management

”Key Account Management er aktiv pleie og bearbeiding av spesielt viktige kunder. Strategisk Account Management er prosessen som styrer relasjonene mellom kundene og bedriften som skal sikre at salgsmuligheter, prosjekter og forpliktelser blir levert med suksess” (Blackstone 1995, 1). En av Key Account Manager sin hovedoppgave, foruten det å selge, blir relasjonsbygging og organisering av samarbeidet med bedriftens viktigste kunder. Det å utvikle relasjonene slik at de bli langsiktige er avgjørende for suksess. Gode relasjoner med kontaktpersoner i kundenes organisasjon gjør det enklere å selge fordi man kommuniserer bedre. Både kundene og leverandørbedriftene bør ha et fokus på langsiktighet på grunn av at organisasjonene er viktige for hverandre for at de begge skal oppleve suksess.

#### 2.1.1 Servicepyramiden

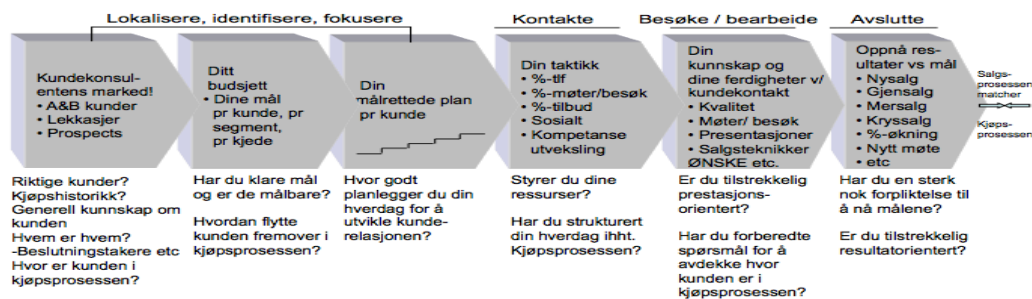


”Servicepyramiden er et strategisk rammeverk for å lede sannhetens øyeblikk” (Wilson et al. 2008, 18). Sannhetens øyeblikk er i denne sammenhengen det personlige møtet med kunden.

Dette rammeverket bidrar til hvordan en bedrift gir, muliggjør og leverer serviceløftet til sine ansatte og kunder. Denne samhandlingen har en avgjørende rolle når det gjelder kundetilfredshet, og det er derfor viktig at en Key Account Manager vet hva dette innebærer. Den interne markedsføringen mellom bedriften og den ansatte er med på å muliggjøre serviceløftet. Den eksterne markedsføring mellom bedriften og kunden skal kommunisere serviceløftet til kunden. Den interaktive markedsføringen som skjer mellom de ansatte og kunden, handler om at serviceløftet skal leveres til kunden. Det er denne situasjonen som er sannhetens øyeblikk. Teknologi muliggjør at kommunikasjonen fremstår helhetlig og integrert, slik at alle tre partene vet hva serviceløftet innebærer. En Key Account Manager befinner seg ofte i en situasjon hvor personen står overfor sannhetens øyeblikk med kunden. Det blir derfor avgjørende med god kommunikasjon gjennom hele prosessen. Key Account Management er derfor en viktig del av det strategiske rammeverket som skal lede sannhetens øyeblikk.

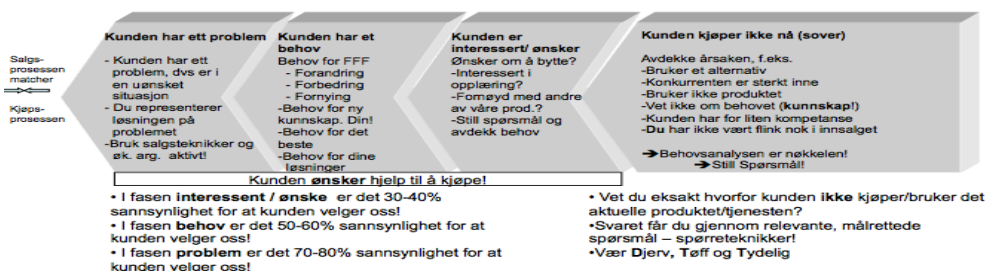
### 2.1.2 Salgs- og kjøpsprosessen

Det må både være en strategisk og en taktisk plan for hvordan man skal ivareta sine nøkkelkunder. Det å kjenne sin egen organisasjons salgsprosess og kundenes kjøpsprosess er avgjørende for at en Key Account Manager skal oppleve suksess i sitt arbeid. Selgeren må vite hvem som er med i innkjøpsprosessen, og ikke minst hvem som er den endelige beslutningstakeren. Gode relasjoner og tydelig kommunikasjon med sine nøkkelkunder er en viktig faktor for at innsatsen skal gi et positivt utfall. Salgsprosessen hos bedriftene må stemme overens med kundenes kjøpsprosess for at kommunikasjonen med kundene gir det ønskede resultat.



Denne oversikten har vi hentet fra presentasjonen "Salgs- og kjøpsprosessens logikk" til vår foreleser Frank Kristiansen ved Handelshøyskolen BI. Den viser en oversikt over salgsprosessen hos bedrifter. Salg består av mer enn det å kontakte og besøke kundene. Før en selger kan ta kontakt med sine kunder må det være en

del aktiviteter som avdekker hvem man skal fokusere på. Planlegge hvor mye man skal selge, og hvor mye tid som skal brukes på hver enkelt kunde. Administrasjon av kundene er en stor del av prosessen før et salg kan gjennomføres.



Figuren ovenfor viser kundenes kjøpsprosess. Denne modellen har vi også hentet fra presentasjonen "Salgs- og kjøpsprosessens logikk" til vår foreleser Frank Kristiansen ved Handelshøyskolen BI. I løpet av leverandørens salgsprosess må selgerne finne ut ved hjelp av sin planlegging og kundeinnsikt hvorfor noen kunder ikke kjøper. Deretter må de avklare om de er interessert og om de har et behov eller et problem som trenger leverandørbedriftens løsning. Salgsprosessen og kjøpsprosessen henger nøye sammen. Ved hjelp av salgsprosessen skal selgerne i bedriften forsøke å vekke/påvirke kunden til å igangsette sin interne prosess ved innkjøp av varer og tjenester. En Key Account Manager har større innsikt i kundens kjøpsprosess på grunn av de nære relasjonene. Kundeinnsikten gir informasjon som kan brukes til å knytte leverandørbedriftens salgsprosess og kjøpsprosessen hos kunden enda tettere sammen, og tilpasse kommunikasjonen deretter.

### 2.1.3 Strategisk Key Account Management

Strategisk Key Account Management er prosessen som styrer relasjonen mellom kunden og organisasjonen, det vil si mellom mennesker, og skal sikre at salgsmuligheter, prosjekter og forpliktelser blir levert med suksess (Blackstone 1995, 8). Det er grunnleggende å forstå kundenes kjøpsprosess like godt som vi kjenner vår egen salgsprosess for at selgerne skal kunne gjøre tiltak som hjelper oss videre i kundeforholdet. Key Account Manager må tilpasse sin kommunikasjon etter hvordan nøkkelpersonene foretrekker at kundeforholdet skal være. Det er viktig å presentere nytteverdien av deres produkter og tjenester tidlig i salgsprosessen, slik at de kan forsøke å styre kundens kjøpsprosess.



Dette er en visualisering av "The Strategic Account Management Process" (Blackstone 1995, 9), oversatt av vår foreleser Frank Kristiansen ved Handelshøyskolen BI. I Key Account Management brukes denne strategimodellen til å styre kundeutviklingen, og den sees gjerne i sammenheng med bedriftens salgsprosess. Vi skal beskrive de ulike fasene med utgangspunkt i Blackstones forklaringer til prosessen (1995, 9 - 16).

*Fokuseringsfasen* er den første fasen i utviklingen av Key Account Management. Det er i denne fasen man kartlegger kundene. Her overveies potensial og fremtidig utvikling for å vurdere om kunden kan bli behandlet som en nøkkelkunde, enten i dag eller i fremtiden. Dette er en av de viktigste fasene som krever høy involvering fra alle i bedriften, og består av mange analyser. Her må både salgsavdelingen, markedsavdelingen, økonomiavdelingen og ikke minst ledelsen i bedriften komme med sine betraktninger i forhold til hvor viktig de tror at den enkelte kunde kan bli for deres bedrift. En vurdering av behov og hvordan de skal utvikle en langsiktig relasjon er også av betydning. Denne fasen henger sammen med den delen av salgsprosessen som omhandler kartlegging, identifisering og fokusering. Her ser man at disse to modellene bygger på hverandre. Leverandørbedriften bør også innhente informasjon om kundens kunder for å kunne vurdere fremtidig potensial.

I *Prosjekt- og mulighetsfasen* får bedriften virkelig testet om kunden kan bli en nøkkelkunde. I denne fasen dannes grunnlaget for relasjoner mellom de to bedriftene og menneskene som er involvert. Her investerer begge bedriftene mye for at relasjonen skal komme i stand. Kostnadene i denne fasen er som regel større enn ordrestørrelsen, men det vil bli bedre lønnsomhet etter hvert som relasjonene utvikles. Enkeltprosjekters suksess og ressurser som kreves for å beholde relasjonene vil bli vurdert nøye. Et annet element i denne fasen er at det etableres et Account Management team. Dette er en del av investeringene og bedriften viser

da overfor sine nøkkelkunder at de er forpliktet til kundenes langsiktige suksess. Bedriftene må la de beste selgerne jobbe i teamet fordi de må gi nøkkelkundene et bra førsteinntrykk av bedriften, og vise at de er villige til å investere mye i relasjonene ved å lage planer for samarbeidet.

*Vekstfasen* er fasen hvor investeringer begynner å betale seg tilbake og det er store muligheter til å utvikle sine relasjoner til nøkkelkundene. Selgerbedriften må være sikker på at nøkkelkundene er tilfredse med samarbeidet. I denne fasen søkes det etter vekstmuligheter i andre segmenter og suksessen brukes til å få innpass i nye forretningsenheter. Når leverandørbedriften har fått inn sitt første salg og utviklet gode relasjoner vil konkurrentene gjøre alt for å gjenerobre tapte markedsandeler. Det er derfor viktig å ha en konkurransedyktig kundestrategi for å motvirke trekk konkurrentene gjør. Bedriften må ha et sterkt fokus på å utvikle relasjoner og gjøre kundene sine fornøyde.

*Strategisk relasjonsfase* fokuserer på å utvikle relasjonene til kundene slik at det blir etablert langsiktige og forpliktende samarbeidsforhold mellom selgerbedriften og kundene. Målet i strategisk Key Account Management er nettopp å utvikle langsiktige relasjoner til nøkkelkunder. Her foregår planleggingen i samarbeid med kundene. Flere viktige personer i leverandørbedriften er i kontakt med nøkkelkundene for å legge grunnlaget for gode samarbeidsrelasjoner. Langsiktige forhold vil kunne gi fordeler for begge parter.

For at utvikling av strategisk Key Account Management skal være vellykket er det viktig at begge virksomhetene har troen på at samarbeid og langsiktige relasjoner skal gi dem begge merverdier i fremtiden. Det må foretas analyser av både eksterne og interne forhold slik at samarbeidet kan utvikles til å bli enda mer verdifullt. God kunnskap om kundenes sluttbruker vil føre til at kundestrategiene blir enda bedre. Begge virksomhetene må føle en nytteverdi knyttet til samarbeidet for at det skal være vellykket. For en Key Account Manager er det viktig å få frem nytteverdien på et tidlig tidspunkt i relasjonsutviklingen.

---

### 2.1.4 Hvorfor Key Account Management?

En klar kundestrategi vil kunne gi varige konkurransefortrinn for en bedrift. Ved å sette fokus på utvikling av relasjonene til nøkkelpersonene viser de profesjonalitet og fremstår som en offensiv bedrift. De ser alltid etter utviklingsmuligheter med kundene i fokus. Her er en liste over noen av grunnene til at bedrifter utvikler en strategi for Key Account Management (Cheverson 2004, 35-36). 1) Kundene krever en helhetlig tilnærming og god service. 2) Ny innkjøpspraksis hos bedriften. 3) Leverandørens egen kompleksitet og nye muligheter krever prioritering av ressurser. 4) Produktene alene er ikke lenger en kilde til konkurransefortrinn. 5) Relasjoner har stor betydning. Dette er vesentlige faktorer for å lykkes.

Hyppige svingninger i markedene gjør at alle bedrifter må ha evne til å tilpasse seg disse på en effektiv måte. Ved å knytte langsiktige relasjoner til sine kunder kan bedriften være med på å påvirke viktige avgjørelser internt hos kundene som igjen skaper en vinn-vinn-situasjon for begge organisasjonene. En bedrift må sette seg klare mål for hva de ønsker å oppnå med sin strategi for å ta vare på de viktige kundene, dette gir et godt utgangspunkt for videre utvikling. Overlevelse i dagens markeder krever god kundeinnsikt for å kunne lage en strategi tilpasset bedriftens viktigste kunder. Hvis kundene har gode relasjoner med sine leverandører er de ofte mer lojale. En leverandørbedrift utvikler gjerne en Key Account Management strategi for at de selv skal være den leverandøren kundene foretrekker. Det er avgjørende å skape en gjensidig forpliktelse og legge til rette for et godt samarbeid. Det er på lang sikt billigere for en bedrift å ta vare på gode kundeforhold, istedenfor å skaffe seg nye kunder, som er forbundet med høye kostnader.

### **2.2 Relasjonsbygging**

”Relasjonsbygging handler om å etablere, beholde og utvikle kundenes kjøpslojalitet” (Berg 2009, 254). Relasjonsbygging er en viktig del av hverdagen til en Key Account Manager som skal ta vare på de viktigste kundene, og er helt avgjørende for at bedriften skal lykkes med sin kundestrategi. Vi mener at dette er en så viktig del av Key Account Manager sine oppgaver at vi velger å ha vårt hovedfokus på dette temaet. Det å bygge relasjoner må skje på kundens premisser



og preferanser. Det er deres valg av leverandør som bestemmer hvorvidt bedriften vil lykkes med sin strategi eller ikke. Likevel kan leverandørbedriften påvirke kunden i valgsituasjonen, i form av hvorvidt den tilfredsstiller eller overgår kundenes krav og forventninger. Hvis bedriften blir valgt som leverandør og leverer en merverdi som tilsvarer eller overgår forventningene, kan bedriftens belønning være kundens lojalitet og et langsiktig forhold (Berg 2009, 254). Dette er hovedmålet med relasjonsbyggingen. Vi velger å fokusere på relasjonen med kundene ettersom vår problemstilling tar utgangspunkt i hvordan disse kan styrkes.

### 2.2.1 Relasjonsmarkedsføring

”Relasjonsmarkedsføring er en markedsføringstilnærming basert på nettverk, interaksjon og relasjon mellom mennesker” (Godson 2009, 5). Det eksisterer alltid relasjoner mellom mennesker. Det å ha gode relasjoner med sine kunder kan være med å øke suksessen til bedriftens markedsføringsmiks, produktet, prisen, promotjon og plass (distribusjon), nettopp fordi man kjenner sine kunder bedre. Servicekvalitet har blitt en viktig del av relasjonsmarkedsføringen. Servicekvalitet defineres som ”konsentrasjon om kundens totale opplevelse, istedenfor å bare konsentrere seg om transaksjoner” (Godson 2009, 17). Skal en bedrift beholde sine kunder er det viktig å ha et stort fokus på hva som foregår gjennom hele salgsprosessen og ikke kun fokusere på selve salget. Kundene i dag har større krav om å bli tatt vare på. En bedrift må i større grad fokusere på tilleggstjenestene de kan tilby sammen med sitt kjerneprodukt. Gode relasjoner kan være med på legge til rette for at kunden får en meget god totalopplevelse på grunn av informasjonen Key Account Manager har om kunden. Denne informasjonen er det viktig at alle i bedriften kjenner til slik at all kommunikasjon fremstår helhetlig. Gode relasjoner legger til rette for langsiktige kundeforhold. Kunden skal oppleve kvalitet i alle ledd hos bedriften.

### 2.2.2 Verdien av relasjonsmarkedsføring

I boka *Relationship Marketing* (Godson 2009, 19-20) beskrives noen nytteverdier av god relasjonsmarkedsføring. 1) Relasjonsmarkedsføring gir langsiktige og bærekraftige relasjoner, primært med kundene, men også med leverandører,

samarbeidspartnere, ansatte og andre interessenter som påvirker virksomheten. Hovedmålet til markedsavdelingen blir flyttet fra å jakte på nye kunder til å ha fokus på lojalitet og forlenge varigheten av eksisterende relasjoner. 2) Ideen om at alle er vinnere kommer fra det at relasjonsmarkedsføring skal gi økt verdi for alle involverte. Organisasjonene må legge til rette for utvikling av gode for å skape merverdi. Det kan være lurt å se på den andre organisasjonen som en partner, og inkludere hverandre når viktige beslutninger skal tas. 3) Å erkjenne at alle parter kan være aktive handler om at relasjonsmarkedsføring må rettes mot alle i nettverket. Alle parter må kommunisere med hverandre for at relasjonen skal gi økt verdi. 4) Tjenestene verdsetter ikke ”byråkratisk lovlige verdier”. Med dette menes at byråkratisk lovlige verdier ofte karakteriseres med sjargonger, søknadsregler og reguleringer. I disse tilfellene synes det å være en mekanisk tilnærming, hvor kundene føler at de blir behandlet kun som ”en del av statistikken” snarere enn som mennesker. Relasjonsmarkedsføring setter kundene i fokus i alt organisasjonen foretar seg. Innen relasjoner er det ikke rom for å vinne på bekostning av andre, her skal man være et team som jobber sammen mot et felles mål.

### 2.2.3 De fire nøkkelområdene innen relasjonsbygging

Det er viktig å utvikle langsiktige relasjoner mellom kunde og leverandør basert kriterier som: *nøyaktighet*, *tilgjengelighet*, *tilpasning* og *rådgivning* (Berg 2009, 254). Disse kriteriene sees på som avgjørende for å oppleve suksess med relasjonsbyggingen. Vi skal beskrive disse basert på Berg sine forklaringer.

En bedrift er i de fleste tilfeller avhengige av å ha nære forhold til sine nøkkelkunder. Key Account Manager skal derfor være *nøyaktig* i sitt arbeid ut mot nøkkelkundene slik at det som blir lovet faktisk blir gjennomført. For at de til enhver tid skal få den informasjonen de trenger må en Key Account Manager være *tilgjengelig* for sine kunder, dette gjelder både fysisk og elektronisk. Tilgjengelighetsfaktoren er i dag ofte en selvfølge for nøkkelkundene. I dag er ikke dette en faktor som skiller ”gode” bedrifter fra ”dårlige”. Det å være tilgjengelig for kundene blir stadig enklere med dagens teknologi. Selgeren må *tilpasse* kommunikasjonen og skreddersy produktene etter nøkkelkundes preferanser. På lang sikt kan det oppnås høy tilfredshet og lojalitet. Tilpasning er

en faktor som stadig blir viktigere for bedrifter, nettopp fordi antall bedrifter som tilbyr lignende løsninger er økende. Det er derfor viktig at kunden får ta del i utviklingen og tilpasningen av produktene slik at begge virksomhetenes behov blir dekket. Kunden må føle seg som en partner, begge er avhengige av hverandre for å oppleve suksess. I tillegg må en Key Account Manager være *rådgiver* for sine storkunder for å utvikle langvarige og profesjonelle relasjoner. Rådgivning er en verdiøkende tjeneste en selger er avhengig av å beherske for å utvikle relasjonene til å bli best mulig. Det er innenfor dette området det virkelig finnes muligheter til å utvikle partnerskapet og skille seg ut fra konkurrentene. En klar strategi og effektiv ledelse gjør at begge organisasjonene opplever suksess med samarbeidet. Hvis bedriften tar hensyn til disse fire nøkkelområdene, og klarer å få kundene til å føle seg spesiell og verdsatt, er man på god vei mot et langsiktig partnerskap. Et partnerskap er først reelt når kunden også føler det, gjensidighet er dermed en viktig faktor i denne sammenheng (Berg 2009, 318).

#### 2.2.4 Fire former for kunderelasjoner

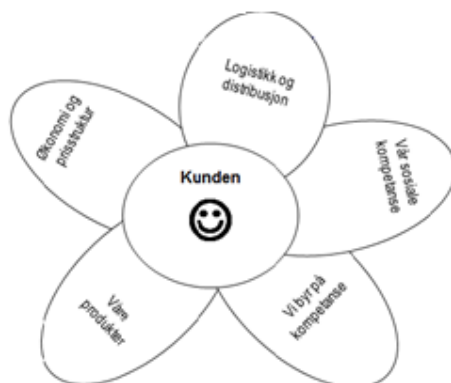
Det har blitt utviklet fire grunnleggende former for kunderelasjoner hvor alle har som mål å knytte kunden sterkere til leverandøren. Disse fire er: *den profesjonelle relasjonen, den teknologiske relasjonen, den formelle relasjonen og den sosiale relasjonen* (Berg 2009, 255). Disse benyttes gjerne i kombinasjon med hverandre. Hvilken type kunde vi ønsker å bygge sterke relasjoner til er avgjørende når man bestemmer seg for hvilke former for relasjonsbygging det være lønnsomt å benytte. Innen relasjonsbygging i bedriftsmarkedet mener vi at det er den profesjonelle- og den sosiale relasjonen de to viktigste, og vi velger derfor å fokusere på disse to.

*Den teknologiske relasjonen* handler i all enkelthet om å øke servicenivået ved å automatisere bestillinger via Internett, og være tilgjengelig for kundene som kan gi en konkurransefordel ved at leverandøren og kunden knyttes tettere sammen (Berg 2009, 258). *Den formelle relasjonen* har mål om å bygge langsiktige relasjoner gjennom et kundeforhold grunnet i en formalisert avtale som bekrefter eksisterende forpliktelser mellom partene (Berg 2009, 261). Disse to formene er i dag gjerne sett på som en selvfølge, og er rutinearbeid for en Key Account Manager.

*Den profesjonelle relasjonen* går ut på å tilfredsstille eller overgå kundenes forventninger hvis det ønskes å skape eller utvikle kunde- og kjøpslojaliteten (Berg 2009, 255). I tillegg må både lønnsomheten og verdien av relasjonen stå til forventningene. Det er derfor viktig å vite hva kundene forventer. Det er betydningsfullt å merke seg at den profesjonelle relasjonen er gjensidig forpliktende. Denne relasjonen forutsetter de involverte kommer styrket ut av samarbeidet. Både kunden og leverandøren må føle at samarbeidet gir merverdi. Det er viktig å legge en plan for hvordan nøkkelområdene innen relasjonsbygging skal praktiseres for å fastsette en kundeforpliktelse.

*Den sosiale relasjonen* går ut over det man betrakter som det tradisjonelle kunde- og leverandørforholdet (Berg 2009, 263). Denne relasjonens målsetting er at kunden skal betrakte leverandøren som en ”god venn”. Sosiale relasjoner bygges gjerne ved at leverandøren tar med kundene på sosiale arrangementer, eksempelvis fotballkamper, konserter og på golfbanen. For å kunne tilpasse den sosiale relasjonsbyggingen er det viktig å kjenne kundenes private interesser. Dette hentes ut fra bedriftens CRM-system. Her er det viktig å vite hvor grensene går slik at man holder seg innenfor juridiske rammebetingelser. Ved å ha gode relasjoner til kundene vil en selger kunne oppnå større troverdighet i mange sammenhenger, og kundene blir mer lojale. Den sosiale relasjonen blir sett på som viktig innen banksektoren, da kundene omtaler sin kunderådgiver som leverandør istedenfor banken. Relasjonsbygging er noe alle bankrådgivere må beherske for å oppleve suksess i sitt arbeid. Når man bygger sosiale relasjoner blir man bedre kjent med kundene, det kan derfor være lettere å få tak i hva kundene forventer av den profesjonelle relasjonen.

### 2.2.5 Relasjonsblomsten – den glade kunden



Denne relasjonsblomsten har vi hentet fra vår foreleser Frank Kristiansen ved Handelshøyskolen BI sin PowerPoint presentasjon ”*Lojale kunder må vi gjøre oss fortjent til*”. Den tar utgangspunkt i fem dimensjoner kunden er opptatt av, og disse fem ligger til grunn for å utvikle kunderelasjonene til å bli langsiktige. Dimensjonen *logistikk og distribusjon* omhandler tilgjengelighet. En bank må være tilstede for kunden og bli enige om en felles løsning. Den *sosiale kompetansen* har sitt opphav i rådgivning og samarbeid. Dette er en viktig del av en Key Account Manager sin hverdag. *Kompetanse* dreier seg om å fremheve kompetanse og kunnskap ovenfor kunden. Selgerne må gjøre kundene til en god bruker av banken ved å legge til rette for opplæring og oppfølging. I en bank er det viktig å dra nytte av den kollektive kompetansen internt i organisasjonen. Det er viktig at *produktene og tjenestene* banken har i sin portefølje, er i samsvar med kundenes behov og ønsker. *Økonomi og prisstruktur* handler om at de økonomiske betingelsene og prisene er konkurransedyktige i forhold til andre aktører i markedet.

### 2.2.6 Kundelojalitet

Relasjoner handler om at begge parter må samarbeide for å utvikle forholdet videre. Hvis man har et godt forhold til kundene og de føler tilfredshet kan lojalitet være en positiv konsekvens av dette. Kundelojalitet har mange definisjoner. En definisjon er ”kundelojalitet er en positiv følelse kundene kan ha mot merker og tjenester (Godson 2009, 102). Det skilles mellom ekte lojalitet og gjenkjøpslojalitet. Gjenkjøpslojalitet defineres som ”kunder som kjøper det samme produktet eller tjenesten flere ganger over lengre tid” (Godson 2009, 102). Ekte lojalitet defineres som ”en kunde som føler vennskap og viser sin støtte til en

organisasjon” (Godson 2009, 102). Noen ganger kan kundene være lojale selv om det finnes bedre tilbud i markedet, kunden tar seg ikke bryet med å bytte leverandør. Av dette ser vi at lojalitet viser seg frem enten i form av atferd eller i form av en emosjonell tilknytning til organisasjonen. Kundene har i dag større krav til leverandørene, og det krever derfor større innsats å beholde de lojale kundene. Den høyeste graden av lojalitet forekommer ofte når man betrakter kunden som en partner (Godson 2009, 108). Innen bedriftsmarkedet ønsker man ved hjelp av relasjonsmarkedsføring å oppnå denne formen for lojalitet. Ettersom begge partene søker å bygge et langsiktig samarbeid, er de lojale mot hverandre både i form av atferd og emosjonell tilknytning. I denne sammenhengen er kundene involverte i organisasjonene, og de har et nært forhold til de ansatte. Kundene vil derfor forbli lojale til sin leverandør selv om det finnes konkurrerende tilbud. Skal en bedrift få lojale kunder er det derfor viktig at de kjenner sine kunder godt. De må vite hva kundene verdsetter og jobbe for å oppfylle kundeverdiene. Relasjonsbygging er derfor en avgjørende faktor for å skape lojale kunder, nettopp fordi man vet hva kundene forventer av samarbeidet.

### ***2.3 Customer Relationship Management (CRM)***

Customer Relationship Management er bedriftens forhold til kunden satt i system, og er en betydningsfull del av kunderelasjonen. ”CRM er utvikling og styring av kunderettede, verdiøkende tiltak, satt i verk for å fastholde og utvikle positive holdninger hos spesifikke kunder til et produkt, et merke, en organisasjon eller en organisasjons representanter for å utvikle lojalitet til disse og øke gjenkjøpsfrekvensen” (Kunøe 1999, 54). CRM kan med enkle ord forklares som; ledelse av kunderelasjoner. For at all kommunikasjon med kundene skal fremstå helhetlig er det derfor viktig å sette kunderelasjonene inn i et system for å dra nytte av tilgjengelig informasjon om kunden. Alle i bedriften skal ha oppdatert kunnskap om kunden, uavhengig av avdeling. Denne informasjonen kan hentes ut fra CRM-systemet. Banker bruker gjerne et hendelsesbasert CRM-system hvor viktige hendelser i forholdet blir registrert.

### 2.3.1 CRM hovedområder

CRM-systemene har alt i alt tre hovedmål å hjelpe en bedrift å oppnå, disse er:

#### *Beholde eksisterende kunder:*

I boka til Kunøe (1999) står det skrevet at: ”I 1988 sa Tom Paters at det gjennomsnittlig tar fem ganger så mye tid, penger og innsats å skaffe én ny kunde, som å holde på en”. Dette viser at det koster penger å miste en kunde, og en kundeavskjed betraktes som en vesentlig trussel mot en hver bedrifts lønnsomhet (Kunøe 1999, 47).

#### *Hente inn nye kunder:*

Selv om det lønner seg å holde på eksisterende kunder, vil relasjoner forandre seg over tid. Kunder vil forsvinne uansett om man ønsker det eller ikke. Dette gjør at man er avhengig av å hente inn nye kunder for å opprettholde bedriften slik den er, men også for å kunne endre posisjon i markedet.

#### *Oppnå kundelønnsomhet:*

Bedrifter er opptatte av lønnsomhet, og er helt avhengige for å kunne drive bedriften over lang tid. Dette gjør at arbeidet med ressursfordeling mellom kundene, riktig bruk av kundekontakt og service er viktig.

Dagens samfunn er preget av sterk konkurranse. Markedet innen bank og finans er preget av mangfoldige aktører som ønsker å nå de samme kundene. Dette har ført til at servicebedrifter har satt mer fokus på relasjoner og kundebehandling. Det å komme nærmere kunden og gi en god totalopplevelse av bedriften er en avgjørende del av CRM-tankegangen.

### 2.3.2 Fordeler med CRM

Fordelene ved bruk av CRM er mange. Vi har valgt å fremheve de vi mener er mest relevante for DNB.

- Kundekontakten blir enklere ved at CRM-systemet tar vare på data som spesifiserer hvilke behov hver enkelt kunde har.
- Gir bedre oversikt over passende tidspunkt å ta kontakt med bedriften, og med hvilke ansatte. CRM-systemet bygger på oppdatert informasjon.

- Systemet gjør det enklere å måle effekten av markedsføringskampanjer rettet mot SMB markedet.
- Gir god oversikt over lønnsomheten til kundene.
- Forenkler ressursfordelingen slik at man tilpasser riktig mengde på hver kundene ut ifra deres ønsker og behov samt lønnsomheten hver kunde gir.

### 2.3.3 Ulemper med CRM

Det er mange fordeler ved bruk av CRM, allikevel er den største ulempen at fordelene må oppnås. Det må foreligge flere faktorer for at CRM-systemet skal fungere optimalt. DNB har i lengre tid brukt hendelsesbasert system. For banken vil de største ulempene være:

- CRM-systemet er for avansert for de ansatte. Systemet har som formål å jobbe sammen med de ansatte, og ikke mot.
- Implementeringen av CRM-systemet eller endringer ikke er gode nok. De ansatte får ikke med seg vesentlige rutineendringer i systemet.
- Dataene er utdatert. Dataene oppdateres ikke godt nok underveis i kontakten med kundene.
- Kollapser systemet er det en viss sjanse for at kundedataene forsvinner.

### 2.3.4 Nivåer av CRM

Det finnes hovedsakelig to nivåer av CRM, analytisk og operasjonell. ”Analytisk CRM er strategisk bruk av kundedata som benyttes under beslutningsprosessen for den langsiktige relasjonsmarkedsføringen” (Godson 2009, 142). Under denne prosessen forsøker bedriften å lage kunde profiler og identifisere behovsmønstre. Dette gjøres for å lage en strategi for utvikling av produkter/tjenester og kunderelasjonene. Desto mer informasjon tilgjengelig i CRM-systemet, jo bedre vil strategiene bli. Strategiene må også ta hensyn til eksterne forhold i samfunnet, og ikke kun ta utgangspunkt i den interne kundedatabasen. ”Operasjonell CRM er bruken av data for å forbedre kundens opplevelse av bedriftens daglige aktiviteter” (Godson 2009, 145). All kommunikasjon med kunden skal være helhetlig. Alle i kontakt med kundene skal hente informasjon fra CRM-systemet. Brukes systemet riktig vil kundene få en positiv totalopplevelse av bedriften. CRM-systemet blir derfor en betydningsfull del av relasjonsbyggingen.

---



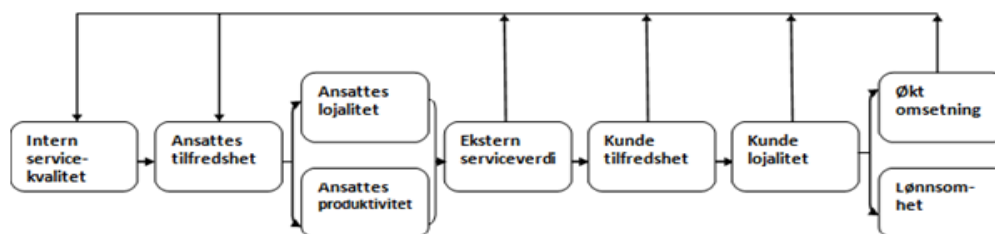
## 2.4 Forventninger til resultat

På bakgrunn av vår litteraturstudie har vi kommet frem til følgende hypotese:

- For at DNB skal utvikle langsiktig samarbeid med kundene i SMB markedet i Trondheim, er det viktig at banken er gode på å være nøyaktig i sitt arbeid, tilgjengelig for kunden, ha fokus på tilpasning og være en god rådgiver.

Det blir spennende å se hvordan respondentene vektlegger relasjonskriteriene, og hvor gode de synes at DNB er i arbeidet sitt. De bør få gode scorer på kriteriet rådgivning da vi tror dette er viktig for kundene. Det vil være avgjørende å vite hvilke forventninger kundene har til relasjonene for å vite hvordan man kan styrke dem.

### 2.4.1 The Service Profit Chain model

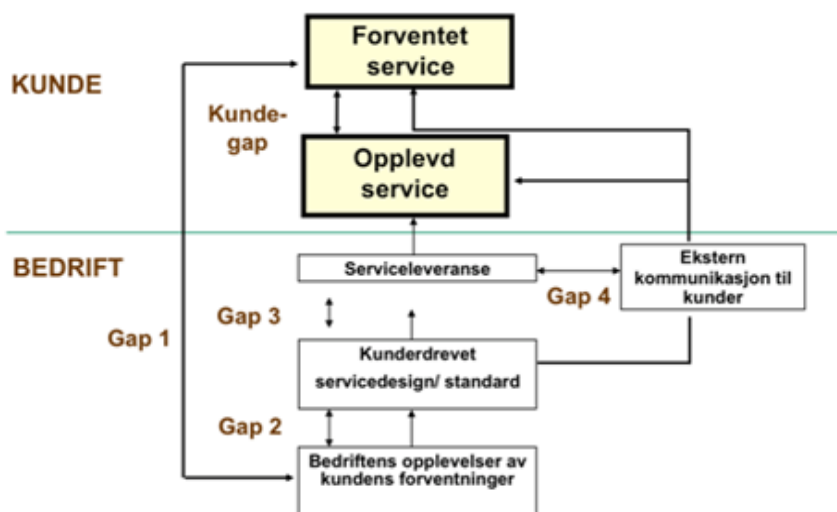


For at det interne i bedriften skal kunne samhandle med det eksterne, viser *The Service Profit Chain* hvordan de ulike elementene henger sammen, og med hvilken ønsket effekt. Denne figuren er hentet fra boka *Services Marketing* (Wilson et al. 2008, 274). Kundenes tilfredshet og lojalitet påvirkes av de ansattes tilfredshet og lojalitet, noe som igjen øker omsetning og lønnsomhet. Dermed linkes servicekvaliteten til bedriftens finansielle mål. Vi vil bruke denne modellen for å se om hvordan interne servicekvaliteten blant rådgiverne i DNB har ”smittet over” på kundene.

### 2.4.2 GAP-modellen

Under analysene og drøftelsene vil vi ta utgangspunkt i GAP-modellen (Wilson et al. 2008, 114) for å se om vi finner noen gap DNB må jobbe med. Det blir spennende å se hvilket gap som er mest fremtredende under analysene. ”Kundegapet omhandler forskjellene mellom kundens forventninger og

opplevelse, årsaker til kundegapet finner man i de ulike leverandørgapene” (Wilson et al. 2008, 105).



*Kunnskapsgapet: Ikke vite hva kundene forventer.* Dette handler om utilstrekkelig grad av markedsorientering og manglende fokus på servicekvalitet i markedsundersøkelser. I tillegg er det manglende samhandling mellom ledelse og kunder, og lite intern kommunikasjon. Fokuset på relasjonsbygging er fraværende.

*Serviceledesigngapet: Feil servicedesign og kundestandarder.* Årsakene til dette gapet er at man har en svak og udefinert servicedesign med lite oppmerksomhet rundt posisjonering. Det er også fravær av fokus på kundenes krav og kundedrevne standarder. En annen årsak kan være at det er manglende formalisering av kvalitetsmål.

*Serviceleveransesgapet: Ikke levere i henhold til standardene.* Dette omhandler feilslått personalpolitikk med manglende beslutningsmyndighet. En årsak kan være ineffektiv rekruttering av nye ansatte. Kundene kan også ha en negativ innflytelse på hverandres serviceopplevelse. En annen årsak er manglende evne til å tilpasse tilbudet i forhold til etterspørselen.

*Kommunikasjonsgapet: Ikke holde det som loves.* Hovedårsaken til dette gapet er manglende integritet i tjenestemarkedsføringens kommunikasjon. Den interaktive markedsføringen blir ikke inkludert i kommunikasjonsplanen og det er fravær av program for internmarkedsføring. En årsak er at bedriften lover mer enn det som

kan holdes. Serviceløftene foregår ofte i annonser, reklamer, kampanjer, gjennom personlig salg og gjennom bruk av fysiske bevis uten. En annen årsak er at det er lite kommunikasjon mellom de ulike avdelingene, spesielt med tanke på salgs- og markedsavdelingen.

Vi ønsker at vår undersøkelse kan være til hjelp for DNB. Hvis undersøkelsen avdekker at det finnes et kundegap, vil vi forsøke å finne ut av hva årsaken er. Vi vil komme med anbefalinger til hvordan banken kan minimere gapene, og hvordan de kan styrke relasjonene til kundene.

### **3. Metode**

#### ***3.1 Analyseformål***

”Analyseformålet oppsummerer hvilken informasjon som må skaffes til veie” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 28). Formålet med vår oppgave er å avdekke hvilke forventninger nøkkelkundene har til banken. Vi vil også avdekke hvilke kriterier kundene mener er viktige, og hvor dyktige DNB er på disse kriteriene. Det er da mulig å kartlegge hvilke områder som er med på å påvirke forholdet slik at banken kan styrke sine kunderelasjoner.

#### ***3.2 Undersøkelsesspørsmål***

”Undersøkelsesspørsmålene skal til sammen angi hva vi må ha svar på for å kunne oppnå formålet med analysen” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 29). Ut i fra vår problemstilling har vi kommet frem til disse undersøkelsesspørsmålene:

- Har kunderådgiverne i DNB fokus på de rette faktorene ved kundebehandlingen?
- Hvilke faktorer legger kunden vekt på ved valg av bank?
- Hvilke faktorer tror DNB at kunden legger vekt på ved valg av bank?
- Hvilke faktorer ser kunden etter i en kundebehandler?
- Er det samsvar mellom hvor ofte DNB og kunden mener de skal ha kontakt?
- Hvordan ønsker kunden kontakt med banken?
- Hvordan vil kunden møte banken?

- Har DNB de produktene/tjenestene kunden etterspør?
- Samsvarer prisene med produktene/tjenestene de får?
- Hva tenker kundene om DNB sin visjon; ”*Kunsten å møte kunden?*”

### **3.3 Primærdata**

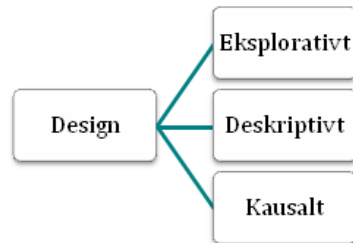
”Primærdata er datamateriale som innhentes spesielt for vår analyse/undersøkelse. Primærdataene kan vi skaffe gjennom kommunikasjon med mennesker, observasjon av mennesker og dokumentanalyse” (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79). Primærdata er en god måte å anskaffe både kvalitativ og kvantitativ data, da disse dataene er innhentet for å få svar på vår problemstilling. Vi vil ha vårt hovedfokus på innhenting av primærdata fra bedriftsledere i SMB markedet.

### **3.4 Sekundærdata**

Sekundærdata er opprinnelig primærdata, samlet inn for annet formål enn i vår undersøkelse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2009, 57). Disse dataene samles inn gjennom kommuniserer med målgruppen, eller observerer atferd. Dataene er samlet inn til annet formål enn vårt og gjør at det kan forekomme svakheter i forhold til problemstillingen vår. Dette kan være feil som utvalgsfeil, feil som gjør dataene ugyldige, reformulerte feil og redusert reliabilitet i dataene. Sekundærdata kan komme fra både interne og eksterne kilder. *Interne kilder* for DNB kan være historiske data slik som salgstall, kostnader, antall kunder og korrespondanse med kunder. De *eksterne kildene* deles inn i offentlige kilder, faglitteratur og standardiserte undersøkelser (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 58-59). For å løse vår problemstilling har vi benyttet interne sekundærkilder og historiske data fra DNB. Grunnet konfidensialitet kan vi dessverre ikke oppgi dataene i oppgaven. Vi har brukt eksterne kilder som en del av vår litteraturstudie, hvor vi har funnet teorier som kan være med på å gi svar på problemstillingen. Dette kan være med på støtte opp om våre funn i dybdeintervjuene.

### ***3.5 Undersøkellesdesign***

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan forskningsprosessen gjennomføres. Hvilken type design vi velger, vil påvirke hvilken type informasjon vi trenger å innhente for å løse problemstillingen (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38). Det skilles mellom tre former for undersøkelsesdesign:



#### ***3.5.1 Eksplorativ design***

”Dette designet egner seg hvis oppgaveløser i utgangspunktet vet lite om saksområdet. Her vil primærmålet med undersøkelsen være å utforske temaet nærmere og samle inn riktig informasjon for å trekke riktige beslutninger. Datainnsamlingen i et eksplorativt design samles inn ved bruk av dybdeintervju og fokusgrupper” (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39).

#### ***3.5.2 Deskriptiv design***

”Denne metoden brukes når oppgaveløseren har en grunnleggende forståelse av problemområdet. Her er hovedformålet å beskrive en situasjon innen et bestemt område, og her brukes ofte spørreskjema og observasjoner for å hente inn data” (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 41).

#### ***3.5.3 Kausalt design***

”Kausalt design brukes for å kunne undersøke ulike årsaksforklaringer i gitte sammenhenger. Benytter eksperiment for å få tydelige svar på hvorfor en hendelse har skjedd. Datainnhenting i ett kausalt design avhenger av årsak-virkning faktoren, og kan være både laboratorieeksperiment og felteksperiment” (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 45).

### ***3.6 Valg av undersøkelsesdesign – eksplorativ***

Vi innehar relativt lite informasjon om SMB markedet i Trondheim. I henhold til problemstillingen har vi kommet frem til at det er mest hensiktsmessig å gjennomføre en *eksplorativ* undersøkelse. Målet er å forstå og tolke hvordan DNB kan styrke sine kunderelasjoner. Vi har gjennomført en litteraturstudie hvor vi har beskrevet tematikken som er aktuell for problemstillingen. På bakgrunn av denne gjennomgangen utviklet vi en hypotese. Denne finnes under avsnitt 2.4.2. Litteraturen har gitt oss økt kunnskap om hvilke faktorer som bør inkluderes i undersøkelsen. Dette synliggjør at ambisjonsnivået vårt er lavere enn ved et kausalt design, der målet er å kartlegge årsak-virkning sammenhenger. Ettersom dette undersøkelsesdesignet er utforskende, blir det av betydning å gå nærmere inn på hovedtemaet under gjennomføringen undersøkelsen. Målet vårt er å finne svar på problemstillingen.

### ***3.7 Kvalitativ metode***

Kvalitativ metode er å skape en forståelse av temaet i problemstillingen, og brukes når vi ønsker å diskutere problemstillingen med en målgruppe (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79-80). Her ligger ikke fokuset på tall, men informasjonen er hentet inn ved hjelp av enten fokusgrupper eller individuelle dybdeintervju. Her intervjues et mindre antall respondenter enn ved kvantitativ metode på grunn av en tids- og ressurskrevende prosess.

### ***3.8 Kvantitativ metode***

Kvantitativ metode tar utgangspunkt i tallmateriale, og er i motsetning til kvalitativ, fokusert på mengdeenheter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 94-95). Datainnsamlingen skjer ved bruk av spørreskjema, og har mye større antall respondenter enn ved bruk av kvalitativ metode (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 94-95).

### ***3.9 Valg av metode – kvalitativ***

Ettersom vi har valgt et utforskende design på vår undersøkelse, er det mest hensiktsmessig å gjennomføre en *kvalitativ* studie. Selv om det kan gi stor

fortjeneste å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode, har vi innsett at det ikke lar seg gjennomføre. Det er både tids- og ressurskrevende å utføre begge metodene. Vi kom frem til at det er den kvalitative metoden som gir best svar på vår problemstilling, ettersom vi er interesserte i respondentenes forventinger og erfaringer. Vi har valgt å bruke dybdeintervju for å innhente primærdata. DNB sin kundeportefølje danner grunnlage for å finne respondenter. Vi tar utgangspunkt i en intervjuguide som finnes i *vedlegg 1* når vi snakker med bedriftskundene. Vi skal også intervju bedriftsledere vi selv tar kontakt med som en stikkprøve. Dette for å unngå at vi kun har samtaler med fornøyde respondenter. I tillegg skal vi foreta en intern undersøkelse hvor vi tar utgangspunkt i de samme kriteriene bedriftskundene blir spurt om. Undersøkelsen finnes i *vedlegg 2*. Kunderådgiverne skal tallfeste hvor viktig de tror kriteriene er for kundene, og hvor dyktige de tror at kundene oppfatter banken. Vi skal sammenligne materialet fra dybdeintervjuene i kundeundersøkelsen, stikkprøvene og den interne undersøkelsen. Ut fra intervjuguiden får vi noe tallmateriale, men vår hovedmetode er fortsatt kvalitativ.

### ***3.10 Utvalg – bekvemmelighetsutvalg***

”Populasjon er summen av alle undersøkelsesenheter en ønsker å si noe om” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129). Populasjonen for denne oppgaven vil derfor være alle DNB sine kunder i SMB markedet i Trondheim. Det vil være krevende å intervju alle bankens bedriftskunder personlig, derfor må vi kun ta et utvalg fra populasjonen. Vi har tatt utgangspunkt i kundedatabasen til DNB for å finne vårt utvalg. Stikkprøvene tilhører populasjonen SMB-kunder i Trondheim. Vi har intervjuet et utvalg vi skal sammenligne med DNB sine bedriftskunder. Samtidig har vi valgt å gjennomføre en intern undersøkelse blant kunderådgiverne i DNB. Populasjonen blir derfor alle kunderådgiverne for SMB markedet til DNB Trondheim. Her har vi også kun et utvalg respondenter da det er for ressurskrevende å innhente informasjon fra alle i populasjonen. For å oppleve suksess med studien er det avgjørende å finne respondentene som sitter med god kunnskap om relasjonene de har med banken.

”Et sannsynlighetsutvalg er karakterisert ved at det på forhånd er mulig å bestemme hvilken sannsynlighet det er for at hvert enkelt element skal bli trukket ut, og at denne sannsynligheten er større en null. Alle andre typer av utvalg kalles for ikke-sannsynlighetsutvalg” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 132). Uansett om det mest ideelle er å ha et sannsynlighetsutvalg, vil ikke vårt utvalg være av en slik karakter. Vårt utvalg er et *bekvemmelighetsutvalg*, og faller inn under et ikke-sannsynlighetsutvalg. Grunnen til dette er at det er kunderådgiverne i DNB som kontakter respondentene for å avklare om de vil stille til intervju. Det er derfor grunn til å tro at rådgiverne kontakter kundene de samarbeider best med. Vi valgte derfor å inkludere stikkprøver.

### **3.11 Dybdeintervju**

Dybdeintervju ble valgt for innhenting av informasjon fra respondenter. ”Dybdeintervju er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantenes erfaringer og forventinger, ettersom et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen” (Dalen 2011, 13). Vi har valgt en strukturert intervju type. Dette vil si under intervjuet er samtalen fokusert rundt bestemte temaer som er valgt ut på forhånd (Dalen 2011, 26). Dybdeintervju handler om utveksling av synspunkter, det er derfor viktig at vi som intervjuer har evnen til å lytte og vise interesse for den som snakker (Dalen 2011, 32). Det anbefales å bruke opptaksutstyr i forbindelse med gjennomføringen av dybdeintervju har vi valgt å gjøre dette. Det er viktig for oss at vi kan gå tilbake å høre på uttalelsene i intervjuet slik at informasjonen blir gjengitt korrekt. Ettersom vi bruker tekniske hjelpemidler har vi mottatt godkjennelse fra Norges Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste om at vi kan gjøre dette. Vi har valgt å fordele ulike oppgaver mellom oss under intervjuene. En person snakker med respondenten, en annen tar notater og den tredje sørger for opptak av samtalen. ”Antallet respondenter bør ikke være for stort fordi både gjennomføringen av intervjuene og bearbeidingen av dem er en tidkrevende prosess. Samtidig må materialet vi sitter igjen med være av en slik kvalitet at det gir tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyse” (Dalen 2011, 45). Vi ønsker igjen å påpeke at det er ønskelig å intervju bedriftsledere som har mye kunnskap og erfaring.



Under intervjuene tar utgangspunkt i en intervjuguide beskrevet nærmere i neste avsnitt. Enkelte ganger kan det komme frem informasjon som krever utdypning og tilleggsspørsmål. Vi ønsker at det skal være rom for å stille spørsmål utover intervjuguiden for å sikre at viktig informasjon fremkommer. ”En intervjuguide omfatter sentrale temaer og spørsmål som til sammen skal avdekke de viktigste områdene studien skal belyse” (Dalen 2011, 27). Vi har valgt å starte med generelle spørsmål, for deretter å stille mer spesifikke, for å få tak i informasjon som kan gi svar på problemstillingen.

I en kvalitativ studie må det alltid foretas ett eller flere prøveintervjuer for å teste ut hvordan intervjuguiden fungerer, i tillegg til at vi får testet hvordan det er å intervju noen (Dalen 2011, 30). Vi gjennomførte prøveintervjuer og fikk respons på hvordan spørsmålene i intervjuguiden ble oppfattet. Vi fikk en tilbakemelding på hvordan vi selv var under intervjusituasjonen og hvordan opptaksutstyret fungerte. Intervjuene skrives ned umiddelbart etter gjennomføringen for å sørge for en god gjengivelse. Dette gjør at vi blir godt kjent med datamaterialet vårt.

### ***3.12 Intervjuguide***

I fremstillingen av intervjuguiden har vi valgt å hente inspirasjon fra litteraturstudien. Ferdigstilt intervjuguide finnes i *vedlegg 1*. Vi har delt inn temaene etter de fem dimensjonene i relasjonsblomsten til Frank Kristiansen. Ettersom kundene vurderer relasjonene ut i fra disse dimensjonene, vil svarene hjelpe oss å besvare problemstillingen. I intervjuguiden har vi forsøkt å implementere undersøkelsesspørsmålene. Disse skal også være med på å gi oss svar på det overordnede problemet. Vi har disponert intervjuguiden på denne måten for å forsøke å strukturere informasjonen fra respondentene på en best mulig måte. I siste del av intervjuguiden har vi valgt ut faktorer respondentene skal tilegne en verdi mellom 1-10 ut i fra hvor viktige de er, og hvor dyktige de anser banken. Dette vil gi oss tallmateriale vi kan bruke til å finne gap mellom hva kundene mener er viktig, og hvor dyktige DNB er. De utvalgte faktorene vil gi muligheter for å finne forbedringspotensial, og komme med anbefalinger til hvordan banken kan styrke kunderelasjonene. De samme faktorene blir også brukt til gjennomføring av intern undersøkelsen blant kunderådgiverne. Oversikt over denne finnes i *vedlegg 2*.

## 4. Resultater

For å presentere resultatene fra undersøkelsen, har vi valgt å tredele fremstillingen. Vi har tatt utgangspunkt i intervjuguiden for å strukturere resultatene fra dybdeintervjuene. Vi har tatt i bruk analyseverktøyet SAS JMP for å kunne analysere tallmaterialet. Dette verktøyet gir oss en oversikt over viktige måltall. Vi har satt tallmaterialet inn i en tabell som oppsummerer funnene. Utvalget vårt består av ti respondenter, fordelt på seks dybdeintervju av DNB sine kunder og fire stikkprøver. Vi samlet informasjon fra ti kunderådgivere i banken.

### *4.1 Begrepsdefinisjoner*

”Beliggenhetsmål brukes for å finne den typiske verdien til en variabel i en undersøkelse” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 163). ”Gjennomsnittet angir tyngdepunktet i datamaterialet og er det mest kjente beliggenhetsmålet” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 163). Gjennomsnitt brukes for å angi tyngdepunktet i vårt tallmateriale vi har fått ut i fra tabellen som skal avdekke respondentenes holdninger til ulike kriterier. Vi har valgt å ikke inkludere flere måltall da vårt hovedfokus ikke er på tallmaterialet, men på utsagnene til respondentene som fremkommer under dybdeintervjuene.

### *4.2 Kundeundersøkelse*

Etter de seks gjennomførte intervjuene blant bedriftskundene i SMB-avdelingen, fikk vi følgende resultater oppsummert i avsnittene under.

#### *4.2.1 Valg av bank*

De viktigste faktorene for kundene når de skal velge bank er enkelhet og tilgjengelighet. I tillegg er det noen som ønsker at banken er synlig i bymiljøet. Kundene legger spesielt vekt på økonomiske betingelser, priser, kompetanse og nettverk/relasjoner. Her ser vi at det kommer frem mange faktorer. Grunlaget for kundenes valg av bank i dag er knyttet opp mot tidligere relasjoner, både privat og gjennom næringslivet. Samtidig kom det frem at både pris og økonomiske betingelser var avgjørende. Under flere av intervjuene kommer det frem at dersom de skulle valgt en annen bank i dag, ville kundene ha byttet til en mindre bank. De

tror de ville fått en bedre relasjon og mer nærhet til banken. Aktuelle aktører ved spørsmål om bytting var; Sparebank 1, Melhus Banken (Terra-Gruppen) og Fokus Bank.

#### 4.2.2 Logistikk og distribusjon

Intervjuene våre viser at respondentene synes banken er tilgjengelig, både med tanke på åpningstider, kundesupport og personlig kontakt på telefon og e-post. Det settes pris på personlig kundebesøk. Det er stor enighet blant kundene om at det ønskes en personlig rådgiver. Det kommer også frem at det ikke bør være for mye oppfølging, men finne den riktige balansegangen til hver enkelt kunde. De får den hjelpen de trenger ved behov, men vi ser variasjon etter hvor lenge de har vært kunde hos DNB. Noen av kundene forteller at de selv ønsker å ta kontakt med banken ved behov. Mange telefoner fra bankens oppfattes som støy i hverdagen. Andre kunder synes at det er bra at banken selv tar initiativet til å opprettholde kontakten.

#### 4.2.3 Produkter og tjenester

Vår undersøkelse viser at kundene er fornøyde med produkttilbudet til DNB. De har et bredt produktspekter, og kan tilby kundene sine mange ulike tjenester. Under flere av intervjuene kommer det frem at kundene synes produkt- og tjenestetilbudet oppfattes som for stort. Flere av kundene beskriver at de synes det er vanskelig å orientere seg, og finne de produktene/tjenestene som er mest relevante for dem. Ingen av kundene føler at DNB mangler noen produkter eller tjenester i dag.

#### 4.2.4 Økonomi/prisstruktur

Intervjuene våre viser at kundene hos DNB stort sett er fornøyde med de økonomiske betingelsene. De forteller at de selv må stå på for å få enda bedre betingelser, og de mener at DNB har mer å gå på. Det blir nevnt at det er vanskeligere for bedriftskunder i forhold til privatkunder, å få klare prisantydninger ved vurdering av ny bank. Det er vanskelig å sammenligne tilbudene med hverandre da ulike begreper brukes. Mange banker krever mye informasjon fra kundens bedrift for å utforme et reelt tilbud. De mener at denne

praksisen bør forbedres for å gjøre det enklere for bedriftskunder å innhente tilbud fra aktørene.

#### 4.2.5 Kompetanse

Under intervjuene kom det frem at kundene mener kjennetegn på en god bank er å ha godt nettverk, også internasjonalt, som alle kan dra nytte av. Flere forteller at banken bør ha kunnskap om hvilke muligheter som finnes for hver enkelt kunde. Banken må ha god innsikt i de bransjene kundene opererer i. Ved siden av dette påpekes også betydningen av en fast kontaktperson og at banken føler tilhørighet overfor kunden.

Undersøkelsen vår viser at kundene vi intervjuet har felles oppfatning av hva som kjennetegner er god kunderådgiver. De må være beslutningsdyktige, i tillegg til å ha en klart definert beslutningsmyndighet. En god rådgiver er en person som viser interesse, og setter seg inn i situasjonen kunden befinner seg i. Kjemi blir nevnt som et viktig stikkord i denne sammenhengen. De fleste kundene ønsker både formell og uformell relasjon med sin rådgiver. En annen faktor som kommer frem er at rådgiveren må dra nytte av all kompetanse tilgjengelig i banken. Rådgiveren bør legge til rette for at kundene kan del i et større nettverk.

Undersøkelsene viser at for DNB sine kunder skal bli en enda bedre bruker av bankens produkter/tjenester er det viktig at kundene får god opplæring. De må få relevant informasjon. Kontakten med kunderådgiveren blir en viktig faktor i denne sammenhengen, da man snakker sammen og finner ut hvilke tilbud som passer kunden best. Under intervjuene valgte vi å stille et spørsmål direkte knyttet opp mot visjonen til DNB; *"Kunsten å møte kunden"*. Kundene ønsker å bli satt pris på når de hører dette utsagnet. Banken må vise interesse og lytte til kundens behov. Noen forteller at de mener *"Kunsten å møte kunden"*, er å hjelpe kundene til å oppfylle deres egne visjoner, for å sikre verdiskapning. Et fellestrekk er at banken må møte kunden på deres premisser, og tilpasse kommunikasjonen deretter.

#### 4.2.6 Sosial kompetanse

Intervjuene viser at kundene setter pris på et velfungerende samarbeid med banken. Et godt samarbeid kjennetegnes ved at begge parter viser gjensidig respekt, og jobber med å finne den beste løsningen for alle er involverte. Flere uttaler at et godt samarbeid kjennetegners ved tilgjengelighet og tillit. Det er viktig med kommunikasjon og oppfyllelse av forpliktelser. Bankene må være til å stole på.

Respondentene vil at forholdet til DNB skal være slik det er i dag, også i fremtiden. Bankene må opprettholde og videreutvikle samholdet som finnes i dag. Kundene frykter at drastiske endringer vil svekke relasjonen. Respondentene ønsker bankene skal være med på å støtte opp om bedriften, videreutvikle den og skape vekst. Kundene ønsker videreutvikling av teknologisk kompetanse, samhandling og personlig kontakt. Kundeundersøkelsen viser at de ønsker mer fokus på dagens kunder, og ikke kun iverksetter tiltak for å skaffe nye.

For å styrke relasjonene til bedriftskundene må bankene gjøre det rette som å tilby hjelp og fokusere på utvikling av et godt samarbeid. Igjen fremkommer bekymringen om at relasjonen kan bli svekket ved for eksempel strukturendringer. For at relasjonene skal styrkes ønsker flertallet av respondentene at kontakten og samarbeidet videreutvikles. En kunde uttrykker sitt ønske om samhandling mellom bedriften, bankene og regnskapskontoret, og at dette synkroniseres bedre.

### 4.2.7 Holdninger

Etter de seks dybdeintervjuene fikk vi resultatene fremstilt i tabellen under. Tallene markert med grønn farge har den høyeste verdien på kriteriet, og tallene i rødt har den dårligste verdien.

<b>Kriterier</b>	<b>Viktighet for kunde</b>	<b>Dyktighet bank</b>
	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Gjennomsnitt</i>
Nøyaktighet	8,0	7,8
Tilgjengelighet	8,8	8,5
Tilpasning	7,8	7,3
Rådgivning	6,8	7,2
Oppfølging	6,2	7,0
Profesjonalitet	7,2	7,8
Imøtekommende (Hjelpsom)	7,3	8,2
Løsningsorientert (Initiativrik)	7,5	7,0
Langsiktig samarbeid	7,8	7,0
Gode relasjoner	8,0	7,8
Kompetanse	8,2	7,6
Økonomiske betingelser	7,5	6,3
Tjeneste/produkttilbud	7,1	7,6
Trygghet	7,8	8,0
Effektivitet	7,0	7,0

Tilgjengelighet, kompetanse, gode relasjoner og nøyaktighet er de fire viktigste kriteriene for kundene. På alle disse er dyktigheten til banken svakere. Gjennomsnittet på kriteriene tilpasning, løsningsorientert, langsiktig samarbeid og økonomiske betingelser er også høyere for viktigheten til kundene, enn dyktigheten til banken. Dette viser at det finnes gap mellom viktigheten for kundene, og dyktigheten til banken på flere kriterier. Når det gjelder kriteriene rådgivning, oppfølging, profesjonalitet, imøtekommende, tjeneste-/produkttilbud og trygghet, er banken dyktigere enn hva kundene synes er viktig. Oppfølging og rådgivning er de to kriteriene som er minst viktig for kundene til DNB. Banken kommer svakest ut når det gjelder kriteriet som omhandler økonomiske betingelser, å være løsningsorientert og langsiktig samarbeid. Det er samsvar mellom viktigheten for kundene, og bankens dyktighet når det gjelder effektivitet.

### **4.3 Stikkprøver**

Etter de fire gjennomførte intervjuene av bedriftskunder vi selv har fått tak i, har vi kommet frem til hovedfunnene presentert i avsnittene nedenfor.

#### 4.3.1 Valg av bank

Våre stikkprøver viser at fellesnevneren ved valg av bank er tilgjengelighet og gode økonomiske betingelser. Det legges vekt på nærhet og god kvalitet. Faktorer

som stabilitet, risikovillighet og dyktighet blir også nevnt. Undersøkelsen viser kundene legger vekt på tilgjengelighet, lokal kompetanse og trygghet. I tillegg spiller relasjon en viktig rolle. En annen faktor som blir nevnt er at nettsiden må være brukervennlig, og at prisen på produktene/tjenestene er på et akseptabelt nivå.

Felles for våre stikkprøver er at alle har hatt en relasjon og tilknytning til banken fra et tidligere tidspunkt. Dette gjorde valg av bank enklere grunnet tryggheten. Skulle våre stikkprøver valgt en annen bank enn den de har i dag, ville de foretrukket en som ligger nært bedriften slik at de får fleksibilitet. Banker som blir nevnt her er Fokus Bank, DNB og Sparebank1.

#### 4.3.2 Logistikk og distribusjon

Under intervjuene kommer det frem at tilgjengelighet er det kriteriet som alle bankene er tilstrekkelig gode på. Kundene forteller at bankene er tilgjengelige både når det gjelder åpningstider og telefonsupport. Studien viser at kundene ønsker personlig kontakt med rådgiver, men også via bankens nettside, e-post og per telefon. Her ser vi at forskjellene mellom ønsket kanalbruk varierer med hvilken aldersgruppe respondentene er i. Stikkprøvene viser at de foretrekker en fast kontaktperson. Hvor ofte man ønsker kontakt, varierer med hvor lenge man har vært kunde hos banken. Undersøkelsen synliggjør at kunder som har vært der lenge ikke trenger like mye oppfølging som nye. Dette henger sammen med ønsket trygghet.

#### 4.3.3 Produkter og tjenester

Stikkprøvene opplever et veldig stort produktutvalg, dette blir sett på som overveldende. Henvendelser fra bankene inneholder relevante tilbud, men grunnet mengden kan dette oppfattes som støy. Dermed blir flere gode tilbud forkastet av kundene. Under flere av intervjuene ble det påpekt at produkt/tjenestetilbudet bør struktureres slik at det de relevante tilbudene kommer bedre frem. Kundene foretrekker færre, men mer relevante tilbud. De må formidle nytteverdien av produktene/tjenestene på en mer forståelig måte uten bruk av fremmedord. Det er ingen produkter/tjenester savnes av stikkprøvene i dag.

#### 4.3.4 Økonomi/prisstruktur

Stikkprøvene opplever konkurransedyktige priser blant aktørene. En kunde fastslår at konkurransedyktig pris er viktig i starten av et kundeforhold, men i det lange løp vil gode relasjoner kompensere for prisforskjeller. Under intervjuene ytres det meninger om at lave gebyrer ønskes. Kundene er bevisste på at de selv er nødt til å stille krav slik at betingelsene tilpasses den enkelte bedriften.

#### 4.3.5 Kompetanse

Stikkprøvene våre viser at fellesnevneren for hva som kjennetegner en god bank er at å bli tilbudt personlig rådgivning. En god bank kjennetegnes også ved å være tilgjengelig, konkurransedyktig og ha et godt omdømme. Under intervjuene blir det i tillegg nevnt at det er viktig at banken viser at de er der for kundene, og at de fokuserer på å gi god service.

En god kunderådgiver kjennetegnes ved at han/hun er ærlig og imøtekommende. Flere av kundene meddeler at kunderådgiveren må kjenne til bedriften, og den bransjen som de opererer i. Rådgiveren må kunne sette seg inn i kundens situasjon, og se hva som ønskes av tiltak for å gjøre det enklere for bedriften i hverdagen. Det er også vesentlig at rådgiveren opptrer profesjonelt og gir gode råd, og ikke kun fokuserer på salg.

For at kundene skal bli gode brukere av bankenes produkter/tjenester kommer det frem at stikkprøvene ønsker oppfølging og personlig opplæring av det nye som introduseres. Kundene ser verdien i demonstrasjoner av produkter/tjenester. Videre foretrekker de at kunderådgiveren følger opp at disse brukes rett. Det settes pris på invitasjoner til kurs for å holde kunnskapen oppdatert, og spesielt for nettverksbygging. De spurte forteller at de får en god oppfølging fra banken.

Stikkprøvene har flere assosiasjoner til utsagnet ”*Kunsten å møte kunden*”. Fellesnevneren er at bankene må være løsningsorientert og imøtekommende. Kundene forteller videre at det er viktig at bankene er synlige og viser sin interesse. Bankene må ikke være overivrig på salg, men orientere kundene om nye produkter/tjenester. Respondentene i undersøkelsen gir uttrykk for at de ønsker at



banken gir dem en helhetlig og god opplevelse, hvor de møter kundene på deres premisser og tilpasse kommunikasjonen deretter.

#### 4.3.6 Sosial kompetanse

Et godt samarbeid med banken kjennetegnes ved at det eksisterer gjensidig respekt, med fokus på ærlighet og forståelse. I tillegg blir det nevnt at oppfølging og god kommunikasjon er viktige faktorer. Respondentene forteller at de synes forholdet til banken skal fortsette slik det er i dag, også i fremtiden. De fleste trives og har ikke behov for ekstra oppfølging. For at banken skal styrke relasjonene til bedriften ønskes det fokus på vedlikehold av relasjonene. Det er viktig for kundene at banken tar kontakt og viser at de bryr seg. Stikkprøvene gir uttrykk for at det skal lite til for å gjøre de fornøyde. Undersøkelsen viser også at kundene ønsker en personlig kontakt i banken. Rådgiveren må vise at bedriften er viktig for dem, og hjelpe til med videreutvikling.

#### 4.3.7 Holdninger

Blant de fire respondentene vi intervjuet som en del av vår stikkprøve, fikk vi følgende resultater som er fremstilt i tabellen under. Tallene markert med grønn farge har den høyeste verdien på kriteriet, og tallene i rødt har den dårligste verdien.

<b>Kriterier</b>	<b>Viktighet for kunde</b>	<b>Dyktighet bank</b>
	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Gjennomsnitt</i>
Nøyaktighet	10	9,0
Tilgjengelighet	10	9,0
Tilpasning	8,0	7,0
Rådgivning	7,8	8,0
Oppfølging	8,8	8,0
Profesjonalitet	9,0	8,3
Imøtekommende (Hjelpsom)	9,0	8,5
Løsningsorientert (Initiativrik)	8,3	7,5
Langsiktig samarbeid	8,0	6,5
Gode relasjoner	9,3	7,8
Kompetanse	9,0	7,5
Økonomiske betingelser	8,8	8,5
Tjeneste/produkttilbud	8,0	7,5
Trygghet	8,3	7,8
Effektivitet	8,3	8,0

Tabellen viser at det eneste bankene er dyktigere på enn hva kundene mener er viktig, er rådgivning. Nøyaktighet, tilgjengelighet og gode relasjoner er de tre kriteriene som er viktigst for kundene i stikkprøvene. Rådgivning er det kriteriet som er minst viktig. Bankene kommer dårligst ut på kriteriene langsiktig

samarbeid og tilpasning, mens de kommer best ut når det gjelder nøyaktighet og tilgjengelighet. Tabellen synliggjør at det er forskjeller mellom hva kundene mener er viktig, og hvor dyktige bankene er de utvalgte kriteriene.

#### 4.4 Intern undersøkelse blant kunderådgiverne i DNB

Blant de ti respondentene som gjennomførte den interne undersøkelsen, fikk vi følgende resultater fremstilt i tabellen under. Tallene markert med grønn farge har den høyeste verdien på kriteriet, og tallene i rødt har den dårligste verdien.

<b>Kriterier</b>	<b>Viktighet for kunde</b>	<b>Dyktighet bank</b>
	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Gjennomsnitt</i>
Nøyaktighet	8,4	8,1
Tilgjengelighet	8,9	8,1
Tilpasning	7,5	7,6
Rådgivning	7,7	8,1
Oppfølging	8,3	7,6
Profesjonalitet	8,6	8,7
Imøtekommende (Hjelpsom)	9,5	8,9
Løsningsorientert (Initiativrik)	8,5	7,9
Langsiktig samarbeid	7,7	7,8
Gode relasjoner	8,0	8,0
Kompetanse	8,8	8,2
Økonomiske betingelser	8,0	8,2
Tjeneste/produkttilbud	7,6	8,5
Trygghet	7,6	8,1
Effektivitet	8,2	7,3

Den interne undersøkelsen viser at kunderådgiverne tror kundene mener faktorer som imøtekommende, tilgjengelighet, kompetanse og profesjonalitet er de fire viktigste. På disse faktorene tror kunderådgiverne i DNB at kundene mener at banken er mindre dyktig, enn hva de mener er viktig. Kunderådgiverne tror at den faktoren som er minst viktig for kundene er tilpasning. De mener selv de scorer best til å være imøtekommende overfor kundene. Det kriteriet de selv tror de scorer dårligst på er effektivitet. Tabellen viser at rådgiverne selv mener at de kan forbedre seg på flere kriterier. De tror at kundene gir dem en dårligere verdi på dyktighet enn viktigheten på flere kriterier.

## 5. Drøfting av resultater

Ved drøfting av resultatene fra undersøkelsen, tar vi igjen utgangspunkt i intervjuguiden for å strukturere fremstillingen. Vi forsøke å finne sammenheng mellom kundeundersøkelsen, stikkprøvene og den interne undersøkelsen, og koble funnene opp mot teorien.

### 5.1 Valg av bank

Kundene til DNB vektlegger enkelhet og tilgjengelighet ved valg av bank, også kundene i stikkprøvene får frem viktigheten av disse. I følge Berg (2009, 254) må en rådgiver være tilgjengelig for sine kunder for å utvikle langsiktige relasjoner. Siden alle respondentene har nevnt tilgjengelighet som den første, og viktigste faktoren er det tydelig at kundene vektlegger dette høyt når. Det er også viktig å være tilgjengelig for kundene etter de har foretatt et valg. Tilgjengelighetsfaktoren er i dag ofte en selvfølge for nøkkelkundene, dette er ikke lengre en faktor som skiller ”gode” bedrifter fra ”dårlige”. Med dagens teknologi har det blitt enklere for bankene å være tilgjengelige, både med tanke på lett tilgang til Internett, e-post, kundeservice og telefontjenester. Tilgjengelighet for kundene har blitt en tilleggstjeneste som de kan tilby sammen med kjerneproduktet.

Videre viser undersøkelsen at alle legger vekt på økonomiske betingelser. Det er store likheter mellom hva kundene ser etter når de skal velge bank, uansett hvilken bank de har i dag. Kundene til DNB presiserer at de er opptatt av kompetanse, nettverk og nærhet. Stikkprøvene forteller at de er opptatte av at banken har lokal kompetanse og leverer god kvalitet. Her kommer flere faktorer fra relasjonsblomsten til Frank Kristiansen frem i undersøkelsen vår. Det blir fremhevet hvor betydningsfullt en brukervennlig nettside er, når kundene skal innhente informasjon. Dette kan knyttes opp mot den teknologiske formen for kunderelasjoner. En god hjemmeside bidrar til å øke servicenivået til banken. Banken blir dermed mer tilgjengelig ved å ha en god hjemmeside, som er oversiktlig og inneholder relevant informasjon.

Når kundene er i vurderingsfasen er det viktig at banken er aktiv i sin salgsprosess, og fokuserer på kundene. Undersøkelsen viser at når kundene skal velge bank, er de ikke like opptatte av relasjoner i vurderingsfasen. Betydningen

av relasjonen blir mer fremtredende etter innledet samarbeid. Når kundene skal velge bank er det viktig at det strategiske rammeverket for å lede sannhetens øyeblikk, er godt implementert hos banken slik at all kommunikasjon med kundene fremstår helhetlig og integrert. Etter valget av bank er blitt tatt, starter den virkelige jobben med utvikling av spesialtilpasset strategi til hver enkelt kunde.

### ***5.2 Logistikk og distribusjon***

Alle respondentene i kunde- og stikkprøveundersøkelsen anser at bankene er veldig tilgjengelige. Dette viser at de fleste bankene har et stort fokus på dette. Det kan derfor være vanskelig å skille seg ut fra konkurrentene på tilgjengelighet, ettersom at kundene i alle bankene opplever viktigheten å være tilstede. DNB må derfor ikke være dårligere enn konkurrentene, men de kan heller ikke skille seg ut ved å være god på denne faktoren. Respondentene får den hjelpen de trenger både via døgnåpne servicetelefoner, og bankenes lange åpningstider. DNB må differensiere seg fra konkurrentene på andre områder.

Det er stor enighet blant kundene til DNB at det er ønskelig med personlig kontakt med banken og kundebesøk. Kundene føler at de får god oppfølging fra banken, men det kommer frem at det ikke bør være for mye da det lett kan oppfattes som mas. Det er derfor avgjørende at kunderådgiverne blir godt kjent med kundene, slik at kommunikasjonen blir skreddersydd etter eget ønske og behov. Gjennom operasjonalisering av CRM-system, og riktig bruk av dette, kan denne kommunikasjonen hjelpe med nettopp dette. Da kan det utøves gunstige markedsføringstiltak og velegnet kunderådgivning til de rette kundene, for å unngå støy. Får kundene relevante og ønskede tilbud, oppstår det tillit mellom bedriften og DNB. Dette synliggjør at rådgiverne må være nøyaktige og tilpasse sitt arbeid, slik Berg (2009) beskriver to av de fire nøkkelområdene innen relasjonsbygging. Tilpasning etter kundenes preferanser er en faktor som stadig blir viktigere på lang sikt for å oppnå høy tilfredshet og lojalitet. Hvor nøyaktige DNB er i sitt arbeid ut mot nøkkelkundene vil kunne påvirke omdømmet deres. Hvis kundene erfarer at banken er nøyaktig, vil de få et bedre inntrykk og en bedre opplevelse. Kundene forteller under intervjuene at de får den hjelpen de trenger ved behov, men det viser seg at dette varierer etter hvor lenge de har vært

kunde hos DNB. De fleste av kundene synes det er bra at banken selv tar initiativ til å ta kontakt for å høre hvordan situasjonen er. Flere av kundene verdsetter også den uformelle kontakten de har med sin rådgiver. Berg (2009, 263) sin beskrivelse av den sosiale relasjonen kan kobles inn her. Den sosiale relasjonen er ofte den mindre formelle kontakten man har med personene i banken. Dette er relasjoner som går utover det at man betrakter som det tradisjonelle kunde- og leverandørforholdet. Målet er at kundene skal betrakte leverandøren som en ”god venn”.

### ***5.3 Produkter og tjenester***

Kundene til DNB er fornøyde med produkttilbudet som tilbys i dag. Ved flere intervju kom det frem at tilbudet kan oppleves overveldende, og vanskelig å orientere seg i. Selv om DNB har tjenestene/produktene kundene trenger for å få dekt sine behov, er det flere som ytrer ønske om en bedre struktur og orientering i det store utvalget. Dette var også faktorer stikkprøvene sa seg enige i. Her har DNB mulighet til å skille seg ut fra konkurrentene ved å ha lett tilgjengelig informasjon og god struktur. Rådgiverne kan demonstrere produktene og tjenestene som tilbys for å fremheve nytteverdien.

Produkt- og tjenestetilbudet kan sees i sammenheng med kundens kjøpsprosess. Hvordan er kjøpsprosessen til DNB sine kunder? I undersøkelsen kom det frem at tilgjengelighet og pris er noen av de viktigste faktorene kundene ser etter. Kjøpsprosessen er formet ut fra slike kriterier. Faktoren kompetanse blir ikke like viktig. Dette henger sammen med at kundene tar kompetansen hos bankene som en selvfølge. Det vil derfor være viktig for DNB å se på dette når de organiserer produkt- og tjenestetilbudet, og gjør det tilgjengelig for kundene.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Key Account Management hvor relasjonsbygging er viktig i bedriftsmarkedet. For å oppleve suksess med samarbeidet er det derfor vesentlig å ta hensyn til kundenes forventninger og opplevelse av bedriften. For DNB vil det kunne være lurt å ha fokus på utvikling av den teknologiske relasjonen. De må ha en god og brukervennlig nettside, for på den måten å differensiere seg fra konkurrentene og skaffe seg konkurransefortrinn. Ved å utvikle den teknologiske relasjonen, øke servicenivået ved automatisering av

bestillinger, og være tilgjengelig for kundene kan dette gi en fordel for DNB. Dette fordi kundene vil føle en nærmere tilknytning til banken (Berg 2009). Her kan vi oppsummere med at hvis DNB ”rydder” i produkt- og tjenestesortimentet vil relasjonene til kundene bli sterkere. Det blir enklere for kunden selv å finne frem til de produkter og tjenester som ønskes. Ettersom tilbudet i dag oppfattes overveldende, er det viktig at DNB bruker denne informasjonen til å skaffe seg varige konkurransefortrinn.

#### ***5.4 Økonomi/prisstruktur***

Funnene i undersøkelsen viser at både DNB sine kunder og stikkprøvene er fornøyde med prisene, og betingelsene oppleves som konkurransedyktig. Dette viser hvor like bankene er, og at pris er en faktor det er vanskelig å skille seg ut med i et konkurransepreget marked.

Selv om den generelle oppfatningen er konkurransedyktige betingelser, er det vanskelig å få konkrete tilbud som næringsdrivende. Dette gjør det vanskelig å få full oversikt over tilbudene i markedet. Dette er noe DNB vil kunne utvikle til sin fordel ved å gi gode konkrete tilbud, uten av kunden må be om det. Blant flere av våre respondenter kom det frem at forhandlinger måtte til for å oppnå ønsket tilbud. Forhandlinger oppleves som tids- og ressurskrevende.

Denne oppfatningen viser at det kan skape gap mellom det kunden forventer av service, og den opplevde servicen som blir gitt. Dette tilsvarer kundegapet som vises i GAP-modellen omtalt i avsnitt 2.4.2. For DNB vil det være viktig å redusere gapet, for å ikke skape tomme forventninger. For redusere kundegapet må den profesjonelle relasjonen utvikles. Den går ut på å tilfredsstille, og gjerne overgå kundenes forventninger (Berg, 2009). På denne måten forhindres det at det gapet blir større mellom det som kunden forventer og den faktiske serviceopplevelsen.

Økonomiske betingelser kan også sees i sammenheng med servicepyramiden som ”leder sannhetens øyeblikk” (Wilson et al. 2008, 18). Den teknologiske bruken internt i DNB og eksternt, skal være med å gi serviceløftet, muliggjøre det og til slutt levere det til kunden. Dette er sannhetens øyeblikk hvor kunden ser og

opplever å få levert det produktet/tjenesten som forventes. DNB gir serviceløfte til kundene i form av informasjon via nettsiden, e-post og andre kommunikasjonskanaler. Videre må kunderådgiverne få opplæring i hvordan man muliggjøre dette løftet, for så å levere det til kundene.

### ***5.5 Kompetanse***

Kundene til DNB forteller at det som kjennetegner en god bank er et godt nettverk. Banken må også ha god innsikt i de ulike bransjene som kundene opererer i. Stikkprøvene forteller at de også ønsker at banken skal sette seg inn i bransjen. Noen annonserer et ønske om en fast kontaktperson, slik at de føler en personlig tilhørighet til banken. Personlig rådgivning er den første faktoren som stikkprøvene mener kjennetegner en god bank. Her ser man tydelig at kundene ønsker at banken skal være gode på et av de fire nøkkelområdene innen relasjonsbygging. For å utvikle langvarige profesjonelle relasjoner er det viktig at bankene tilbyr individuell rådgivning med fokus lønnsomhet. Personlig rådgivning er en verdikende tjeneste som en rådgiver er avhengig av å beherske for å oppleve suksess i sitt arbeid. Intervjuene viser at kundene setter stor pris på denne tjenesten. Både kunde- og stikkprøveundersøkelsen avdekker at rådgiverne har et stort fokus på salg, og for lite på rådgivning. DNB bør jobbe for å snu denne oppfatningen og bli enda bedre til å vise at de er der for kunden for å kunne skille seg ut fra de andre bankene, og skaffe seg langvarige konkurransefortrinn. Denne informasjonen bør DNB dra nytte av, for å endre sin praksis. Stikkprøvene nevner at de ønsker at banken skal ha et godt omdømme. Dette er nok noe de fleste banker har fokus på i dag.

Både kunde- og stikkprøveundersøkelsen viser en felles oppfatning av hva som kjennetegner en god rådgiver. Rådgiveren må vise interesse og sette seg inn i kundens situasjon. Dette for å se hvilke tiltak som kan iverksettes for at bedriften skal få en mer effektiv hverdag. De ønsker at personen skal være ærlig og imøtekommende. Rådgiverne må dra nytte av all kompetansen som finnes i banken, og legge til rette for at kundene kan ta del i et større nettverk. Kundene til DNB ønsker å få opplæring og finne ut hva som passer kunden. Dette synes de at DNB kan bli bedre på. For at kundene i stikkprøvene skal bli gode brukere av banken kommer det frem at de ønsker oppfølging og personlig opplæring av nye

produkter/tjenester. Kundene ønsker oppfølging slik at de blir brukt på en virkningsfull måte. Dette kommer også frem under intervjuene av kundene til DNB. Vi tror at det å legge ned mye tid og ressurser for å gjennomføre en grundig opplæring av kundene, frigjør mye av bankens tid på lang sikt. Banken slipper at kundene spør om relativt enkle ting, og de kan heller konsentrere seg om sin kjernekompetanse. Kundene i stikkprøven forteller at de ønsker seg invitasjoner til kurs og foredrag for å oppdatere kunnskapen. De vil møte andre bedrifter for å bygge nettverk. Her ser man at DNB er flere skritt foran sine konkurrenter, ettersom de har frokostsamlinger en gang i måneden med et nytt tema hver gang. Dette er noe de kan bruke for å utvikle og styrke forholdet til kundene sine, da konkurrentenes kunder ønsker dette. DNB må derfor videreutvikle og satse på dette konseptet.

Den profesjonelle relasjonen som Berg (2009) har definert, fremkommer tydelig i kundenes oppfatning av bankene og rådgiverne. Denne undersøkelsen viser hva kundene forventer av bankens kompetanse. Når DNB både vet hva sine kunder og konkurrentenes kunder forventer, kan de bruke dette til sin fordel ved å overgå forventningene. På lang sikt vil kundelojaliteten øke. Verdien av gode relasjoner må stå til kundens forventninger. Det er likevel verdt å merke seg at den profesjonelle relasjonen er gjensidig forpliktende. Det betyr at DNB også må fortelle kundene hva de forventer av dem, for at de skal kunne styrke det langsiktige samarbeidet. Både kundene og banken må føle at den andre parten tilfører samarbeidet merverdi. Det er viktig å huske på at relasjonsbyggingen må foregå begge veier, og ikke bare fra DNB sin side, selv om det er deres hovedansvar.

Alle kundene i undersøkelsen forteller at de ønsker både en profesjonell og en uformell relasjon med sin rådgiver i banken. Når vi spør direkte om visjonen til DNB "*Kunsten å møte kunden*" forteller de at de mener utsagnet innebærer å møter kundene på deres premisser, og tilpasser kommunikasjonen deretter. De må føle at de blir satt pris på, og at banken lytter til deres ønsker. Noen mener "*Kunsten å møte kunden*" er å hjelpe kundene til å oppfylle deres egne visjoner for å skape verdier. Her ser man tydelig at to av nøkkelområdene innen relasjonsbygging, nøyaktighet og tilpasning synliggjøres. Rådgiverne i DNB må være nøyaktige i sitt arbeid med kundene slik at det som loves blir gjennomført.



Nøyaktig arbeid sikrer langsiktig verdiskapning for begge parter. Tilpasning er en faktor som blir viktigere og viktigere for kundene. DNB må la kundene få ta del i utviklingen av nye løsninger, som er tilpasset virksomhetens behov både på kort og lang sikt. Slik kan de skaffe seg et varig konkurransefortrinn.

For at samarbeidet skal utvikle seg til å bli langvarig er det avgjørende med god kjemi, og det er her viktigheten av den sosiale relasjonen til Berg (2009) tydeliggjøres. Disse relasjonene bygges gjerne ved at banken tar med kundene på sosiale arrangementer. Her kan banken dra nytte av sitt CRM-system for å tilpasse den sosiale relasjonsbyggingen, etter kundenes personlige interesser. I intervjuene forteller flere av respondentene at DNB er gode på dette området. Inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene av kundene i stikkprøvene er annerledes. Ingen av kundene forteller at de blir invitert på sosiale arrangementer. DNB må derfor fortsette å praktisere denne formen for relasjonsbygging. Hvis banken har fokus på sosiale relasjoner blir de bedre kjent med kundene, og det kan derfor være enklere å få tak i hva kundene forventer i den profesjonelle relasjonen. Bankene kan dermed skaffe seg varige konkurransefortrinn, og beholde kundene sine i lang tid.

### ***5.6 Sosial kompetanse***

Det er enighet blant kundene til DNB og stikkprøvene at et velfungerende samarbeid er essensielt, da spesielt gjensidig respekt og tillitt. Her er det viktig at både banken og rådgiveren er tilgjengelig til alle tider for kunden. Dette gir kunden mulighet til å ta kontakt når som helst, i form av telefon, e-post eller kundebesøk. Dette vil gjøre kunden mer trygg på at de vil få hjelp, og tillitten blir grunnlagt. Det blir dermed viktig at rådgiverne i DNB er stolte over banken sin og hva de har å tilby, slik at de kan yte sitt beste for kundene. Wilson et al. (2008) trekker frem forholdet mellom det eksterne og interne i en bedrift, og hvordan disse påvirker hverandre. Modellen *The Service Profit Chain* viser til denne relasjonen, hvor DNB og deres ansatte må være tilfredse for å kunne nå fram til kundene og vinne deres tillitt og lojalitet.

For videreføring relasjonen, er god kommunikasjon avgjørende. Samarbeidet blir ikke bearbeidet uten god kjemi og kommunikasjon. Ved å støtte opp bedriften, og

vise interesse for å finne den beste løsningen for alle involverte, føler kunden seg spesiell. DNB bør ta vare på de allerede eksisterende kundene og videreutvikle samholdet som finnes i dag. Berg (2009) hevder at gjennom rett oppfølging til det rette segmentet fra den personlige kontakten, er mulighetene store. Noen ser på dette som god oppfølging, mens andre kan se på dette som støy/mas. DNB kan være dyktigere til å ta kontakt og opplyse bedriftene om betydningsfulle endringer. Det fundamentale er å fokusere på, og ikke ødelegge den relasjonen som allerede er blitt opparbeidet.

Berg sin teori om den sosiale relasjonen (2009, 263) tydeliggjøres under dette avsnittet. Rådgiverne i banken kan bruke denne formen for relasjon til å skaffe seg innsikt i kundens kjøpsprosess, og dermed tilpasse sin egen salgsprosess. Gjøres dette vil personen oppleve suksess både i sitt arbeid med relasjonsbygging og selge mer. Det strategiske rammeverket for å lede sannhetens øyeblikk er også en viktig del av kundens kjøpsprosess, og en rådgiver sin salgsprosess. Kundeinnsikten som kreves i sannhetens øyeblikk, kan anskaffes ved bruk av den sosiale relasjonen.

### ***5.7 Holdninger***

Både kundeundersøkelsen og stikkprøvene viser at kundene mener bankene er gode på rådgivning. Av stikkprøvene er rådgivning satt til å være minst viktig av alle kriteriene. Bankene er bedre på rådgivning, enn hva kundene mener er viktig. Den interne undersøkelsen blant kunderådgiverne i DNB viser også det samme. Dette kan være motstridende i forhold til hva som kom frem under intervjuene, hvor kundene mener banken har for mye fokus på salg, og for lite på rådgivning. Dette kan tyde på at når banken først gir råd til kundene, så er de gode. Vi tror også at viktigheten har blitt satt lavere enn dyktigheten fordi kundene tar rådgivning som en selvfølge. Her kan det være lurt for DNB at de forsøker å lære kundene til å verdsette viktigheten av god rådgivning.

For kundene til DNB er tilgjengelighet, kompetanse, gode relasjoner og nøyaktighet de viktigste kriteriene. Det minst viktige er oppfølging. De mener at DNB er dyktige på tilgjengelighet, imøtekommenhet og skape trygghet. De mener at DNB er minst dyktig når det gjelder kriteriet økonomiske betingelser.

Undersøkelsen viser at banken er dyktig på flere kriterier som er viktig for kundene, men tallene i tabellen under avsnitt 4.2.7 viser at det likevel finnes gap som DNB kan jobbe videre med. Her ser man at to av Berg (2009) sine kriterier; tilgjengelighet og nøyaktighet er blant de viktigste kriteriene for kundene. Dette er igjen en bekreftelse at det er nøkkelområder innen relasjonsbygging.

For stikkprøvene er nøyaktighet, tilgjengelighet og gode relasjoner de tre viktigste kriteriene. Rådgivning er satt til å være det minst viktigste. Kundene mener bankene er dyktigst på nøyaktighet, tilgjengelighet og imøtekommenhet. Her ser man at de mener bankene er dyktigst på to av kriteriene som er viktigst for kundene. Nøyaktighet og tilgjengelighet er to av nøkkelområdene til Berg (2009) innen relasjonsbygging. Det er derfor viktig at bankene får gode scorer. Her får vi igjen bekreftet at nøyaktighet og tilgjengelighet er viktige områder for kundene.

Rådgiverne til DNB tror de viktigste kriteriene for kundene er at banken er imøtekommende, tilgjengelig, har god kompetanse og opptrer profesjonelt. Rådgiverne tror tilpasning er minst viktig. De tror kundene mener de er dyktigst på å være imøtekommende, profesjonell og her et bredt tjeneste-/produkttilbud. De tror kundene mener de er minst dyktige på å være effektive. Her ser man samsvar mellom at kundene mener tilgjengelighet er viktig, noe DNB også tror er viktig for kundene.

Det er seks respondenter fra DNB sine kunder som har svart, og kun fire kunder i stikkprøven. Det er derfor viktig å huske på at dersom vi hadde hatt flere respondenter ville nok resultatet blitt annerledes, og validiteten bedre. Likevel er det verdt å merke seg at resultatene fra kundene til DNB og kundene i stikkprøvene er nokså like med tanke på hvilke som er viktig. Denne vektleggingen kan være med på å gi DNB en oppfatning av kundenes forventinger.

### **5.8. Sammenfatning av funn**

For å oppsummere våre funn vil vi ta utgangspunkt i GAP-modellen presentert i boka til Wilson et al. (2008, 114) omtalt under avsnitt 2.4.2. Undersøkelsen viser at det finnes et *kundegap* mellom forventet service og opplevd service. Årsaken til

---

dette kundegapet finnes hovedsakelig i *kunnskapsgapet* og i *serviceleveransgapet*. Disse gapene er ikke store, men vi har kommet frem til at DNB har flere forbedringspotensial som må jobbes med hvis de skal klare å styrke relasjonene til kundene sine.

Når det gjelder *kunnskapsgapet* viser våre resultater at kundefrådgiverne til DNB ikke vet hva kundene legger mest vekt på. For å minimere dette gapet blir det viktig at banken setter seg ned med kundene for å få klarhet i forventningene. DNB kan bruke resultatene fra denne undersøkelsen til å finpusse på sine nåværende kundestrategier. Ettersom banken ikke vet hva kundene mener er viktig, blir det derfor også et gap i *serviceleveransen* ut til kunden. Her kommer viktigheten av det strategiske rammeverket for å lede sannhetens øyeblikk frem. Kundefrådgiverne til DNB må få en større innflytelse på hva som skal være serviceløftet ut til kundene. Det er disse ansatte som har oftest kontakt med kundene, og det er rådgiverne som sitter inne med mest relevant informasjon. Store deler av markedsføringsstrategien til DNB Bank ASA blir vedtatt sentralt. For DNB Trondheim er det derfor et alternativ å lage enda mer lokal markedsføring som er rettet mot segmentet for små og mellomstore bedrifter, ettersom at dette er et segment er i fokus.

De fem faktorene i relasjonsblomsten til Frank Kristiansen er vårt utgangspunkt for å vurdere hvordan relasjonene er i dag, og hvordan de eventuelt kan forbedres. Resultatene i undersøkelsen viser at DNB er gode på flere av faktorene i relasjonsblomsten. Både kundene til DNB og stikkprøvene opplever produkt- og tjenestetilbudet som overveldende. De økonomiske betingelsene kan forbedres ytterligere. Hvis DNB endrer sin praksis innen disse to faktorene, kan relasjonene til kundene forsterkes. De må gå i front og være innovative for å skaffe seg varige konkurransefortrinn. Kundene er stort sett tilfredse med de tre andre faktorene i relasjonsblomsten. Bankene bør derfor fortsette med den gode praksisen innen disse områdene, men bør stadig fokusere på å bli enda bedre. Kundene vurderer relasjonen til banken ut i fra disse fem dimensjonene. Skal samarbeidet bli langvarig må banken være god på alle områdene.

På bakgrunn av vår i litteraturstudie utarbeidet vi følgende hypotese:

*- For at DNB skal utvikle langsiktig samarbeid med kundene i SMB markedet i Trondheim, er det viktig at banken er gode på å være nøyaktig i sitt arbeid, tilgjengelig for kunden, ha fokus på tilpasning og være en god rådgiver.*

I denne undersøkelsen har vi fått bekreftet vår hypotese i aller høyeste grad. Vi har gjennom flere spørsmål og holdningskriterier avdekket at kundene legger stor vekt på at DNB er gode innenfor disse nøkkelområdene, for at samarbeidet skal utvikle seg til å bli langsiktig. Hvis banken har kontinuerlig fokus på disse områdene hver gang de er i kontakt med kundene, vil de sammen kunne utvikle et langsiktig forhold. For å kunne styre relasjonene i riktig retning er det viktig at banken stadig utvikler sin Key Account Management prosess. Begge virksomhetene må føle en nytteverdi knyttet til samarbeidet for at det skal være vellykket. Det inntrykket vi sitter igjen med etter undersøkelsen, er at rådgiverne til DNB er engasjerte i jobben sin, og har fokus på kvalitet i sitt arbeid. Dersom en kunde føler seg spesiell og opplever god service er det grunn til å tro at kundene blir tilfredse med relasjonen, noe som igjen kan føre til økt lojalitet. Dette ser vi ut i fra *The Service Profit Chain* omtalt i avsnitt 2.4.1. Det kan være vanskelig å måle direkte, men hele prosessen underbygger at kundenes tilfredshet og lojalitet blir påvirket av rådgivernes fokus på servicekvalitet. En klar kundestrategi hvor bedriften fremstår som innovativ og setter kunden i fokus, vil kunne gi varige konkurransefortrinn for DNB.

### **5.9 Vurdering av reliabilitet**

”Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling/undersøkelse vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 102). Alle målinger vil ha en form for tilfeldige feil, men desto mindre feil, jo mer reliabel er undersøkelsen. Hvis vi gjennomfører den samme undersøkelsen igjen, vil vi ikke få det eksakt samme resultatet. Jo mindre avvik, jo større reliabilitet. Utvalgstypen og utvalgets størrelse har svært stor betydning for hvilke feil som kan oppstå (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 102-103).

Ved bruk av dybdeintervju er sjansen for å få de samme svarene flere ganger veldig liten, da respondentene formulerer seg forskjellig. Det samme gjelder om

man stiller de samme spørsmålene til samme respondent på ulike tidspunkt. Hovedbudskapet i svarene er ofte de samme. Med mindre det skjer noe uforutsett skal det mye til for at en kunde skal skifte oppfatningen av DNB. Dette vil da si at muligheten for å få de samme svarene er til stede, og da enklere ved å ha godt formulerte spørsmål.

### ***5.10 Vurdering av validitet***

”Validitet dreier seg om hvor gyldig svarene i analysen er, altså hvor godt vi måler det vi har til hensikt å måle” (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 51). Man kan ha høy reliabilitet, men validiteten trenger ikke være like god, da det avhenger av nøyaktighet og pålitelighet i målingen. Vi skiller mellom flere typer validitet. For oppgaven er innholdsvaliditet mest relevant. ”Innholdsvaliditet dreier seg om målemetoden dekker de teoretiske begrepene vi har til hensikt å måle” (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 100).

I vår analyse har vi valgt å se på DNB sine kunderelasjoner, hvor vi gjennom dybdeintervju har spurt flere bedriftskunder om ulike forhold som kompetanse, pris/produkt, holdninger og logistikk/distribusjon. Hvor valid svarene fra undersøkelsen vår er, avhenger dermed av hvor godt vi har dekt de ulike temaene med underliggende spørsmål. Her er det også viktig at det er samsvar mellom det vi var ute etter, og de svarene vi fikk. Ved å ha flere konkrete spørsmål under hvert tema føler vi at de ulike terminologiene er representert på en god måte, og ikke har skapt forvirring av hva vi er ute etter blant våre respondenter.

### ***5.11 Vurdering av oppgave***

Vi valgte å bruke kvalitativ metode i vår undersøkelse, noe som gjør det vanskelig å måle undersøkelsens reliabilitet og validitet. Grunnen til dette er at ved kvalitativ metode vil det være veldig vanskelig å få akkurat de samme resultatene ved en senere anledning. Spørreguiden har mange åpne spørsmål, og svarene i dybdeintervjuene avhenger av menneskene som blir intervjuet og forholdene rundt intervjuet.

I undersøkelsen intervjuet vi respondenter kunderådgiverne i DNB kontaktet for oss. Banksjef for bedriftsmarkedet, Per-Kristian Hanssen, anbefalte oss å gjennomføre stikkprøver for å få en bedre vikling på problemstillingen. Dette for å unngå å kun intervju respondenter som har et godt forhold til banken. Det var nettopp denne faktoren som gjorde at vi bestemte oss for gjennomføre stikkprøver for å se om det er noen avvik mellom disse to grupperingene. Det vil si at vi har et bekvemmelighetsutvalg. Det gjør at vi får en skjevhet i utvalget, da funnene vi har gjort ikke trenger å være gjeldende for hele populasjonen.

Vi har gjennomført seks dybdeintervju i kundeundersøkelsen og fire stikkprøver. Dette ga oss til sammen ti respondenter, med my god informasjon om temaene vi ville undersøke nærmere. Selv om vi fikk gode svar og tilbakemeldinger fra disse respondentene, ser vi at vi gjerne skulle hatt flere fra DNB sin kundeportefølje da undersøkelsen kunne blitt bedre representativ for SMB-avdelingen til DNB i Trondheim. Vi hadde problemer med å få tak i det antallet respondenter som var planlagt på forhånd. Da det både er tids- og ressurskrevende å gjennomføre den praktiske delen av undersøkelsen fikk vi ikke gjennomført flere enn ti intervju. Ut fra de gjennomførte intervjuene har vi fått rikelig med informasjon, som har bidratt til gunstige analyser som bidrar til å besvare problemstillingen.

Siden vi har tatt utgangspunkt i SMB markedet i Trondheimsregionen, vil ikke våre funn være representative for de resterende segmentene til DNB, da det er store variasjoner mellom segmentene. Ved bruk av dybdeintervju vil svarene kunne bli påvirket av den som intervjuer, den som noterer svarene og omstendighetene rundt. Det vil dermed kunne være et visst nivå av observasjonsfeil gjennom måten vi har tolket informasjonen respondentene delte med oss. Vi har gjort lydopptak for å minimere nivået av observasjonsfeil i oppgaven.

## 6. Konklusjon

### 6.1 Svar på undersøkelsesspørsmål

*- Har kunderådgiverne i DNB fokus på de rette faktorene ved sin kundebehandling?*

For kundene er det viktig at rådgiverne er effektive, men at de bruker den tiden de trenger for å gjøre en god jobb og gi de beste tilbudene. Rådgiverne i DNB ser på faktorer som tilgjengelighet, løsningsorientert og gode relasjoner som viktig ved kommunikasjon med kunden. Dette ser vi i tabellen i avsnitt 4.2.7 stemmer godt med de faktorene kundene anser som viktig.

*- Hvilke faktorer legger kunden vekt på ved valg av bank?*

Ved valg av bank er det faktorer som enkelhet og tilgjengelighet som skiller seg ut. Blant DNB sine kunder, får kriteriet tilgjengelighet en score på 8,8 på en skala fra 1-10. For stikkprøvene får det samme kriteriet tildelt en viktighet på 10, på den samme skalaen. Dette viser at tilgjengelighet er den absolutt viktigste faktoren ved valg av bank, uavhengig av hvilken bank kundene har et kundeforhold til. Ved siden av tilgjengelighet er også pris og økonomiske betingelser avgjørende for flere respondenter ved valg av bank, men også personlige relasjoner fra tidligere kundeforhold er viktig.

*- Hvilke faktorer tror DNB at kunden legger vekt på ved valg av bank?*

Den interne undersøkelsen blant rådgiverne i DNB viser at de tror faktorer som imøtekommenhet, kompetanse, tilgjengelighet og profesjonalitet er de viktigste for kundene. Samtidig tror de økonomiske betingelser er viktig for mange.

*- Hvilke faktorer ser kunden etter i en kundebehandler?*

Det er viktig for kundene at kunderådgiveren har den kompetansen som trengs for å avdekke deres behov. Kompetansen går da ikke bare ut på å kjenne DNB sine produkter/tjenester, men har også kjennskap til bedriftens bransje, med forståelse og respekt for bedriften. Kunden ser etter en løsningsorientert og effektiv kundebehandler, for å utvikle en god og langvarig relasjon.



*- Er det samsvar mellom hvor ofte DNB og kunden mener de skal ha kontakt?*

Undersøkelse viser at våre respondenter så på personlig kontakt som den beste måten å kommunisere på. Så lenge rådgiverne og banken er tilgjengelig via Internett (e-post/kundesupport via hjemmeside) og telefon er det ikke like viktig med hyppige kundemøter. Det viste seg også at det her var en forskjell mellom nye og ”gamle” kunder, hvor de nye anså jevnlig kontakt og oppfølging som mer attraktivt og nødvendig, enn ”gamle” etablerte kunder. Den interne undersøkelsen viser at de tror oppfølging en viktig faktor god relasjon, men ser at for mye kontakt med kunden kan virke masete og tidskrevende for begge parter. Her synliggjøres banken må tilpasse kommunikasjonen for hver enkelt bedrift.

*- Hvordan ønsker kunden kontakt med banken?*

Det viste seg å være stor enighet blant respondentene at personlige kundemøter er viktig for å utvikle god relasjon. Nye kunder anså kontinuerlig oppfølging som en viktigere faktor, enn hva ”gamle” etablerte kunder vedsetter. Videre ønskes det kontakt via e-post og telefon ved behov.

*- Hvordan vil kunden møte banken?*

Kunden ønsker å møte banken på sin hjemmebane, hvor de tilbringer sin arbeidsdag. Videre kom det frem at kundene setter stor pris på å bli invitert til ulike arrangementer, hvor de kan få møte banken i en uformell setting. Samtidig verdsettes det å møte banken i forbindelse kurs og opplæring av produkter/tjenester.

*- Har DNB de produktene/tjenestene kunden etterspør?*

Det er bred enighet om at kundene får dekt behovene sine med produktene/tjenestene som blir tilbudt i dag. Det ønskes en samhandling mellom kunden, regnskap/revisjon og banken, da dette vil frigjøre ressurser og tid for alle involverte.

*- Samsvarer prisene med produktene/tjenestene de får?*

Ut fra svarene i undersøkelse mener kundene at de får gode produkter/tjenester til riktig pris. For å oppnå riktig pris må de forhandle mer enn ønskelig. Det oppleves også som vanskelig for bedriftskunder å få gode konkrete prisoverslag, da dette

---

igjen gjør det vanskelig å sammenligne med andre banker. Dette oppleves som frustrerende.

- *Hva tenker kundene om DNB sin visjon; "Kunsten å møte kunden?"*

Respondentene i undersøkelsen har gode assosiasjoner til denne visjonen. De opplever DNB som imøtekomende, serviceinnstilt og engasjert i kunden. For kunden er det viktig å bli møtt på sin arena, hvor de opplever nærhet til DNB og sin kunderådgiver. Her forventes det respekt og forståelse fra DNB ved eventuelle problemer.

## **6.2 Svar på problemstilling**

I denne oppgaven har vi jobbet med følgende problemstilling:

- *Hvordan kan DNB Trondheim styrke relasjonene til kundene i segmentet for små og mellomstore bedrifter?*

DNB kan styrke kunderelasjonene ved å redusere *kunnskapsgapet* og *serviceleveransegapet* som vi har avdekket i denne undersøkelsen. Disse to er årsaken til *kundegapet*. Her vil vi også trekke frem vår hypotese som ble bekreftet av undersøkelsen; *For at DNB skal utvikle langsiktig samarbeid med kundene i SMB markedet i Trondheim, er det viktig at banken er god på å være nøyaktig i sitt arbeid, tilgjengelig for kunden, ha fokus på tilpasning og være en god rådgiver.* Hvis DNB tar hensyn til disse fire nøkkelområdene innen relasjonsbygging, og klarer å få kundene til å føle seg spesiell og verdsatt, er banken på god vei mot et langsiktig partnerskap med. En klar kundestrategi vil gi DNB varige konkurransefortrinn, og kan gjøre kundene mer lojale. Undersøkelsen har avdekket relasjonsmarkedsføring som viktig innen banknæringen. DNB bør fortsette å ha et stort fokus på dette også i fremtiden. Studien har ikke avdekket at de må iverksette store endringer, men det finnes enkelte forbedringspotensial. Inntrykket vi sitter igjen med er at DNB gjør mye riktig overfor segmentet i dag. Det kan se ut til at DNB er bedre enn sine konkurrenter både når det gjelder kompetanse og sosial kompetanse. Et flertall i stikkprøven forteller at de savner fokus på disse områdene. DNB bør fortsette å ha fokus på forbedring av den personlige tilgjengeligheten. Kundene føler at banken er mer enn nok tilgjengelig på de andre områdene. Banken bør fokusere på å bruke deres hendelsesbaserte

CRM-system på en effektiv måte for være nøyaktige i sitt arbeid, og optimalisere kontakten med nøkkelpersonene. Gjør banken dette, vil også omdømmet deres bli forbedret ved at kundene føler seg verdsett og spesiell. Dersom DNB følger våre anbefalinger i avsnittet under, vil relasjonene til kundene bli enda sterkere i fremtiden.

### **6.3 Anbefalinger til DNB**

Vi vil komme med disse anbefalingene til DNB for at de skal kunne styrke relasjonene til kundene i segmentet for små og mellomstore bedrifter:

- Stort fokus på nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning.
- *Kunnskapsgapet* og *serviceleveransgapet* må reduseres for at *kundegapet* skal bli borte.
- Effektiv bruk av CRM-systemet for å optimalisere kundekontakten.
- La kunderådgiverne få en større innflytelse i utarbeidelse av serviceløftet.
- Mer lokal markedsføring rettet mot SMB markedet i Trondheim.
- Gjøre produkt- og tjenestetilbudet mer oversiktlig.
- Foreta en revurdering av de økonomiske betingelsene.

Anbefalingene vi har kommet frem til har sitt opphav teorien og resultater fra undersøkelsen. Dersom *kundegapet* skal bli borte, må DNB redusere *kunnskapsgapet* og *serviceleveransgapet*. Banken kan bruke resultatene fra denne oppgaven til å redusere *kunnskapsgapet*. Oppgaven beskriver flere av kundenes forventninger. Dersom de lykkes med reduksjon av kunnskapsgapet, og laget et serviceløfte spesielt for SMB markedet i Trondheim, vil også serviceleveransgapet reduseres. Følger DNB våre anbefalinger er de ett skritt nærmere å oppfylle sin visjon: "*Kunsten å møte kunden*". Flere av bankens kjerneverdier får tildelt en høy viktighet av kundene i vår undersøkelse, dette viser at de må fortsette å drive frem sine verdier.

---

## Litteraturliste

- Berg, Petter A. 2009. *Kunsten å selge: Etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. 4. Utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Blackstone, A. Lee. 1995. *Manage globally, sell locally: the art of Strategic Account Management*. 1<sup>st</sup> edition. Burr Ridge, Illinois, New York: Irwin Professional Publishing.
- DNB. 2012a. "Visjoner og verdier". Hentet 1. Juni 2012.  
<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html>
- DNB. 2012b. "Resultatfremleggelse 1. kvartal 2012". Hentet 1. Juni 2012.  
<https://www.dnb.no/om-oss/resultatfremleggelse/1q-2012.html>
- Cheverton, Peter. 2004. *Key Account Management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key suppliers status*. 3<sup>rd</sup> edition. London: Kogan Page.
- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Godson, Mark. 2009. *Relationship Marketing*. 1<sup>st</sup> edition. New York: Oxford University Press.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. *Sales Force Management*. 10<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page.
- Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og salgsledelse med CRM – systemer*. 1. Utgave. Oslo: Scan Forum.

Wilson, Alan, Valaria A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler. 2008.

*Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.*

1<sup>st</sup> European edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Sted: \_\_\_\_\_ Dato: \_\_\_\_\_ Tid: \_\_\_\_\_

### **0. Generell informasjon om undersøkelsen**

- Hvem vi er
- Hvorfor vi har denne undersøkelsen
- Målet med undersøkelsen
- Informasjon om lydopptak og notater
- Informasjon om anonymisering
- Samtykkeerklæring

### **1. Valg av bank**

- Hva ser du etter når du skal velge bank?
  - Hva legger du mest vekt på?
- Hvorfor har du valgt den banken du har i dag?
  - Hvilken faktor var avgjørende for valget ditt?
- Hva ville du valgt istedenfor den banken du har i dag? Hvorfor?

### **2. Logistikk og distribusjon**

- Hvor tilgjengelig synes du banken er?
- Hvordan ønsker du å ha kontakt med banken?
- Hvor ofte ønsker du å ha kontakt med banken?
- Stiller banken opp for deg når du trenger det?

### **3. Produkter og tjenester**

- Hvordan synes du at produkttilbudet til banken er?
- Er det noen produkter eller tjenester du savner som din bedrift har behov for?
- Synes du banken har konkurransedyktige produkter/tjenester?

### **4. Økonomi/prisstruktur**

- Hvordan synes du de økonomiske betingelsene er?
- Synes du din bank har konkurransedyktige priser?

### **5. Kompetanse**

- Hva kjennetegner en god bank?
- Hva kjennetegner en god rådgiver?
- Hvordan kan banken gjøre deg til en god bruker av banken?
- Hvordan synes du oppfølgingen fra banken er?
- Hva tenker du når du hører "*Kunsten å møte kunden*"?

**6. Sosial kompetanse**

- Hva kjennetegner et godt samarbeid med banken?
- Hvordan vil du at forholdet til banken skal være i fremtiden?
- Hva skal banken gjøre for å styrke sine relasjoner med din bedrift?

**7. Holdninger**

Skala fra 1 – 10.

- 1 er svært lite viktig og 10 er svært viktig.
- 1 er svært lite dyktig og 10 svært dyktig.

<b>Kriterier</b>	<b>Viktighet for kunde</b>	<b>Dyktighet bank</b>
Nøyaktighet		
Tilgjengelighet		
Tilpasning		
Rådgivning		
Oppfølging		
Profesjonalitet		
Imøtekommende (Hjelpsom)		
Løsningsorientert (Initiativrik)		
Langsiktig samarbeid		
Gode relasjoner		
Kompetanse		
Økonomiske betingelser		
Tjeneste/produkttilbud		
Trygghet		
Effektivitet		

**Personlige opplysninger**

Stilling:

Kjønn:

Bank:

**Avslutning**

Takk for at du stilte opp til dette intervjuet som er en del av vår bacheloroppgave.

Ta gjerne kontakt hvis du har spørsmål i ettertid av intervjuet.

## Vedlegg 2: Intern undersøkelse

I forbindelse med vår bacheloroppgave vil vi også forta en kort intern undersøkelse. Vi skal sammenligne svarene fra den interne undersøkelsen med svarene fra respondentene for å se om vi finner forskjeller.

Det vi vil avdekke med denne interne undersøkelsen er:

*- Hvor viktig tror rådgiverne de ulike kriteriene er for kundene, og hvor dyktig tror de selv at de er ?*

### Ranger de utvalgte kriteriene på en skala fra 1 – 10

#### Viktighet kunde

- 1 er svært lite viktig
- 10 er svært viktig

#### Dyktighet DNB

- 1 er svært lite dyktig
- 10 er svært dyktig

Kriterier	Viktighet for kunde	Dyktighet bank
Nøyaktighet		
Tilgjengelighet		
Tilpasning		
Rådgivning		
Oppfølging		
Profesjonalitet		
Imøtekommende (Hjelpsom)		
Løsningsorientert (Initiativrik)		
Langsiktig samarbeid		
Gode relasjoner		
Kompetanse		
Økonomiske betingelser		
Tjeneste/produkttilbud		
Trygghet		
Effektivitet		