



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for samfunnsvitenskap, humaniora og lærerutdanning

Forbi responstider: En kartlegging av styrker og svakheter på produkt- og prosessområder gjennom kundetilfredshet i SpareBank 1 Nord-Norge

Forfatter: Sondre Strøm Nordnes

Veileder: Kjell Arne Røvik



Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	8
1 Innledning.....	1
2 Empirisk kontekst.....	2
2.1 Introduksjon av forskningsobjektet SpareBank 1 Nord-Norge.....	2
2.2 Markedssituasjonen for SpareBank 1 Nord-Norge	3
2.3 Avhandlingens betydning i forhold til SNNs strategi	3
2.4 Avklaring av nøkkelbegreper	5
3 Teorier om kundetilfredshet	6
3.1 Definisjon	6
3.2 Effekten av høy kundetilfredshet	11
3.3 Eksisterende metoder for måling av kundetilfredshet.....	12
4 Metode.....	14
4.1 Undersøkellesdesign	14
4.2 Introduksjon av oppgavens variabler og hypoteser.....	16
4.3 Beskrivelse av datainnsamling	21
4.4 Ethiske avveininger	21
4.5 Undersøkelsens styrker og svakheter	22
5 Resultater.....	23
5.1 Beskrivelse av utvalget.....	23
5.2 Deskriptiv statistikk.....	25
5.2.1 Kundetilfredshet (KTI).....	25
5.2.2 Svartid	26
5.2.3 Behandlingstid.....	26
5.2.4 Produkt/tjeneste.....	27
5.2.5 Handling	27
5.2.6 Ville observasjoner.....	28

6	Analyse.....	29
6.1	Regresjonsanalyse	30
6.1.1	Hypotese 3 – Kunder som blir veiledet i egne flater er mindre fornøyde enn kunder som får hjelp umiddelbart	41
6.1.2	Hypotese 4 – Kunder som kontakter SNN angående <i>boliglån</i> er mindre fornøyd enn kunder som kontakter SNN om andre kategorier.	43
6.2	Metodologisk drøfting.....	44
7	Avslutning	48
7.1	Undersøkelsens funn	48
7.2	Substansiell drøfting.....	49
7.2.1	Funn sammenlignet med andre studier.....	49
7.2.2	Funn som støtter avhandlingens antakelser.....	50
7.2.3	Funn som ikke støtter avhandlingens antakelser.....	51
7.2.4	Konsekvenser for teorien	52
7.2.5	Anbefaling for videre forskning.....	52
7.3	Konklusjon	53
	Referanseliste	55

Tabelliste

Tabell 1 Prediksjonsevnen på finansiell prestasjon til forskjellige måleparametere for kundetilfredshet (Morgan & Rego, 2006a, s. 437).....	14
Tabell 2 Kategoriseringsmeny - oversikt over verdiene på produkt/tjeneste og handling.....	18
Tabell 3 Avhandlingens hypoteser	20
Tabell 4 Uavhengig variabel produkt/tjeneste - oversikt over antall besvarelser for hver verdi for utvalg før (N1) og etter avgrensning (N).....	24
Tabell 5 Uavhengig variabel handling - oversikt over antall besvarelser for hver verdi for utvalg før (N1) og etter avgrensning (N)	25
Tabell 6 Svartid og behandlingstids korrelasjon mot KTI for alle observasjoner og for hver verdi av KTI fra 1-5.	34
Tabell 7 Deskriptive statistikker for KTI mot produkt/tjeneste	34
Tabell 8 Deskriptive statistikker for KTI mot handling.....	35

Figurliste

Figur 1 Strategisk kompass for SpareBank 1 Nord-Norge (SNN 2017).....	4
Figur 2 Forskning på kundetilfredshet over tid har utviklet dens definisjon. Figuren viser sammenfatting av Yi's litteraturgjennomgang og nyere forskning. Gule markeringer er de ledende teorier og definisjoner av kundetilfredshet, mens de blå er utviklingen av definisjonen over tid. (Engel & Blackwell, 1982; Giese & Cote, 2000; Howard & Sheth, 1969; Oliver, 1981; Oliver, 2014; Tse & Wilton, 1988; Westbrook & Reilly, 1983; Yi, 1990b)	7
Figur 3 Kundetilfredshetsprosesser i tidligere forskning (Yi, 1990b, s. 60).....	8
Figur 4 Modellering av definisjonen av kundetilfredshet (Anderson & Sullivan, 1993)	9
Figur 5 Cumulative Returns on \$100 Invested in Customer Satisfaction: Portfolio Versus the S&P 500 (April 2000 Through June 2014) (Fornell, Claes, Morgeson III, Forrest V. & Hult, G. Thomas M., 2016, s. 97).....	11
Figur 6 Modell bankbransjen – En illustrering av forholdet mellom tilfredshet og strategiske operasjonelle variabler i banknæringen (Silseth, 2016)	13
Figur 7 Fremstilling av forholdet mellom undersøkelsens variabler	16
Figur 8 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	21
Figur 9 Deskriptiv statistikk for den avhengige variabelen kundetilfredshet (KTI)	25
Figur 10 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen svartid	26
Figur 11 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen behandlingstid.....	26
Figur 12 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen produkt/tjeneste.....	27
Figur 13 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen handling	27
Figur 14 Beskrivelse av variansen i observasjonene for behandlingstid gjennom 'quantiles'..	28
Figur 15 Beregning av utvalgsstørrelse (Raosoft, 2018).....	30
Figur 16 De uavhengige variablenes korrelasjonsmatrise.....	31
Figur 17 Spredningsplott for svartid-KTI	32
Figur 18 Spredningsplott for behandlingstid-KTI.....	33
Figur 19 Ordered logit regresjonsmodell	36
Figur 20 Test av normalfordeling på KTI omgjort til skala 1-3.....	37
Figure 21 Ordered logit regresjonsmodell med svartid og behandlingstid som interaksjonsvariabel.....	38
Figure 22 Logistic regresjonsmodell for binær avhengig variabel for svartid og behandlingstid	39
Figur 23 To figurer for T-test for hypotese 3	42
Figur 24 To figurer for T-test for hypotese 4	44

Sammendrag

”Nord-Norges mest fornøyde kunder” er ett av fem strategiske mål til SpareBank 1 Nord-Norge. I mylderet av kundetilfredshetsundersøkelser og målinger, som noen ganger virker som om de bare er for målingens skyld, har denne undersøkelsen forsøkt å benytte kundetilfredshet (KTI) som etter-evaluering for å se sammenhenger mellom kundenes opplevelse og det de ”går gjennom” når de kontakter kundeservice.

Oppgaven forsøker å forklare kundetilfredshet gjennom *svartid*, *behandlingstid*, *produkt/tjeneste* og *handling*. Fire uavhengige variabler hvor de to første representerer det målbare og tradisjonelle perspektivet mot kvalitet og effektivitet hos kundeservice, mens de to neste er beskrivende egenskaper ved henvendelsen om hhv. Hva kunden kontaktet banken om, og hvilken handling rådgiveren som mottok henvendelsen møtte kunden med.

Problemstillingen; *Hva kan forklare variasjoner i kundetilfredshet fra et produkt- og prosessperspektiv i SpareBank 1 Nord-Norge*, ble forsøkt besvart gjennom en regresjonsanalyse for å identifisere de uavhengige variablenes effekt på KTI. Totalt ble det samlet inn 737 observasjoner.

Undersøkelsen finner ingen støtte for å overfokusere på de tradisjonelle variablene *svartid* og *behandlingstid* når målet er å skape fantastiske kundeopplevelser. Gjennom analysen ble det ikke avdekket noen sammenheng mellom hvor lenge en kunde venter på svar eller hvor lenge den er i samtale med en rådgiver og kundetilfredshet.

Undersøkelsen finner derimot støtte til at det å *gjøre noe for kunden*, altså å fikse det for kunden, har den største positive sammenhengen av alle undersøkte forhold mot kundetilfredshet. Fokuset bør derfor settes til verks mot hvordan rådgivere behandler kundene, hvordan man sørger for at kundene møter riktig kompetanse og hvordan banken organiserer seg for å lykkes i søken etter landsdelens mest fornøyde kunder.

Forord

I søken etter å skape landets mest fornøyde kunder.

Takk til min arbeidsgiver SpareBank 1 Nord-Norge for tilgang til kompetanse og data. En særskilt takk går til analytiker Ekaterina Zankova som har bistått med SAS-kompetanse og utførelse av analyser.

Takk til veileder Kjell Arne Røvik for faglige tilbakemeldinger, tydelige krav og trivelig dialog.

1 Innledning

Kundeservice er en sentral del for enhver bedrift for å beholde og utvikle kundemassen. Nesten alle ledd i en organisasjon bedriver kundeservice i mer eller mindre grad, men for å være enda mer effektiv har mange organisasjoner profesjonalisert dette til egne avdelinger som skal sørge for god tilgjengelighet og raske svar for kundene. Likevel er det ikke nødvendigvis raske svar og den beste tilgjengeligheten kundene er ute etter. Nøyaktig hva det er som påvirker en kundes tilfredshet med et selskap påvirkes av svært mange faktorer og det er årevis med forskning på området (Fornell, 1992; Morgan & Rego, 2006b; Silseth, 2017; Yi, 1990a)

Landsomfattende forskning på feltet er gjort i mange land over flere år med Sverige først ut gjennom Claes Fornell som lanserte CSB (Customer Satisfaction Barometer) i 1992 og som også et par år senere skulle bygge opp den amerikanske versjonen av den samme undersøkelsen (Fornell, 1992, s. 6).

The new index is intended to be complementary to productivity measures. whereas productivity basically reflect quantity of output, CSB measures quality of output (as experienced by the buyer) – Claes Fornell (1992, s. 6)

Fornells arbeid la grunnlaget for at flere nasjonale undersøkelser rundt lojalitet (sannsynligheten for gjenkjøp) og tilfredshet dukket opp i årene som fulgte og tette bånd er knyttet mellom disse undersøkelsene. I Norge gjennomføres Norsk Kundebarometer årlig - og i 2017 undersøkte de totalt 137 organisasjoner med personkunder som målgruppe (BI, 2018).

I flere tiår har det å jobbe kundesentrisk blitt operasjonalisert gjennom å måle kundetilfredshet. Det kan tyde på at det viktigste for mange bedrifter er at man måler kundetilfredsheten, ikke nødvendigvis hva man gjør med den eller hvordan selve målingen foregår. Ofte er det blitt brukt innleide konsulenter som kommer inn og taler høyt om målinger mot lojalitetssiden som NPS (Net Promoter Score) og bruk av verktøy som de selv besitter. Det er også en hel bransje av undersøkelsesselskaper med integrerte verktøy mot CRM-løsninger som kontinuerlig måler og tilrettelegger for et kundesentrisk arbeid.

En slik tilnærming mot å måle kundetilfredshet gir likevel ingen verdi uten en kontekst å knytte den mot. Det er fint å observere en fantastisk kundetilfredshet i internasjonal klasse, men hva er det egentlig som gjør at kundene scorer selskapet bra? Er det prisen? Rådgivingen? Og hva

med de som drar ned snittet? Denne oppgaven tar for seg en kartlegging av alle inngående telefoniske henvendelser gjennom å gi hver henvendelse kategorier på hva henvendelsen handler om og hvordan den håndteres, og knytte den mot kundetilfredsheten. På denne måten benyttes kundetilfredshet til å avdekke styrker og svakheter i kundeprosesser, produktegenskaper, kompetanse eller andre faktorer som påvirker kundetilfredsheten.

Problemstilling: Hva kan forklare variasjoner i kundeopplevelser fra et produkt- og prosessperspektiv i SpareBank 1 Nord-Norge?

Produkt- og prosessperspektivet kommer som å se forholdet mellom typer henvendelser SNN håndterer og hvordan de håndteres. Oppgaven benytter dataanalyse av inngående henvendelser til avdelingen kundeservice i SNN. Avdelingen håndterer ca. 300.000 inngående telefonhenvendelser årlig. Et slikt kartleggingsarbeid er ikke gjennomført i SNN tidligere og avhandlingen vil peke på utfordringer både bransjen, SpareBank 1 Alliansen og banken selv har. Et mål er å skape grunnlag for et rapporteringssystem som SpareBank 1 Alliansen kan anvende for å kartlegge utfordringer i prosess- og produktutviklingen.

2 Empirisk kontekst

2.1 Introduksjon av forskningsobjektet SpareBank 1 Nord-Norge

SpareBank 1 Nord-Norge, heretter SNN, er et nordnorsk finanskonsern med hovedmarkedsområde i Nord-Norge. Som sparebanker ellers har konsernet en eierstruktur hvor en del av organisasjonen er eid av samfunnet og en annen av markedet gjennom egenkapitalbevis. Samfunnet står for 53% av eierskapet, mens egenkapitalbevisene står for 47%. Egenkapitalbevisene til SNN notert på Oslo Børs der de er fritt omsettelig. Konsernet er en totalleverandør av finansielle tjenester gjennom sine datterselskap Eiendomsmegler 1 Nord-Norge, SpareBank 1 Finans Nord-Norge og SpareBank 1 Regnskapshuset Nord-Norge AS m. Flere.

Konsernet er en del av SpareBank 1 Gruppen som består av regionale sparebankkonsern i hele Norge. Gruppen består av fire større banker og et stort antall små banker organisert gjennom organisasjonen Samarbeidende Sparebanker. Gruppen samarbeider på innovasjon, forretningsutvikling, teknologi og har felles forsikringsselskap (SpareBank1Nord-Norge, 2017).

2.2 Markedssituasjonen for SpareBank 1 Nord-Norge

Finansbransjen er preget av høy konkurranse med hyppig etablering av nye aktører de siste årene. Bransjen påvirkes også av reguleringer og dereguleringer presset frem av både norske og internasjonale myndigheter. I de siste årene har innstramminger på boliglån og bankenes utlånspraksis vært et av tiltakene ført av den norske regjeringen for å kontrollere boligmarkedet. Fra den Europeiske Union (EU) er introduksjonen av de nye regulativene GDPR (General Data Protection Regulation) og PSD2 (Payment Service Directive 2) som iverksettes i 2018 (Datatilsynet, 2017; FinansNorge, 2017). Disse regulativene setter større krav til hva SNN kan gjøre med kundenes informasjon og utformingen av samtykke samt åpner opp for at tredjepartsaktører må få tilgang til bankinformasjon fra bankene når kunden samtykker.

Nye aktører som kommer på banen er interessert i å ta en del av markedet som bankene tradisjonelt sett har eid med stor profittmargin. Forbrukslånsbanker, kredittkortselskaper, fintechselskaper og innovative forsikringsselskaper har blusset opp de siste årene og tar en del av kakestykket som finansnæringen hittil har kunnet spist seg fet på. Dersom lønnsomheten hos de etablerte aktørene i finansnæringen faller vil investorer se etter andre mer innovative aktører som kan gi økt profitt.

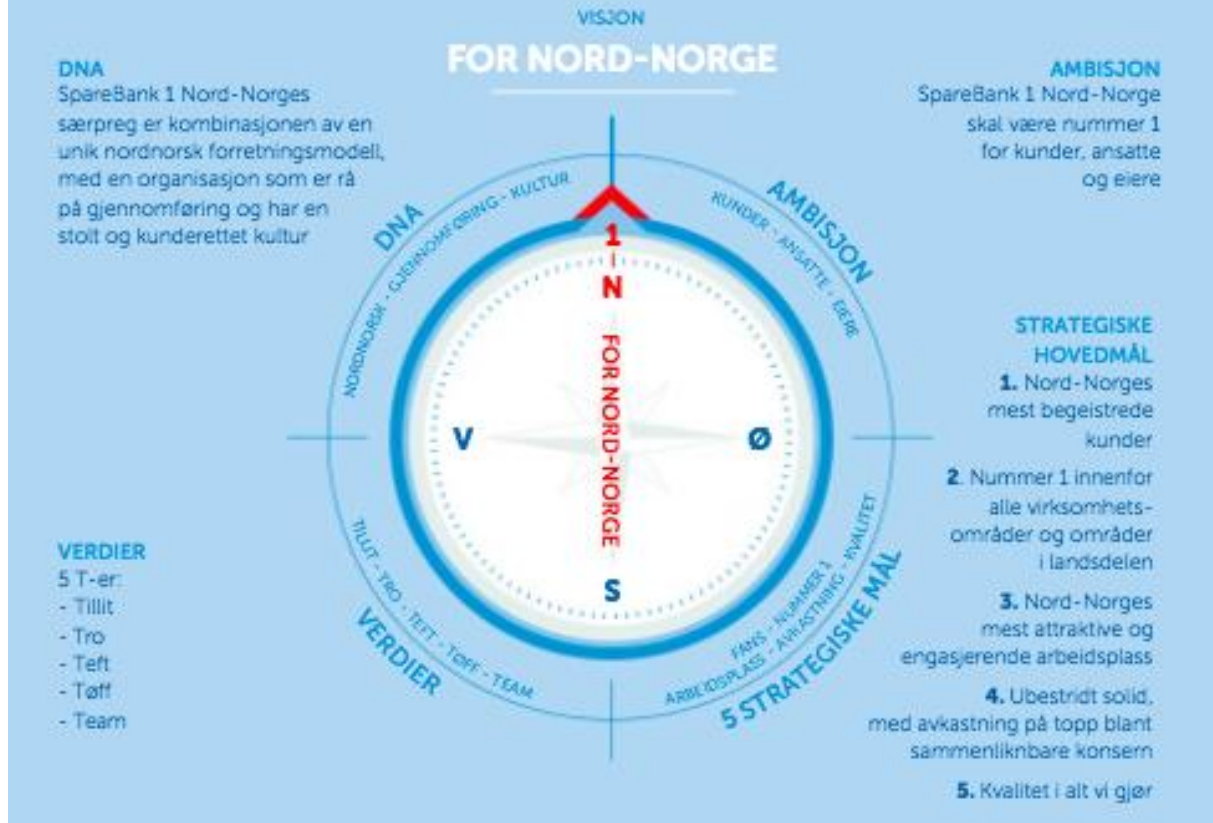
Tillit er et nøkkelord i bransjen. Selv om mange aktører er under etablering og tar sine markedsposisjoner er det slik at de etablerte aktørene nyter godt av høy tillit hos sine kunder. Høy tillit må forvaltes. Dersom en kunde ikke opplever at tilliten den gir til sin bank betyr en merverdi for seg selv vil den etterhvert gi opp tillitsforholdet og gå over til en annen leverandør. Med dette er god kundeservice kritisk for å holde på kunder og forvalte tillitsforholdene.

2.3 Avhandlingens betydning i forhold til SNNs strategi

SNNs forretningsstrategi er en tydelig differensieringsstrategi mot sine hovedkonkurrenter i markedet. Strategien går ut på å ha en lokal og relasjonell tilstedeværelse, og samtidig være langt fremme på landsbasis hva gjelder nye digitale løsninger, automatisering håndtering av risiko og kundeopplevelse (SpareBank1Nord-Norge, 2017). SNNs forretningsstrategi forankres i fem strategiske hovedmål benevnt i figuren under.

Strategisk kompass

SpareBank 1 Nord-Norge – nummer 1 for kunder, ansatte og eiere



Figur 1 Strategisk kompass for SpareBank 1 Nord-Norge (SNN 2017)

Denne avhandlingen skal bidra til å forstå og kartlegge hvorvidt SNN lykkes og ikke lykkes mot de strategiske målene fra et kundeserviceperspektiv:

- 1) Nord-Norges mest begeistrede kunder
- 2) Kvalitet i alt vi gjør

Disse kan ikke aldri oppnås uten å ha innsikt i hva det er som påvirker de variablene og hva kundene faktisk mener.

Historisk har det vært vanlig hos organisasjoner som måler kundetilfredshet i kundeserviceavdelinger å se tilfredsheten mot svartid, om kunden tar kontakt på nytt, lengde på henvendelsen m.m. Hovedsakelig dreier dette seg om å finne linjen mellom kostnad og nytte for hvor lang ventetid kundene kan tåle før de blir misfornøyde. Denne tilnærmingen er også viktig å ta, men suppleres det ikke med andre vinklinger kan kunder som fant tjenesten

middelmådig, og samtidig opplevde lang svartid gi misfornøyde svar. Da vet ikke organisasjonen om det er svartiden eller tjenesten som er skyldig en lav tilfredshet.

Gjennom å knytte kundenes tilfredshet mot hva henvendelsen gjelder kan jeg kartlegge hvorvidt det er en gjengående høy eller lav score på enkeltkategorier som igjen kan gi klare innspill til kompetanseløft, ansatte-, prosess- og produktutvikling. Hensikten med oppgaven er å skape et fundament for videre analyser fra kundenes tilbakemeldinger i fremtiden. Altså å forsterke det kundesentriske arbeidet på både servicedelen og utviklingsdelen av SNN noe denne oppgaven har lyktes med.

2.4 Avklaring av nøkkelbegreper

Når kunden mottar spørsmål om hvor fornøyd/tilfreds den er etter en henvendelse er tidsperspektivet veldig relevant da ønsket er å få tak på kundens opplevelse like etter en henvendelse er ferdigstilt. Den generelle tilfredsheten med organisasjonen som helhet anses som mindre interessant for denne avhandlingen. Eksempelvis kan man tenke seg en kunde som har en høy tilfredshet etter god oppfølging fra dens personlige rådgiver, gode betingelser på lån og en fornøydhet mot samfunnsengasjementet til SNN. Er det da fornuftig at kunden scorer SNN høyt på generell tilfredshet selv om kunden ikke fikk løst sin kundeservicehenvendelse over telefon og måtte til slutt ringe flere ganger for å løse problemet? En slik håndtering av en kundehenvendelse er svært ofte ressurskrevende og destruktiv for kundens tilfredshet. Det er derfor viktig at det benyttes en løsning som gir kundene mulighet til å gi tilbakemeldinger direkte etter at en henvendelse er håndtert. Da kan man forsøke å bruke data for å forklare utfallet i form av kundetilfredshet.

I denne avhandlingen forsøker jeg å lage en analyse som skal fungere som et første utkast for et rapporteringssystem som kontinuerlig har tilgang til store datamengder og som analyserer kundetilfredshet mot relevante variabler. Slik at dette ikke blir en engangsaktivitet i en bransje og en verden i kontinuerlig endring. For banken er avhengig av å ha fersk innsikt for å kunne ta de riktige strategiske og operasjonelle valgene. Dette rapporteringssystemet vil utnytte stordata gjennom å hele tiden analysere samspillet mellom kundenes henvendelser og bevegelsene i kundetilfredshet (SNL, 2018).

En ambisjon er at resultatet fra rapporteringssystemet skal senere kunne bidra til å skape kunde profiler gjennom å analysere hvilke kunder som oftest har henvendelser og på hvilke kategorier. Kunde profiler vil gi kundens rådgiver og bankens digitale apparat enda mer innsikt i hvordan de bør agere og hvilken rådgiving som er aktuell for denne typen kunde. Altså at

banken får hjelp til å predikere forventningene som er styrende for kundetilfredsheten og dermed stille bedre forberedt til å skape enestående kundeopplevelser.

3 Teorier om kundetilfredshet

3.1 Definisjon

I flere tiår har det blitt forsket på kundetilfredshet for å enes om en definisjon og avdekke hvordan kundetilfredsheten påvirkes av forskjellige variabler. De ledende definisjonene er testet i store undersøkelser hvor de utvalgte variablene er manipulert for å måle effekt før og etter manipulasjon. Store litteraturgjennomganger på området har sammenstilt denne typen forskning (Churchill & Surprenant, 1982; Giese & Cote, 2000; Yi, 1990a). Teorier og forskning på kundetilfredshet tok fart på slutten av 1960-tallet og ble et svært populært emne gjennom slutten av 70-tallet til midten av 90-tallet. Yi (1990a, s. 3) påpeker i sin litteraturgjennomgang på feltet at en forenlig definisjon av kundetilfredshet behøves for videre forskning på området. Flere har forsøkt, men av de som er kommet nærmest noe forskere enes over er Claes Fornell (1992) i sin introduksjon av Customer Satisfaction Barometer (CSB).

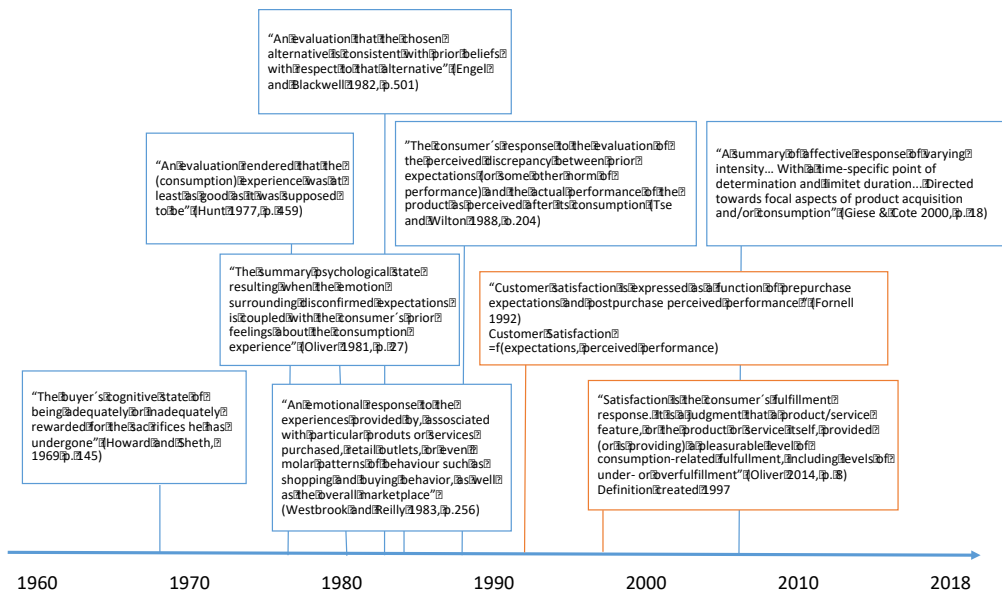
Fornell (1992) argumenterer for at det er tre dimensjoner ved selve begrepet kundetilfredshet:

1. Generell kundetilfredshet
2. Bekreftelse av forventninger
3. Distansen til kundens idealprodukt/idealtjeneste

Disse tre dimensjonene ender opp i definisjonen som man finner i rødt felt.

Kundetilfredshet er uttrykt som en funksjon av forventningene før kjøp og opplevd kvalitet etter kjøp Kundetilfredshet = $f(\text{forventninger}, \text{opplevd kvalitet})$

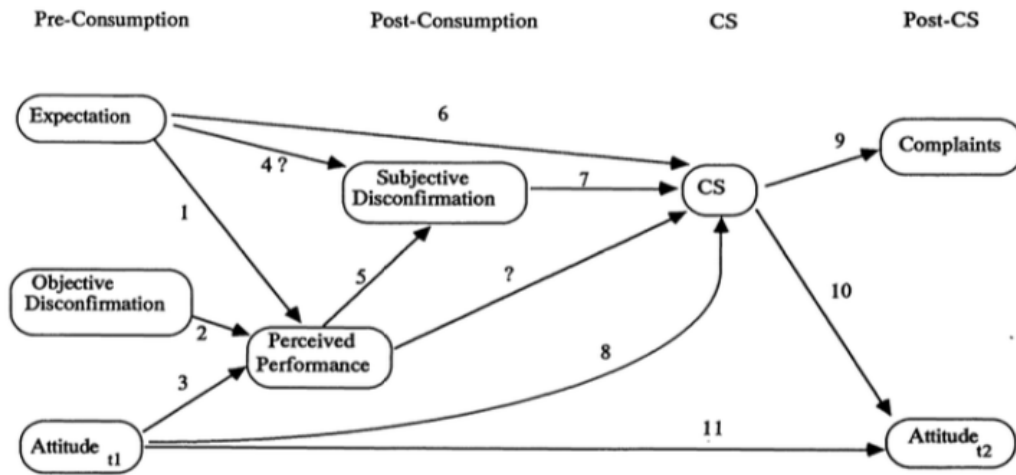
Denne definisjonen er en av de ledende teorier innenfor feltet og anvendes derfor som den ledende teorien for denne avhandlingen. Figur 2 illustrerer hvordan teorier om, og definisjoner av kundetilfredshet har utviklet seg fra slutten av 1960-tallet til i dag.



Figur 2 Forskning på kundetilfredshet over tid har utviklet dens definisjon. Figuren viser sammenfatning av Yi's litteraturgjennomgang og nyere forskning. Gule markeringer er de ledende teorier og definisjoner av kundetilfredshet, mens de blå er utviklingen av definisjonen over tid. (Engel & Blackwell, 1982; Giese & Cote, 2000; Howard & Sheth, 1969; Oliver, 1981; Oliver, 2014; Tse & Wilton, 1988; Westbrook & Reilly, 1983; Yi, 1990b)

Figur 3 viser en sammenfatning av Yis konstruerte tidslinje av teorier om kundetilfredshet som en prosess og tallene indikerer hvor der er funnet signifikante knytninger mellom de forskjellige variablene i tidligere undersøkelser. Spørsmålstegn indikerer at det ikke er funnet signifikante knytninger. Figuren illustrerer variablenes rolle i en kundereise over tid og viser hvordan en kundeopplevelse har mange egenskaper som må tas høyde for. Det interessante er at forskningen spriker på hvorvidt subjektiv avvik fra forventninger (subjective disconfirmation) blir påvirket av forventningene før kjøp.

Figure 2
Processes of Consumer Satisfaction (CS)



1, 2, and 3 are investigated in studies of product performance.
 6, 7, and 8 are investigated in studies of antecedents of CS.
 9, and 10 are investigated in studies of consequences of CS.
 ? indicates the existence of mixed findings about the path (for example, 4 is found by Churchill and Surprenant (1982), but not by Oliver (1980a)).

Figur 3 Kundetilfredshetsprosesser i tidligere forskning (Yi, 1990b, s. 60)

Anderson og Sullivans (1993) artikkel tester denne definisjonen og utviklet en modell for å forklare den. Modellen følger under og viser hvordan kundetilfredshet og gjenkjøpsintensjoner påvirkes av avviket fra forventninger (disconfirmation) og opplevd kvalitet.

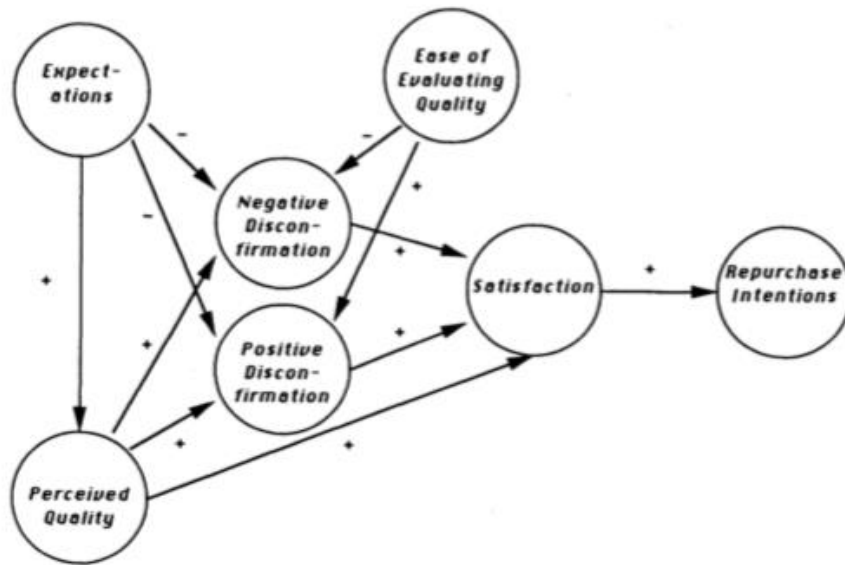


FIGURE 1b

Figur 4 Modellering av definisjonen av kundetilfredshet (Anderson & Sullivan, 1993)

Definisjonen av tilfredshet legger tung vekt på forventninger, og som vi vet er forventninger er helt subjektive. Person A har ikke nødvendigvis samme forventning til et bankkort som Person B. Med dette menes det at forventningene før et kjøp, altså den helt subjektive forventningen til kvalitet, er grunnleggende for tilfredsheten med et produkt. Deretter kommer den observerte kvaliteten av produktet/tjenesten som en evaluering. Avviket mellom forventet kvalitet og observert kvalitet (disconfirmation) er utslagsgivende for tilfredsheten. Dette har også medført at det historisk sett har vært mye forskning på akkurat dette forholdet, noe Anderson og Sullivan (1993, s. 2) også fant, i sin undersøkelse av svenske bedrifter. De fikk flere interessante funn, deriblant at forventningene i seg selv ikke har en direkte effekt på tilfredsheten, som mye av litteraturen ellers på feltet argumenterer for, se linje nummer 6 i Figur 3. I tillegg fant de at tilfredsheten og sannsynligheten for gjenkjøp blir langt mer påvirket når kvaliteten på varen/tjenesten er lavere enn forventet, enn når den er høyere enn forventet. Omformulert kan man si at det er vanskeligere for bedrifter å imponere enn å skuffe, og min antakelse er at det ikke har blitt enklere å imponere med årene.

Forventningene er kvaliteten kunden forventer å få når den benytter en tjeneste eller kjøper et produkt. Likevel, hvis forventningene er lave og opplevde kvaliteten er lav betyr ikke dette at

kunden er fornøyd. Det å kjenne til kundenes forventninger er en tilnærmet umulig oppgave. Kundene kommer inn med et sett forventninger helt subjektivt i forhold til andre kunder og det å holde kontroll på dette feltet ville vært en uvurderlig ressurs. Hadde en bedrift vært klar over forventningene til alle kundene i sitt marked, ville det vært enkelt å tilpasse organisasjonen til markedet for å kunne innfri og overgå forventningene. Det er likevel høyst urealistisk. En organisasjon kan bare, i beste fall, gjøre kvalifiserte antakelser om hva forventningene til kundene er. Og med utviklingstakten i dagens samfunn er dette en vanskelig oppgave.

Opplevd kvalitet er derimot en kontrollerbar variabel. En organisasjon har mulighet til å skape og påvirke en opplevelse av et produkt/tjeneste gjennom innholdet i produktet/tjenesten. Opplevelsen vil også være helt subjektiv fra kunde til kunde, men god kvalitet vil som oftest skape gode kundeopplevelser og gi tilfredse kunder så lenge forventningene er i det minste innfridd.

I nyanseringen av funksjonen kundetilfredshet kan vi forestille oss utallige variabler som vil påvirke tilfredsheten til en kunde. Det kan være eksterne faktorer som politikk, etikk, miljø og samfunnsengasjement. Eller menneskelige faktorer som menneskelig dynamikk, språk, kompetanse, forståelse og kultur. Og ikke minst objektive faktorer som svartid, behandlingstid, om problemet ble løst, hva henvendelsen handler om, kvalitet på samtale, tekniske utfordringer osv. Det er åpenbart at denne oppgaven kan ikke ta for seg alle. *Kategorisering av henvendelsene* har jeg allerede definert som en uavhengig variabel, men for å se hvorvidt det er forsvarlig å påstå at forskjellige henvendelseskategorier og SNNs måte å løse utfordringene for kunden er styrende for kundens tilfredshet ønsker jeg å sammenligne med andre variabler. Jeg inkluderer derfor variablene *svartid* og *behandlingstid* og deler kategoriseringene i to (*produkt/tjeneste* og *handling*) for å gi avhandlingen et bedre grunnlag til å kunne forklare variabelen kundetilfredshet. Dette er også variabler hvor vi enklere kan anta forventninger om kvalitet på *produkt/tjeneste* til SNN og dermed kartlegge avviket fra forventningene gjennom å se på resultatet for *kundetilfredshet*, heretter *KTI*, etterpå. På denne måten kan oppgaven forsøke å sammenligne effekten fra disse tradisjonelle variablene når den tar for seg kategoriseringen mot *KTI* og kartleggingen av styrker og svakheter hos SNN.

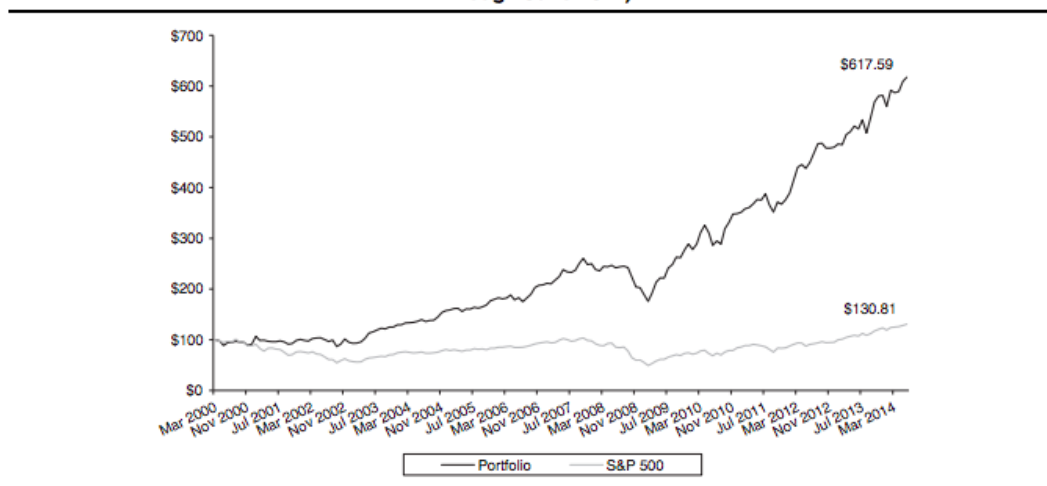
3.2 Effekten av høy kundetilfredshet

Hele hensikten bak det store fokuset på kundetilfredshet innenfor forskning og i næringslivet ellers er at fornøye kunder har større sannsynlighet for å bli værende som kunder, kjøpe mer og anbefale organisasjonen til andre. Den finansielle effekten av høy kundetilfredshet er stor, ikke bare påvirker den gjenkjøpsatferden, men en undersøkelse fra 2004 av Anderson, Fornell og Mazvancheryl (2004, s. 172) viser at tilfredsheten indirekte har en stor effekt på børsverdien til selskaper.

”Firms that achieve higher customer satisfaction also create more shareholder wealth” - Eugene W. Anderson, Claes Fornell & Sanal K. Mazvancheryl (2004, s. 181).

Dette blir igjen undersøkt i en annen form av Fornell, Morgeson og Hult (2016). Forskningen fikk overraskende resultater gjennom å skape en fiktiv investering på \$100 i en portefølje av selskaper med høy kundetilfredshet. Den identifiserte den langsiktige effekten på børsen for selskaper som jobber kundesentriske og oppnår gode tilbakemeldinger fra kunder. Effekten var hinsides forventning og gav 518% avkastning på porteføljen målt mot 31% i referanseindeksen S&P 500 (Fornell, Claes, Morgeson III, Forrest V. & Hult, G. Thomas M. , 2016, s. 92).

FIGURE 2
Cumulative Returns on \$100 Invested in Customer Satisfaction: Portfolio Versus the S&P 500 (April 2000 Through June 2014)



Figur 5 Cumulative Returns on \$100 Invested in Customer Satisfaction: Portfolio Versus the S&P 500 (April 2000 Through June 2014) (Fornell, Claes, Morgeson III, Forrest V. & Hult, G. Thomas M., 2016, s. 97)

Å tolke dette som at det er kundetilfredsheten i seg selv, altså verdien kundetilfredshet som påvirker børsverdien eller de finansielle prestasjonene blir feil. Her er ikke korrelasjonen

entydig med kausalitet, men det er en klar indikasjon på at selskaper som lykkes med kundene lykkes på de andre områdene som genererer finansielle resultater som salg, gjenkjøp og gode driftsmarginer. Dette finner jeg forankret i de strategiske målene til SNN hvor mål nummer én er å ha «Landsdelens mest begeistrede kunder (fans)».

3.3 Eksisterende metoder for måling av kundetilfredshet

Parallelt med utviklingen på teorier om kundetilfredshet har en annen del av kundens opplevelse blitt forsket på i betydelig grad, nemlig lojalitet. Hvorfor skulle man være så opptatt av kundenes tilfredshet hvis det ikke ga økt sannsynlighet for tilbakebetaling i form av lojalitet i neste kjøpsprosess? På begynnelsen av 2000-tallet kom begrepet NPS (Net Promoter Score) gjennom Fred Reichhelds (2003) forskning på lojalitet og dens finansielle betydning for organisasjoner. Dette er en av de mest brukte måleinstrumentene av tilfredshet/lojalitet i dag og brukes i følge Wikipedia av 2/3 av alle Fortune 500 selskaper (Wikipedia, 2018b). Forskning viser derimot at prediksjonsevnen til NPS på finansiell prestasjon er svak (Morgan & Rego, 2006b, s. 437) . Dette kommer jeg tilbake til senere i avhandlingen.

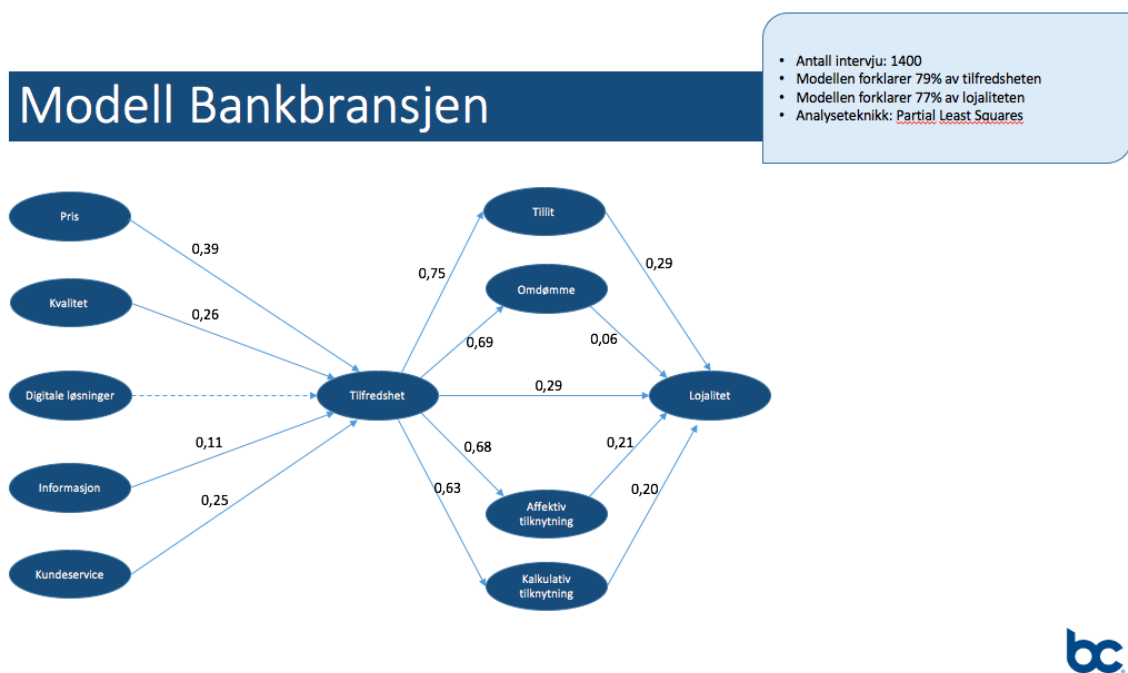
Norsk kundebarometer har i årevis målt og forsøkt å perfektionere en nasjonal undersøkelse av lojalitet og tilfredshet til bedrifter. For bankbransjen har tilfredshet blitt målt gjennom fire spørsmål (Silseth, 2017):

1. «Totalt sett, hvor fornøyd er du med (bank)?»
2. «Tenk deg en ideell bank. Hvor nært opp til dette idealet er (bank)?»
3. «I hvilken grad pleier (bank) å innfri dine forventninger?»
4. «Med tanke på dine erfaringer med (bank), hvor attraktiv opplever du at (bank) er i forhold til sine konkurrenter?»

Scoren på tilfredsheten sammenlignes deretter med score på fem andre områder for å identifisere hvilke faktorer som påvirker tilfredshet i størst grad. Modellen fra bankbransjen under viser i hvor stor grad de forskjellige variablene påvirket den avhengige variabelen tilfredshet.

Norsk Kundebarometer kobler forholdet mellom egenskaper ved kundeopplevelsen mot tilfredshet og lojalitet i følgende modell under. Den er dratt ut av den årlige undersøkelsen av alle norske bedrifter, og herunder spesifikt bankbransjen. Undersøkelsen har gitt en verdi på henholdsvis pris, kvalitet, digitale løsninger, informasjon og kundeservice. Denne igjen er knyttet mot det gjennomsnittlige resultatet for tilfredshet. Undersøkelsen og modellen er lagt

opp til en vurdering helt uavhengig av om kunden har hatt en nylig henvendelse med banken eller ikke. Variablenes regresjonskoeffisienter indikerer i hvor stor grad hver og en av dem indirekte påvirker tilfredsheten når det er kontrollert for effekten av de andre variablene. For banksektoren er det klart at pris, kvalitet og kundeservice er de mest betydningsfulle variablene. Variablene er strategisk viktige egenskaper når en bedrift skal ta en posisjon i markedet. For kundene innehar forventninger til alle disse variablene og med bakgrunn at KTI er en funksjon av forventninger og opplevd kvalitet kan en argumentere for at et brudd på forventningene i kvaliteten på produktet/tjenesten vil medføre svake finansielle resultater.



Figur 6 Modell bankbransjen – En illustrering av forholdet mellom tilfredshet og strategiske operasjonelle variabler i banknæringen (Silseth, 2016)

I 2006 gjennomførte Morgan og Rego (2006b, s. 426) en undersøkelse som knyttet resultatene fra ACSI (American Customer Satisfaction Index) mot selskapenes finansielle prestasjoner fra 1994-2000. Hensikten var å identifisere hvilke måleparametere som best kunne forutse sterke finansielle prestasjoner over tid. Resultatene er illustrert i tabellen under og viser at *gjennomsnittlig tilfredshet* var den beste til å predikere finansiell prestasjon og derfor velger jeg dette måleparameteret i operasjonaliseringen av kundetilfredshet.

Table 4 Managerial Value of Different Customer Feedback Metrics in Predicting Future Business Performance

Customer feedback metric	Future business performance dependent					
	Tobin's Q	Net operating cash flows	Total shareholder returns	Annual sales growth	Gross margin	Market share
Average satisfaction score	High	High	High	High	High	High
Top 2 Box satisfaction score	High	High	Weak	High	High	High
Proportion of customers complaining	High	Nil	Nil	High	High	Nil
Net promoters	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil
Average repurchase likelihood score	High	Nil	Nil	High	High	High
Average number of WOM recommendations	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	High

Tabell 1 Prediksjonsevnen på finansiell prestasjon til forskjellige måleparametere for kundetilfredshet (Morgan & Rego, 2006a, s. 437)

4 Metode

4.1 Undersøkellesdesign

Med bakgrunn i gjennomgang av relevant litteratur og teoretiske begreper i kapittel 3 har jeg en definisjon på den avhengige variabelen kundetilfredshet, jeg har funnet ut hvilket måleparameter som best definerer kundetilfredshet mot finansiell prestasjon og jeg har identifisert de uavhengige variablene.

Det er mye forskning på området, men jeg har ikke lyktes med å finne konkret forskning som har vurdert en lignende type reason to call/kategorisering mot kundetilfredshet fra et kundesenter i min søken etter relevant litteratur. En artikkel av Rychalski og Hudson (2017) er inne på dette fagfeltet, men menyen av kategorisering er langt mindre enn hva jeg ønsker å undersøke i denne avhandlingen. Men det er interessant å bemerke seg at de finner signifikante resultater for *informasjon* (information) og *teknisk assistanse* (technical assistance) knyttet mot bedre kundetilfredshet enn for *kundevedlikehold* (account management).

Det finnes også forskning som ser på *svartid* og *behandlingstid* mot kundetilfredshet med interessante funn. Feinberg, Kim, Hokama, Ruyter og Keen (2000) skrev en artikkel som testet de mest brukte måleparameterne for operasjonell drift for flere kundesenter mot kundetilfredshet. De, på lik linje med hva jeg gjorde, gjennomførte en regresjonsanalyse med svært få signifikante funn i søken etter å predikere kundetilfredshet.

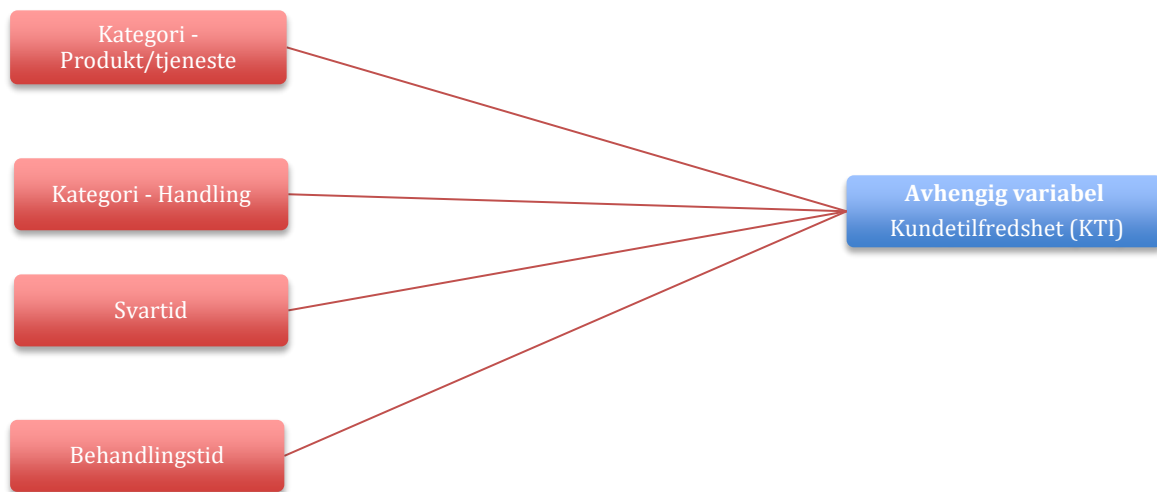
Det eksisterer også en del etablerte metoder innenfor innovasjonsarbeid som Google Sprint som tar for seg tanken om å kontinuerlig bruke tilbakemeldinger fra kunder i utviklingen av nye

løsninger og kontinuerlig forbedring (Knapp, Zeratsky & Kowitz, 2016). Det blir en annen tilnærming i denne oppgaven da jeg primært søker etter å bruke en kvantitativ metode og stordata for å forstå eksisterende produkter og tjenester. Til motsetning benytter Google Sprint ofte kundeintervju på et fåtall personer for å bekrefte eller avkrefte en teori om et *produkt/tjeneste* for deretter å ta med seg erfaringen og utvikle videre.

Det optimale ville vært en kombinasjon av disse. Å bruke den kvantitative undersøkelsen som et grunnlag for å velge ut et lite utvalg til dybdeintervjuer. Dette ville økt avhandlingens pålitelighet og gyldighet betraktelig, men grunnet arbeidsmengden dette ville medført velger jeg å fokusere på det kvantitative alene.

Undersøkelsesopplegget er ekstensivt, få variabler og mange enheter, med mål om å ha høy ekstern gyldighet og et godt grunnlag for statistisk generalisering. Ønsket er å etablere en sammenheng mellom årsak (uavhengige variabler) og virkning (avhengig variabel), altså å uttale seg kausalt. For å avdekke korrelasjoner foretas undersøkelsen som en tverrsnittstudie over tid, noe som høres selvmotsigende ut, men grunnet undersøkelsesobjektets form er dette den eneste måten å undersøke effekten direkte etter en henvendelse har funnet sted. Altså en løpende variant. Undersøkelsens populasjon er personkunder i SNN og utvalget består av personkunder som ringer (via 915 02244) til kundeservice med bankspørsmål og som har gitt svar på en kundetilfredshetsundersøkelse. Undersøkelsen er designet med bruk av kvantitative data på nominal, ordinal og ratio måleskala avhengig av variabel. Spredningen i måleskala gjør at undersøkelsen vil måtte tilpasse analysen for å best mulig kvalitetssikre gyldighet og pålitelighet. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 6. En lik problemstilling som den jeg møter i valget av analysetilnærming diskuteres av Brockhorst, Yu, Polania og Fung (2017, s. 179) i en artikkel fra 2017.

4.2 Introduksjon av oppgavens variabler og hypoteser



Figur 7 Fremstilling av forholdet mellom undersøkelsens variabler

Svartid er en variabel som beskriver hvor lenge en kunde må vente før den får hjelp og fungerer som referansepunkt for kvalitet på kundeservice. Eksempel: Hvis en kunde er nødt til å vente i 30 minutter for å få besvart en telefonsamtale inn til banken kan en anta at kundens forventninger til bankens prestasjon ikke er møtt og kundebehandleren som mottar henvendelsen starter med et dårlig utgangspunkt for å kunne skape en fantastisk kundeopplevelse. I Norge ligger bransjenormen for *svartid* på mellom ett og to minutter ved telefonisk henvendelse, men subjektive forventninger hos kundene er alltid rådende. *Svartid* måles gjennom trafikkstyringssystemet til SNN og er en avlesing av hver enkelt henvendelse målt i antall sekunder kunden har ventet før svar. Variabelen måles på en ratio-skala og tenkes å korrelere negativt med kundetilfredshet – desto kortere *svartid* desto høyere kundetilfredshet.

H₁=*Svartid vil korrelere negativt med KTI, desto kortere svartid, desto mer fornøyde kunder.*

Behandlingstid er en viktig variabel i målingen av effektiviteten hos kundeservice. Hvor lang tid som benyttes med hver kunde vil alltid være saksbetinget. Det ville vært interessant å se forholdet mellom *kundetilfredshet* og *behandlingstid* for å illustrere et krysningpunkt for når *behandlingstid* ikke lengre gir en merverdi for kunden i form av tilfredshet, hvis det i det hele tatt kan bevises at det gjør det. I motsetning til *svartid* finnes det ikke, naturlig nok, en bransjenorm for *behandlingstid*. Bakgrunnen for å inkludere *behandlingstid* er at høye

behandlingstider er svært ressurskrevende, mens lave behandlingstider er mindre ressurskrevende for enhver organisasjon. Det vil også være interessant å se sammenheng mellom kategorisering og *behandlingstid* for å se hvilke henvendelser som krever mest tid og som kanskje bør håndteres av spesialister på området for å effektivisere behandlingen og kundetilfredsheten. Jeg inkluderte derfor ikke dette i avhandlingen da det ikke inngår i avhandlingens forskningsomfang. *Behandlingstid* er en objektiv egenskap ved hver henvendelse og vil leses av, på lik linje med *svartid*, fra trafikkstyringssystemet til SNN knyttet mot hver enkelt henvendelse. Dataen vil fremkomme i antall sekunder og måles på en ratio-skala.

H₂=Behandlingstid vil korrelere positivt med KTI: Desto lengre behandlingstid, desto mer fornøyde kunder.

Kategorisering utgjør den tredje og fjerde uavhengige variabelen, de mest sentrale uavhengige variablene for denne avhandlingens mål. Inkluderingen av disse er det som gjør det mulig å å skape et kunnskapsgrunnlag for prioritering av videre utvikling for produkter, tjenester og kompetanse i SNN. Selve kategoriseringen gjennomføres manuelt av rådgivere i kundeserviceavdelingen i SNN hvor de går gjennom en meny av egenskaper ved samtalen ved samtals slutt. Rådgiverne må velge de egenskapene som er best egnet for å beskrive henvendelsen. Jeg drar ut to trinn fra denne menyen som er sentral for arbeidet:

1. *Produkt/tjeneste* - Hva er det kunden tar kontakt om?
2. *Handling* - Hva er det rådgiver gjør for kunden?

Produkt/tjeneste vil gi oss et innblikk i hva det er kunden kontakter oss om gjennom å tilegne henvendelsen en fagkategori. Eksempler vil være *kundevedlikehold*, kort: *debetkort*, *boliglån*, *sparing* etc. *Handling* vil gi henvendelsen verdien av rådgivers aksjon for å hjelpe kunden. Eksempler er å *henvise* kunden til noen andre, *gjøre noe for kunden*, *veiledning i egne flater*, *informasjon* etc.

Registreringen av dette fungerer slik at rådgiveren som behandler henvendelsen må gi henvendelsen én verdi på hvert av trinnene. Dataen lagres på en lokal server hos SNN knyttet mot kunden i form av telefonnummer. *Produkt/tjeneste* og *handling* måles på en nominell skala.

Trinn 1	Trinn 2
Produkt/tjeneste	Handling
Kundevedlikehold	Veiledning i egne flater
Betalingsavtaler	Gjøre noe for kunden
Betaling/Transaksjoner	Henvise kunden
Kort: Debetkort	Informasjon
Kort: Kreditkort	Intern hjelp
Innlogging	Klage
Boliglån	Systemfeil/Driftsproblemer
SNN Finans	
Sparing	
Depositumskonto	
Forsikring	
Møtebooking	
Mislykket samtale	
Eksterne aktører	
Samfunnsengasjement	
Skriftlig	
Overføring Skriftlig	

Tabell 2 Kategoriseringsmeny - oversikt over verdiene på produkt/tjeneste og handling

Hypotese nummer tre er knyttet mot variabelen *handling* og er utviklet gjennom en antakelse om at kundene ønsker å «få ting fikset» uten å måtte logge seg inn for å gjøre det selvbetjent under veiledning av en rådgiver. Kundene har tross alt ringt inn og antakelsen bygger på at de fleste kundene ikke ønsker hjelp til selvhjelp, men at noen bare fikser problemet de har.

H₃=Kunder som blir veiledet i egne flater vil være mindre fornøyde enn de som får hjelp umiddelbart.

Hypotese nummer fire er knyttet mot variabelen *produkt/tjeneste* og er basert på en antakelse om at SNNs kompetanse hos kundeservice, med lite tyngde på området *boliglån*, ikke tilfredsstillende kundenes forventninger tilstrekkelig. Altså skal det kunne måles en signifikant forskjell på kundene som kontakter SNN om *boliglån* i forhold til andre henvendelser.

H₄= Kunder som kontakter SNN angående boliglån er mindre fornøyd enn kunder som kontakter SNN om andre kategorier.

Kundetilfredshet er tidligere definert som en funksjon av forventninger og opplevd kvalitet. For å identifisere kundetilfredshet knyttet mot kundeservicetjenester må vurderingen gis like etter at håndteringen av saken er gjennomført. Årsaken er at jeg var ute etter en tilbakemelding på akkurat den henvendelsen kunden har hatt, ikke en generell tilfredshet som tar inkluderer enda flere variabler. Derfor opprettes en kontinuerlig måling av kundetilfredsheten som sendes ut like etter hver henvendelse. Siden henvendelsen er per telefon sendes undersøkelsen som SMS til kunden hvorpå kunden enkelt kan besvare. For å unngå å gjøre det for komplisert for kunden stilles det kun ett spørsmål hvor kunden kan besvare med et tall. Variabelen måles på en ordinal (rangordnet) skala.

Hei! I jakten på å stadig forbedre oss, er din mening viktig. Hvor fornøyd var du med rådene eller hjelpen du akkurat fikk?

5. Usedvanlig fornøyd

4. Svært fornøyd

3. Fornøyd

2. Mindre fornøyd

1. Misfornøyd

Svar gjerne på denne SMS-en med ett av tallene ovenfor.

Hilsen SpareBank 1 Nord-Norge

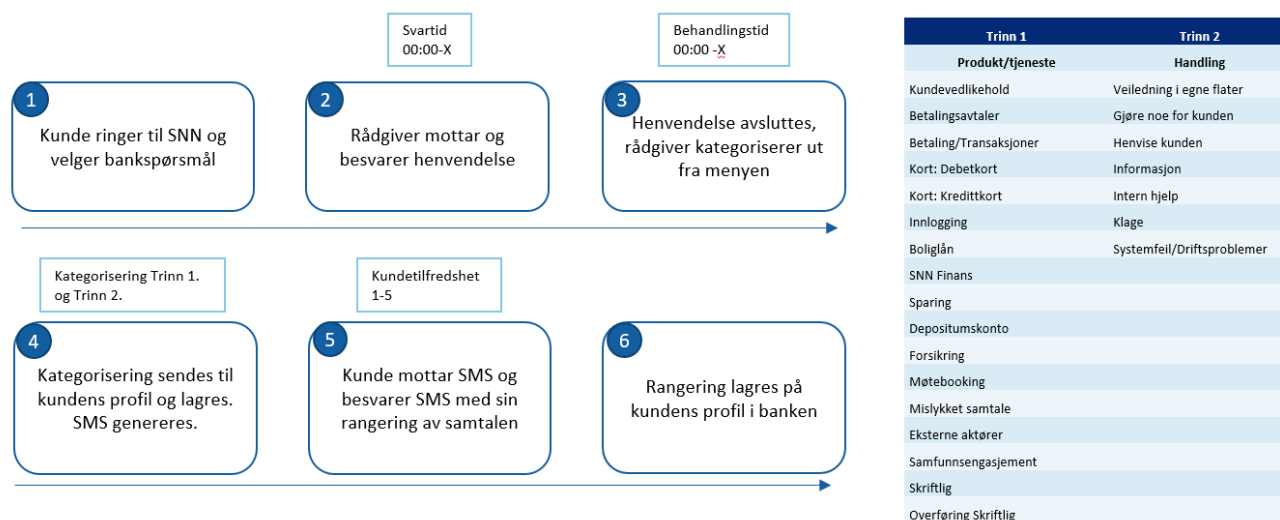
Under følger hypotesene som jeg skal teste i tabellarisk form med bakgrunnen med forklaringen bak de.

Beskrivelse		Forklaring (antakelse/bakgrunn)
<p>Problemstilling: Hva kan forklare variasjoner i kundetilfredshet fra et produkt- og prosessperspektiv i SpareBank 1 Nord-Norge?</p> <p style="text-align: center;"><i>Kundetilfredshet = f(forventninger, opplevd kvalitet)</i></p>		
H₁	<i>Svartid</i> vil korrelere negativt med <i>KTI</i> , desto kortere <i>svartid</i> , desto mer fornøyde kunder.	Kundene forventer rask hjelp og ønsker ikke å bruke tid på å vente.
H₂	<i>Behandlingstid</i> vil korrelere positivt med <i>KTI</i> , desto lengre <i>behandlingstid</i> , desto mer fornøyde kunder.	Kundene forventer å få god tid med rådgiver.
H₃	Kunder som blir veiledet i egne flater er mindre fornøyde enn de som får hjelp umiddelbart.	Kunder forventer å bare få ting fikset. De ønsker at problemet løses i første kontakt uten at de selv trenger å gjøre noe.
H₄	Kunder som kontakter SNN angående <i>boliglån</i> er mindre fornøyd enn kunder som kontakter SNN om andre kategorier.	Avdelingen som mottar henvendelsene er i dag rigget uten spesiell <i>boliglåns</i> kompetanse og må videresende mange av slike henvendelser. Kundene forventer å møte <i>boliglåns</i> kompetanse i første ledd og det er ikke tilfredsstillende det SNN møter kunder med denne typen henvendelse med i dag.

Tabell 3 Avhandlingens hypoteser

4.3 Beskrivelse av datainnsamling

Beskrivelse av datainnsamling



Figur 8 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Hver kunde som ringer inn til 91502244 går gjennom talemenyen og velger privatkunde og bankhenvendelser havner til avdelingen kundeservice. På denne køen jobber det til enhver tid mellom 8-16 rådgivere som besvarer spørsmål på nesten alle områdene innenfor bank for SNN i tidsperioden 07:00-16:00 på hverdager. Når henvendelsen kommer inn tas den mot via en installert programvare på rådgivers PC og besvares på best mulig vis. Når henvendelsen avsluttes termineres henvendelsen enten fra rådgiver eller fra kunde, og rådgiver får opp menyen med kategorier som rådgiver da tilegner henvendelsen. Etter at kategoriseringen er gjennomført genereres det umiddelbart en logg på kundens profil i banken og det sendes deretter ut SMS som beskrevet tidligere i teksten. Når kunden deretter besvarer denne blir denne ilagt kundens profil i banken.

4.4 Ethiske avveininger

Rollen min som forfatter av denne avhandlingen som omhandler kundetilfredshet for personkunder hos min arbeidsgiver SpareBank 1 Nord-Norge må vurderes mot habilitet og etiske retningslinjer. Jeg er ansatt som leder av Direktebanken i SNN og er personlig ansvarlig for resultatene som oppnås av avdelingen Kundeservice som behandler henvendelsene som undersøkes. Et «godt» resultat i form av svært fornøyde kunder på tvers av alle uavhengige variabler vil kunne reflektere at jeg lykkes i mitt virke som leder for denne avdelingen. Likevel

er dette langt fra hensikten bak å gjennomføre denne avhandlingen. Avhandlingens primære hensikt er å gi min arbeidsgiver og meg forståelse over noe av det som påvirker kundetilfredsheten og hvilke tiltak SNN kan prioritere i sitt videre arbeid med utvikling av produkter og tjenester. Å manipulere data eller å vinkle spørsmål slik at det vil skape «gode» resultater vil være en uærlig tjeneste som hverken tjener organisasjonen, forskningen eller undertegnede. Forskningen vinkles derfor mot å bygge integritet på alle mulige måter.

4.5 Undersøkelsens styrker og svakheter

Avdelingen hvor undersøkelsen ble gjennomført håndterer kun inngående henvendelser som går under bank-emnet i SNN og dermed begrenser dette andelen produkt- og prosessområder undersøkelsen av kan si noe om. F.eks håndterer ikke denne avdelingen forsikringstelefoner og dermed vil det være lite å si om forsikringshenvendelser utover de enkle henvendelsene som kommer inn gjennom at kundene taster feil i telefonmenyen. Det samme gjelder for telefoner om bedriftsmarkedet og henvendelser med forespørsler om rådgiving på andre fagområder. En utvidelse av denne undersøkelsen i form av flere respondenter fra flere avdelinger bør dermed vurderes igangsatt i etterkant for å få et enda sterkere bilde over alle produkt- og prosesskategorier på inngående henvendelser.

De fleste har i dag mange kundeforhold som sender ut slike kundetilfredshetsundersøkelser like etter en henvendelse til kundeservice. Dette medfører at markedet antakeligvis er «mettet» av slike undersøkelser og det kan bety at kundene lar være å svare. Tommelfingerregelen er at ordinære spørreundersøkelser bør ha minst 50% svarprosent for å være tilfredsstillende, men det viktigste er ikke svarprosenten, men om frafallet er systematisk skjevt (Jacobsen, 2016, s. 290).

Grunnet mye tekst i SMS'en kan det være at kundene misforstår og skriver 1 da de tror skalaen er omvendt, at 1 er best og 5 er dårligst. Det er mye tekst som skal ha plass på en SMS og det kan medføre at de med små skjermer ikke får med seg alt av tekstmelding som er en risiko for svar som ikke er representative. Likevel er hvert svar tydelig markert med hvilken score det medfører. Det kan hende at noen besvarer SMS'en med «4. Svært Fornøyd» med teksten i tillegg og ikke bare tallet, da vil ikke svaret komme med.

I tillegg er skalaen negativt skjevfordelt. Er misfornøyd mindre fornøyd enn usedvanlig fornøyd er fornøyd? Som oftest har en slik likert-skala et alternativ midt på skalaen med et indifferent svar. I dette tilfellet er dette svaret 'Fornøyd' og det heller mot en positiv holdning. I resultatkapittelet vil vi se at tyngden av besvarelsene kommer på 'Svært Fornøyd' og

‘Usedvanlig Fornøyd’, noe som gjør at denne skjevfordelingen av skalaen gjør at utvalget har en mer normal fordeling. En antakelse er at et indifferent valg fremfor ‘Fornøyd’ ville gjort normalfordelingen enda mer skjevfordelt gjennom at de som velger ‘Fornøyd’ ville satt sitt valg ett steg opp. På en annen side kan det tolkes slik at respondentene tror at valg nummer tre er et nøytralt valg, og at man derfor får langt mer positive svar når oppsummeringen av alle besvarelsen tas med fordi at man tror de er ‘fornøyde’ når de egentlig er indifferente.

5 Resultater

Innsamlingsperiodens varighet var fra 19.04.2018 til 03.05.2018 og genererte data i to datasett. Det første settet inneholder de uavhengige variablene *svartid*, *behandlingstid*, *produkt/tjeneste* og *handling*. Det andre settet inneholder den avhengige variabelen *KTI*. Av alle registrerte *KTI*-svar finner vi tilhørende observasjon av *svartid*, *behandlingstid*, *produkt/tjeneste* og *handling*. For å kvalitetssikre at *KTI*-svaret er knyttet mot den riktige henvendelsen sammenlignes tidspunkt for avslutning av henvendelse og tidspunkt for utsendelse av *KTI* til telefonnummeret til den inngående henvendelsen og kundeforholdet *KTI* er logget på.

Verktøyet som benyttes er SAS Enterprise Guide versjon: 7.11 HF5 (7.100.1.2856) på data hos SpareBank 1 Nord-Norges servere.

5.1 Beskrivelse av utvalget

Ut fra 3.432 observasjoner svarte 805 på *KTI* og 2.630 svarte ikke. Dette medfører en svarprosent på 23,3% og utgjør første avgrensning av utvalget. Alle de 805 (N_1) observasjonene inneholder nå *KTI*, *svartid*, *behandlingstid*, *produkt/tjeneste* og *handling*. I tabellen under finner vi fordelingene av observasjonene på variablene *produkt/tjeneste* og *handling*. Antallet observasjoner er her merket N_1 før og N etter avgrensning.

Det samlede datasettet er analysert for å lete etter observasjoner som ikke er representative. Altså observasjoner der verdien på den avhengige eller uavhengige variabelen blir systematisk påvirket av en spesiell egenskap ved henvendelsen. Alle observasjoner av *svartid*, *behandlingstid*, *produkt/tjeneste* og *handling* er virkelighetsnære og det ble feil å ta bort henvendelser for annet enn én egenskap. Av alle inngående henvendelser i utvalget er det identifisert 36 call-back henvendelser. Altså henvendelser der personen med henvendelsen har fått mulighet til å velge at banken skal ringe den opp igjen så snart det er ledig i køen. Selve oppringingen skjer automatisk fra ledig rådgivers telefon og kunden slipper å vente i køen. Disse 36 henvendelsene har en gjennomsnittlig *svartid* på 305 sekunder mot 99 sekunder på

gjennomsnittet hos alle andre telefoner. Siden kunden ikke sitter i telefonen under ventingen antar jeg at *svartidens* effekt på *KTI* er redusert hos de som velger call-back mot de som sitter på telefonen og venter. Derfor ble utvalget redusert med de 36 henvendelsene til 737 (N=737) som vist i tabell 3 over i kolonne 4 (N).

Produkt/tjeneste	N ₁	%	N	%
Innlogging	189	23,48 %	178	24,15 %
Betaling/Transaksjoner	149	18,51 %	142	19,27 %
Kort: Debetkort	122	15,16 %	117	15,88 %
Kundevedlikehold	101	12,55 %	90	12,21 %
Sparing	51	6,34 %	46	6,24 %
Kort: Kredittkort	46	5,71 %	45	6,11 %
Betalingsavtaler	45	5,59 %	44	5,97 %
Boliglån	28	3,48 %	27	3,66 %
Forsikring	21	2,61 %	20	2,72 %
Møtebooking	19	2,36 %	17	2,31 %
SNN Finans	12	1,49 %	11	1,49 %
Mislykket samtale	8	0,99 %		
Overføring Skriftlig	7	0,87 %		
Depositumskonto	4	0,50 %		
Eksterne aktører	2	0,25 %		
Samfunnsengasjement	1	0,12 %		
SUM	805	100,00 %	737	100 %

Tabell 4 Uavhengig variabel produkt/tjeneste - oversikt over antall besvarelser for hver verdi for utvalg før (N1) og etter avgrensning (N)

Kategoriene *depositumskonto*, *eksterne aktører*, *mislykket samtale*, *overføring skriftlig* og *samfunnsengasjement* er lite forklarende kategorier for *produkt/tjeneste* og/eller har et antall observasjoner som er under 10 som gjør at grunnlaget for å kunne si noe om denne kategorien er svakt. Derfor så jeg bort fra disse kategoriene fra utvalget.

For det resterende utvalget står de tre mest brukte kategoriene, *innlogging*, *betaling/transaksjoner* og *kort: debetkort* står for 57,15%. Den mest observerte kategorien er *innlogging* som står for 24,15% av alle henvendelsene. Denne kategorien gjelder bankID, nettbank, mobilbank og mobile løsninger for øvrig og henvendelser med denne kategorien kommer av spørsmål om bankID, rebestilling, tekniske feil m.m. *Betaling/transaksjoner* omhandler 19,27% av henvendelsene og er den nest mest brukte kategorien. Her er det snakk om enkelttransaksjoner og betalinger som er gjennomført, eller skal gjennomføres. Denne typen henvendelse kan være «Hvem er det som har sendt meg disse pengene?».

Handling	N ₁	%	N	%
Informasjon	289	35,90 %	266	36,09 %
Gjøre noe for kunden	256	31,80 %	243	32,99 %
Veiledning i egne flater	146	18,14 %	139	18,86 %
Henvis kunden	101	12,55 %	89	12,08 %
Systemfeil_Driftsproblemer	10	1,24 %		
Klage	2	0,25 %		
Intern hjelp	1	0,12 %		
SUM	805	100,00 %	737	100 %

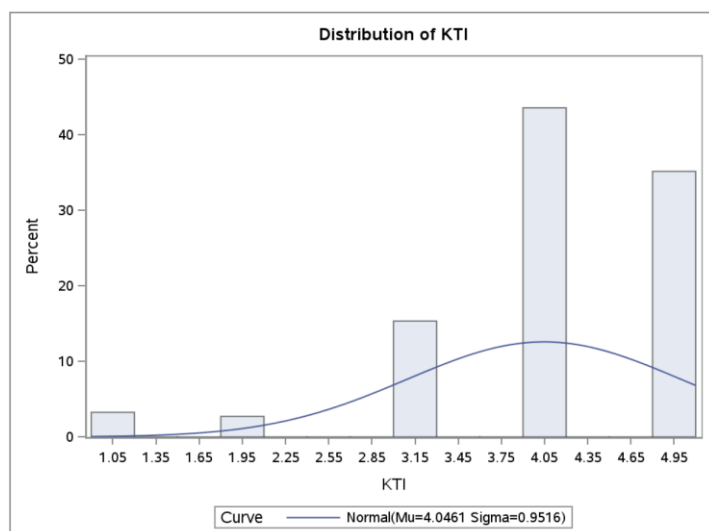
Tabell 5 Uavhengig variabel handling - oversikt over antall besvarelser for hver verdi for utvalg før (N1) og etter avgrensning (N)

I kategoriseringen av *handling* kommer det frem at 98,39% av alle henvendelser går inn under *informasjon*, *gjøre noe for kunden*, veilede kunden i egne flater eller å henvise kunden til noen andre for hjelp. Kategoriene *intern hjelp*, *klage* og *systemfeil/driftsproblemer* brukes i så liten grad at jeg så bort fra de i utvalget da de ikke gir et grunnlag for å kunne si noe om kundetilfredsheten knyttet mot dem.

5.2 Deskriptiv statistikk

5.2.1 Kundetilfredshet (KTI)

Basic Statistical Measures			
Location		Variability	
Mean	4.046133	Std Deviation	0.95157
Median	4.000000	Variance	0.90548
Mode	4.000000	Range	4.00000
		Interquartile Range	1.00000

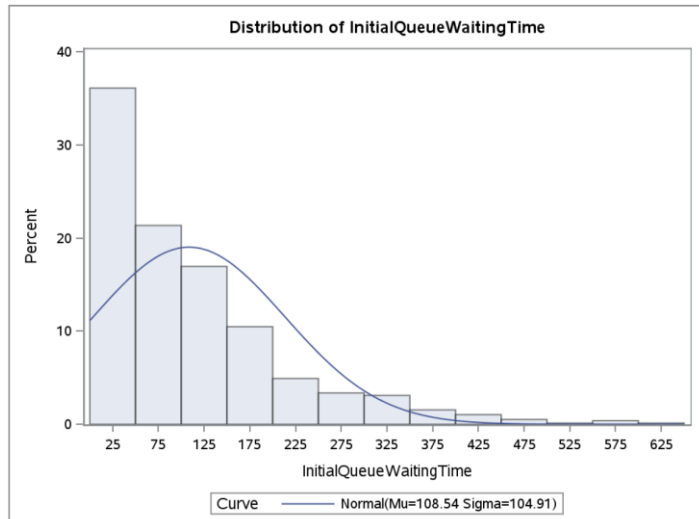


Figur 9 Deskriptiv statistikk for den avhengige variabelen kundetilfredshet (KTI)

Kundetilfredsheten har et gjennomsnitt på 4,046 på utvalget på 737 enheter. Standardavviket er på 0,95 som indikerer at 68% av alle besvarelser på kundetilfredsheten er mellom 5 – usedvanlig fornøyd og 3 - fornøyd som vi også finner i grafen over hvor normalfordelingskurven er skjevfordelt negativt.

5.2.2 Svartid

Basic Statistical Measures			
Location		Variability	
Mean	98.95929	Std Deviation	93.16181
Median	76.00000	Variance	8679
Mode	7.00000	Range	572.00000
		Interquartile Range	117.00000



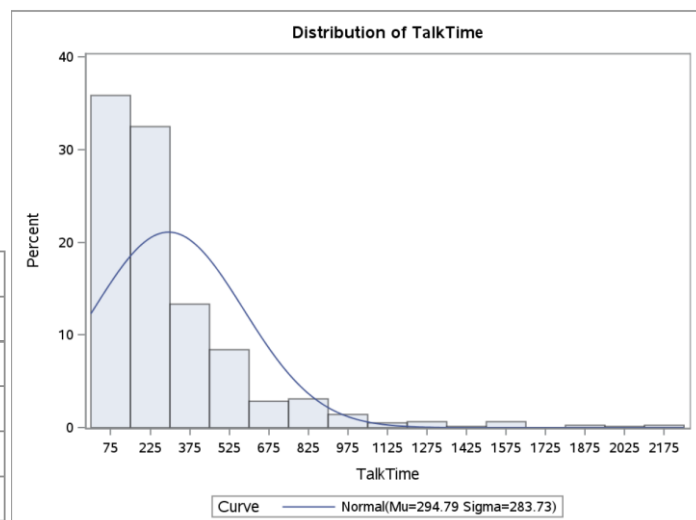
Figur 10 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen svartid

Kundene må vente i gjennomsnitt 99 sekunder for å få svar når de ringer til SNN (01:39). Innenfor ett standardavvik finner vi 68% av alle observasjonene, mellom 6 sekunder og 192 sekunder (00:06-03:12). Den høyeste observasjonen er 574 sekunder (09:34) og den laveste er 2 sekunder (00:02). I grafen over er *svartid* markert med *InitialQueueWaitingTime*.

Normalfordelingskurven er skjevfordelt positivt.

5.2.3 Behandlingstid

Basic Statistical Measures			
Location		Variability	
Mean	296.3582	Std Deviation	288.07423
Median	203.0000	Variance	82987
Mode	125.0000	Range	2190
		Interquartile Range	241.00000



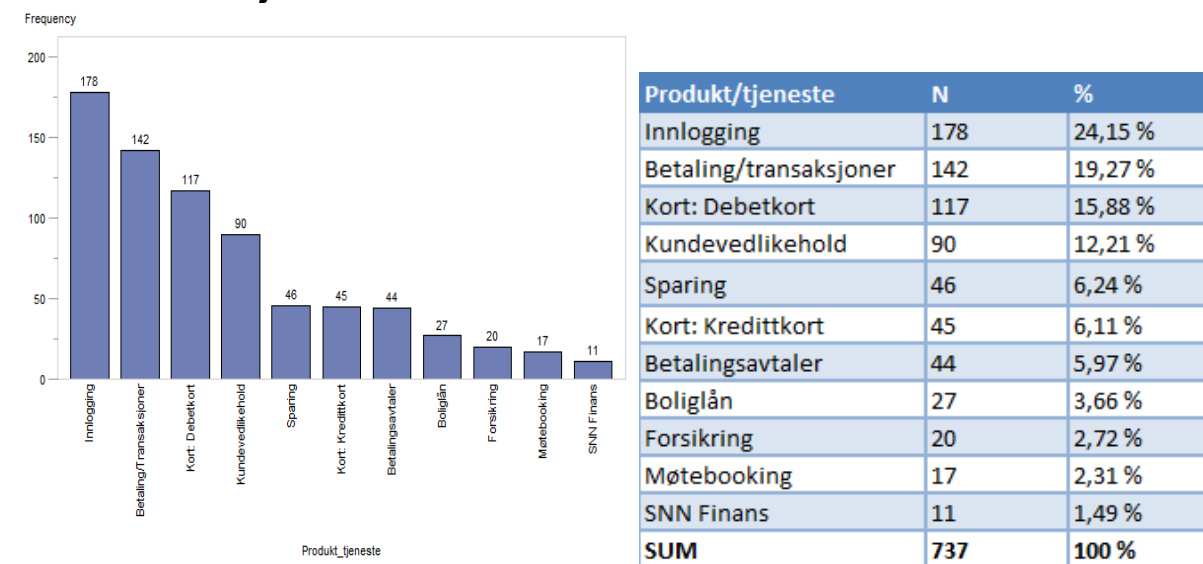
Figur 11 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen behandlingstid

I gjennomsnitt tilbringer kundene 296 sekunder (04:56) i samtale med en rådgiver når de ringer inn til SNN. Standardavviket hvor 68% av alle observasjoner ligger er mellom 8 sekunder

(00:08) og 584 sekunder (09:44). Den høyeste observasjonen er 2206 sekunder (36:46) og den laveste er 16 sekunder (00:16). I grafen over indikeres *behandlingstid* med *TalkTime*.

Normalfordelingskurven er skjevfordelt positivt.

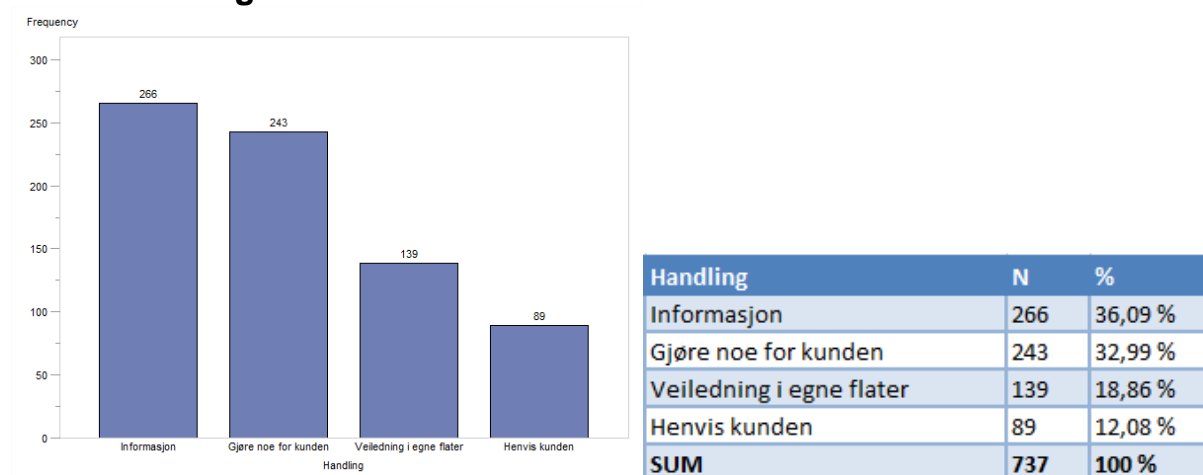
5.2.4 Produkt/tjeneste



Figur 12 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen produkt/tjeneste

Fordelingen av observasjonenes *produkt/tjeneste* vises over i en frekvenstabell og stolpediagram. Det er stor spredning i de forskjellige kategoriene, med flest observasjoner i kategoriene *innlogging* og *betaling/transaksjoner*.

5.2.5 Handling



Figur 13 Deskriptiv statistikk for den uavhengige variabelen handling

Fordelingen av verdiene til variabelen *handling* er presentert i et stolpediagram og i en frekvenstabell. Det er spredning i de forskjellige kategoriene, med flest observasjoner i kategoriene *informasjon* og *gjøre noe for kunden*.

5.2.6 Ville observasjoner

Quantiles (Definition 5)	
Level	Quantile
100% Max	2206
99%	1523
95%	855
90%	615
75% Q3	362
50% Median	203
25% Q1	121
10%	83
5%	67
1%	37
0% Min	16

Figur 14 Beskrivelse av variansen i observasjonene for behandlingstid gjennom 'quantiles'

Variabelen *behandlingstid* inneholder stor variasjon, med observasjoner fra 16 sekunder (00:16) til 2206 sekunder (36:46). Grunnet variasjonen ønsker jeg å vurdere de laveste og de høyeste verdiene som ville observasjoner, observasjoner som ligger så langt utenfor gjennomsnittet at de kan være påvirket av eksterne ting som tekniske feil, lydproblemer eller andre lignende saker. De ytterste observasjonene er identifisert og stikkprøver er analysert. De korteste samtalene viser å være samtaler hvor kunden har verdi *henvis kunden* eller *informasjon*. Dette gir mening, for det er de to handlingskategoriene som potensielt kan ha kortest *behandlingstid*. Eksempelvis kan en tenke seg at en person som blir satt videre til en annen avdeling for hjelp har svært kort *behandlingstid*. For de lengre samtalene viste situasjonen å være det samme. Det var flest henvendelser med verdien *veiledning i egne flater* og det er naturlig at ting tar tid når en rådgiver må veilede kunden over telefon.

De øverste 10% av observasjonene går fra 615 sekunder (10:15) til 2206 (36:46) og er ekstreme verdier i forhold til gjennomsnittet på 296 sekunder (04:56), de kan påvirke korrelasjonen mot

andre variabler betydelig. Likevel er de virkelighetsnære og variabler som er virkelighetsnære skal beholdes ifølge Mooi og Saarstedt (2011b, s. 88). Det gjøres derfor ingen ytterligere endringer av utvalget som følge av avvikende observasjoner.

6 Analyse

Variablene benyttet i undersøkelsen har forskjellig måleskala. De uavhengige variablene har nominell (*produkt/tjeneste* og *handling*) eller ratio (*svartid* og *behandlingstid*) som måleskala og den avhengige har en ordinal (*kundetilfredshet (KTI)*) måleskala. Dette medfører at det er begrensninger til hvilke analyser som kan benyttes. I tillegg er ingen av variablene normalfordelt. Det betyr at datasettet trengte bearbeiding for å kunne benyttes til enkelte analyser.

På de kategoriske variablene *produkt/tjeneste* og *handling* er verdiene uavhengige fra hverandre og for å kunne måle verdiens effekt på *KTI* omgjør jeg alle verdiene til binære variabler med 1 eller 0 i verdi avhengig om den er valgt eller ikke. Dette gjorde variablene anvendelig i en regresjonsanalyse sammen med den avhengige variabelen *KTI* og de uavhengige variablene '*svartid*' og '*behandlingstid*'. Hvis vi ikke hadde gjort det kunne den totale forklaringskraften til '*produkt/tjeneste*' ikke vært signifikant selv om en av verdiene dens kunne ha en signifikant forklaringskraft mot den avhengige variabelen.

Den avhengige variabelen *KTI* er en ikke-kontinuerlig variabel på ordinal-nivå – og som gjorde den umulig å bruke i en lineær regresjonsanalyse. Når den avhengige variabelen er ordinal anbefales det å benytte ordered logit regresjonsmodell, som brukes for likert-skalaer som vår avhengige variabel er basert på (Wikipedia, 2018a). For å kunne avdekke sammenhenger mellom den avhengige variabelen *KTI* og de uavhengige variablene ønsket jeg å benytte en regresjonsanalyse. En regresjonsanalyse egner seg for å (Mooi & Sarstedt, 2011c, s. 161):

1. Indikere om den uavhengige variabelen har en signifikant korrelasjon med en avhengig variabel
2. Indikere den relative styrken til de forskjellige uavhengige variablene på den avhengige variabelen
3. Predikere resultater

I dette tilfellet vil en regresjonsanalyse gi meg et grunnlag for å besvare hypotesene, men også gi *informasjon* om andre samvariasjoner som jeg ikke hadde vurdert hittil. En regresjonsanalyse med signifikante resultater vil kunne gi SNN et grunnlag for å fatte tiltak for å bedre kundetilfredsheten.

6.1 Regresjonsanalyse

For å kunne gjennomføre en regresjonsanalyse anbefales følgende steg av Sarstedt og Moi.

1. Vurdere om tilgjengelig data er tilstrekkelig for en regresjonsanalyse

For å gjennomføre en regresjonsanalyse med flere uavhengige variabler behøvde jeg å kvalitetssikre at utvalgsstørrelsen er tilfredsstillende. For å finne dette ut har jeg benyttet en kalkulator fra Raosoft – et selskap som bedriver internettbaserte spørreundersøkelser, på deres nettside (Raosoft, 2018). En slik tilnærming støttes av Sarstedt og Moi (Mooi & Sarstedt, 2011a, s. 165). Kalkulatoren gav en minimum utvalgsstørrelse 377 gjennom at jeg hadde maksimert nødvendig utvalgsstørrelse til en 95% konfidensintervall med 5% error. Denne undersøkelsens utvalg har 737 observasjoner ($N=737$) og dermed anså jeg at utvalget har god nok størrelse.

What margin of error can you accept? 5% is a common choice	<input type="text" value="5"/> %
What confidence level do you need? Typical choices are 90%, 95%, or 99%	<input type="text" value="95"/> %
What is the population size? If you don't know, use 20000	<input type="text" value="20000"/>
What is the response distribution? Leave this as 50%	<input type="text" value="50"/> %
Your recommended sample size is	377

Figur 15 Beregning av utvalgsstørrelse (Raosoft, 2018)

Variablene må også ha variasjon for at en regresjonsmodell skal være anvendelig, spesielt gjelder dette for den avhengige variabelen. Hvis vi ikke har variasjon i den avhengige variabelen vil en regresjonsanalyse være nytteløs da det ikke vil være noen forklaringskraft som kan forklare endringer i noe som ikke endrer seg. I tillegg er det et krav at regresjonsmodellen matcher den avhengige variabelens målenivå. I dette tilfellet ble *KTI* målt på en ordinal skala, og da anbefales det ordinale regresjonsmodeller som ordered logit eller ordered probit. Sistnevnte gjelder i hovedsak for avhengige variabler som kun kan ha to verdier, derfor falt valget på ordered logit model. Det siste som kreves av dataen er at de er lite eller ingen multikollinearitet, altså at de uavhengige variablene korrelerer og dermed forstyrrer resultatet. Dette skjer dersom to forskjellige uavhengige variabler predikerer det samme utfallet og utfordringen med dette er at det kan sørge for at lavere signifikans for de uavhengige variablene.

		KORRELASJON				KTI
		Gjøre_noe	Veiledning	Informasjon	Hervis_kunden	Gjennomsnitt
K	Debetkort	0,18	0,00	-0,10	-0,10	4,26
O	Innlogging	0,30	-0,09	-0,15	-0,10	4,24
R	Forsikring	-0,12	-0,04	-0,06	0,30	4,1
R	Kredittkort	-0,05	-0,04	0,04	0,04	4,07
E	Sparing	-0,15	0,09	0,06	0,01	4,02
L	Betaling_Transaksjoner	-0,17	0,06	0,16	-0,06	3,98
A	Betalingsavtaler	-0,03	0,14	-0,07	-0,02	3,86
S	Kundevedlikehold	-0,09	-0,05	0,13	0,00	3,83
J	Boliglaan	-0,11	-0,04	0,02	0,17	3,67
O	Motebooking	0,03	0,00	-0,02	0,00	3,65
N	SNN_Finans	-0,04	-0,03	-0,05	0,16	3,55
KTI	Gjennomsnitt	4,32	3,97	3,89	3,89	

Figur 16 De uavhengige variabelenes korrelasjonsmatrise

For å teste dette satte jeg de uavhengige variablene mot hverandre i en korrelasjonsmatrise som måler Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom de uavhengige variablene. Pearsons r, som den også kalles, er det mest normale korrelasjonsmålet som benyttes i dag. Det tester samvariasjon mellom to variabler. Det vanlige er å velge Fi (Phi) som korrelasjonsmål for kategoriske variabler, men en pearsons r gir det samme resultatet når begge variablene er binære. De 5 høyeste og de 5 laveste korrelasjonene er markert med grønt hvor vi ser at den høyeste korrelasjonen finnes mellom *gjøre noe* og *innlogging* på 0,3. Tommelfingerregelen er at alt nedenfor 0,30 er det man kaller for en svak korrelasjon (Jacobsen, D. I., 2016a, s. 344) Når kravet for en regresjonsmodell er at det er liten eller ingen multikollinearitet så jeg ikke meg helt fornøyd med to kombinasjoner av de kategoriske uavhengige variabler som gir 0,3 i korrelasjon, men det er uansett svake korrelasjoner og det gjorde at jeg fortsatte med analysen.

I tabellen er også gjennomsnittlig *KTI* for hver av de kategoriske variablene lagt i utkanten av tabellen. En interessant observasjon er at handlingsverdien med høyest *KTI* (*gjøre noe*) har høy korrelasjon med *debetkort* og *innlogging*.

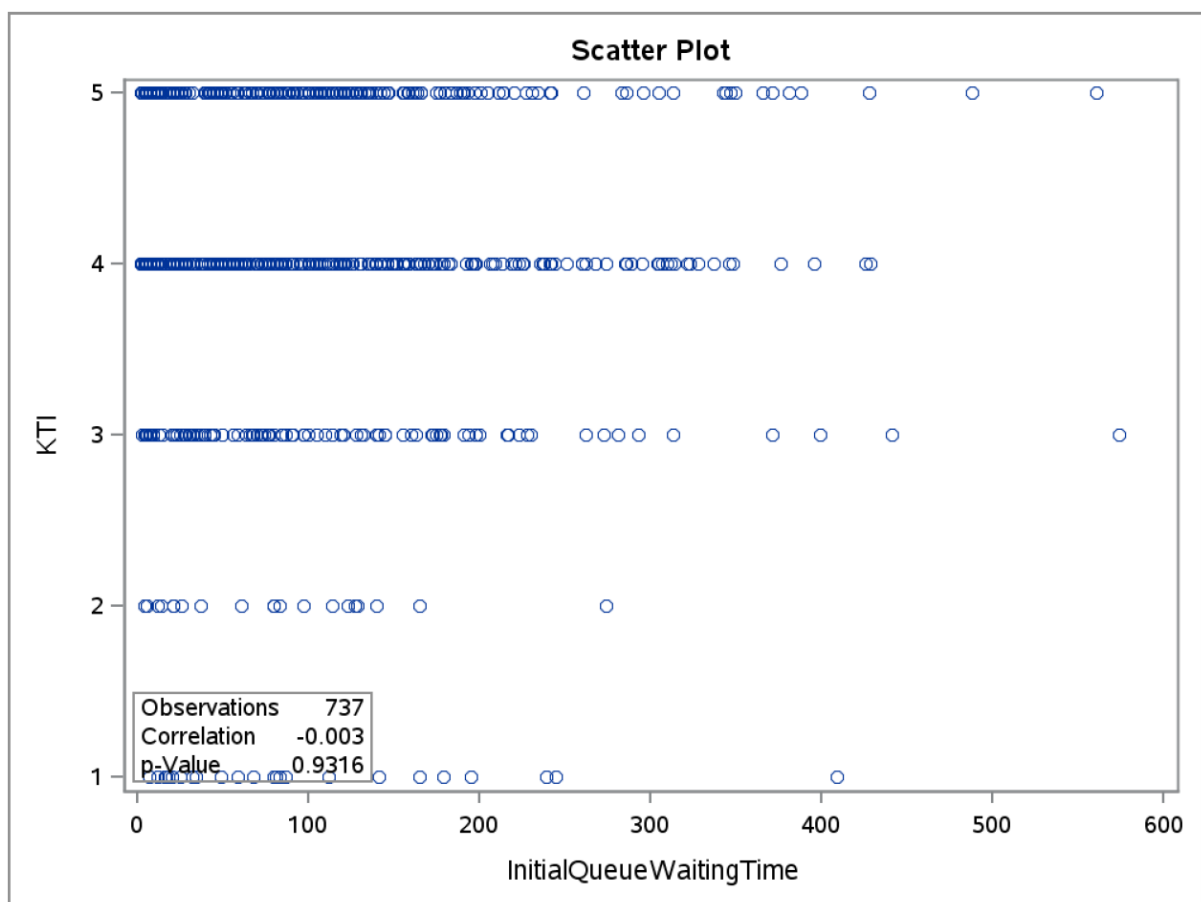
2. Valg av regresjonsmodell

Som tidligere nevnt benyttet jeg en ordered logit regresjonsmodell. En slik modell gir ikke en typisk regresjonskoeffisient til de uavhengige variablene som forklarer eksempelvis «hvis x øker med 1, så øker y med 2». En ordered logit regresjonsmodell gir en sannsynlighet for at verdi y fremkommer (eks. usedvanlig Fornøyd) hvis verdi x (eks. gjøre noe) på en uavhengig variabel. Dette forutsetter *proportional odds assumption* som testes gjennom en *likelihood ratio* test. *Likelihood ratio* tester den samlede signifikansen av forklaringsvariablenes slope (helning)

som igjen indikerer om modellen har en forklaringskraft mot den avhengige variabelen (SAS, 2018).

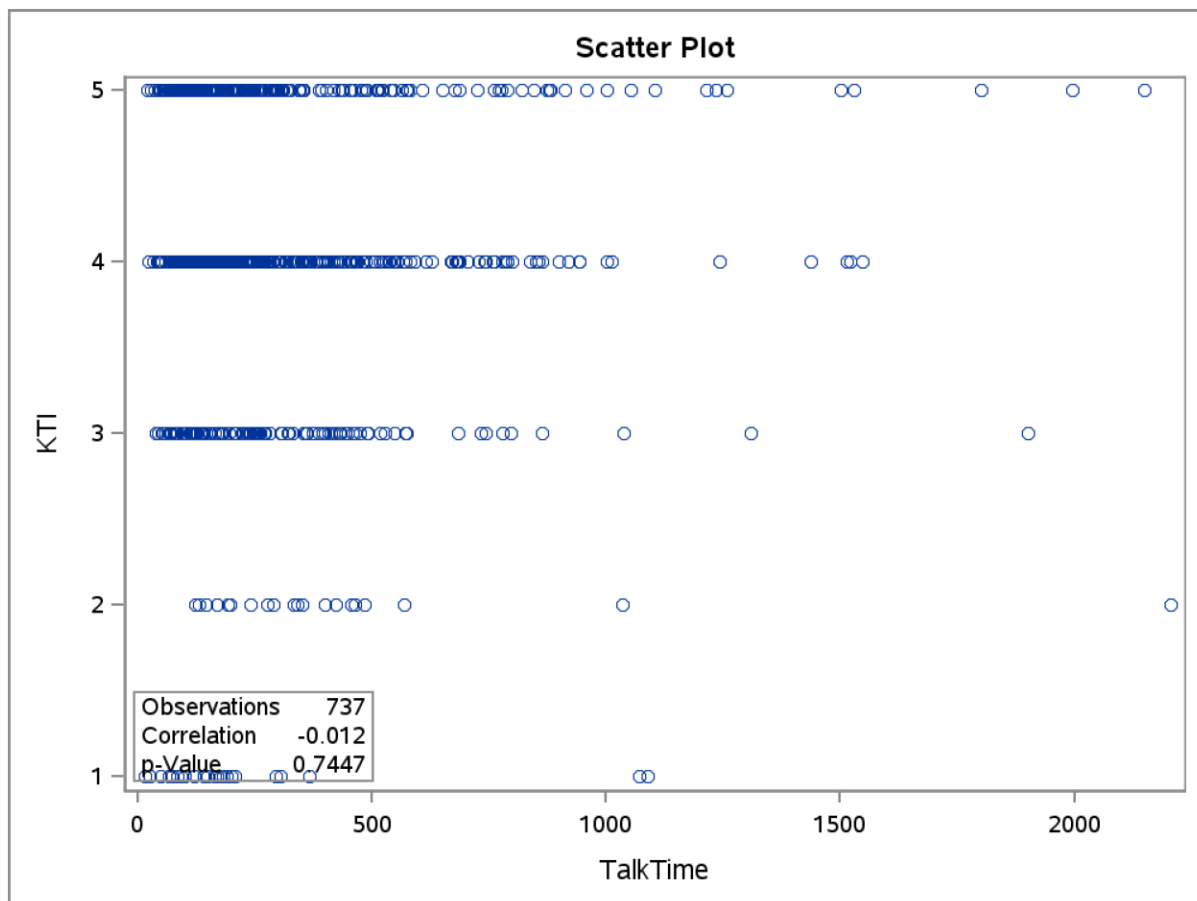
3. Test forutsetningene for regresjonsanalysen

Det er fire antakelser som en regresjonsmodell må bekrefte. Den første er at regresjonsmodellen må kunne fremføres på en lineær måte. For å teste hvorvidt regresjonsmodellen er lineær testet jeg med å se de uavhengige variabelene på ratio målenivå mot den avhengige variabelen. Under følger to spredningsplott med 95% konfidensintervall for hhv. *svartid-KTI* og *behandlingstid-KTI*.



Figur 17 Spredningsplott for svartid-KTI

Figuren presenterer *svartid* i sekunder mot *KTI* på sin skala fra 1-5 i spredningsplott. I dette plottet ser man at det ikke fremkommer noen lineær korrelasjon mellom *svartid-KTI* gjennom Pearsons korrelasjonskoeffisient på -0,003. SAS tester en nullhypotese om det er en korrelasjon mellom variablene. Med en p-verdi på $0,9316 > 0,05$ er korrelasjonen ikke signifikant.



Figur 18 Spredningsplott for behandlingstid-KTI

I dette plottet ser man at det ikke fremkommer noen lineær korrelasjon mellom *behandlingstid-KTI* gjennom Pearsons korrelasjonskoeffisient på $-0,012$. Med en p-verdi på $0,7447 > 0,05$ er korrelasjonen ikke signifikant.

Altså, spredningsplottene viser ingen sammenheng mellom hvor lenge kunden venter eller hvor lenge den er i samtale med en rådgiver og hvor fornøyd kunden er etter samtalen. Mine to første hypoteser angår akkurat dette.

H₁: *Svartid* vil korrelere negativt med *KTI*, desto kortere *svartid*, desto mer fornøyde kunder.

H₂: *Behandlingstid* vil korrelere positivt med *KTI*, desto lengre *behandlingstid*, desto mer fornøyde kunder.

Siden jeg hittil har testet for lineær korrelasjon ønsket jeg å se om det kan fremkomme en ikke-lineær korrelasjon. Den avhengige variabelen er ikke normalfordelt, derfor forsøkte jeg å sjekke *svartid* og *behandlingstid* mot hver verdi i den avhengige variabelen for å se om det kan være

en ikke-lineær korrelasjon. De to høyeste og laveste observasjonene er markert med hhv. rødt og gult i tabellen under.

N = 737, Pearsons r	KTI	KTI_1	KTI_2	KTI_3	KTI_4	KTI_5
Svartid	0,00	0,00	-0,03	0,02	0,01	-0,02
Behandlingstid	-0,01	-0,04	0,08	0,00	0,00	-0,01

Tabell 6 Svartid og behandlingstids korrelasjon mot KTI for alle observasjoner og for hver verdi av KTI fra 1-5.

Tabellen bekrefter at det fortsatt ikke kan påvises noe annet enn svært svake korrelasjoner, og jeg har ikke testet signifikansen for disse statistikkene. Altså, jeg har så langt i undersøkelsen ikke funnet noe som indikerer en sammenheng mellom *svartid-KTI* eller *behandlingstid-KTI*. Å benytte Pearsons r for å sammenligne kategoriske variabler som *produkt/tjeneste* og *handling* mot *KTI* er ikke hensiktsmessig. De mest anbefalte metodene for å sjekke korrelasjon mellom en ordinal avhengig variabel og nominelle uavhengige variabler er å sammenligne gjennomsnitt og standardavvik for de ulike svaralternativene. Alternativt kan F_i benyttes, men jeg fulgte Jacobsens råd og holder meg til sammenligningen av gjennomsnitt og standardavvik (Jacobsen, D. I., 2016a, s. 344)

Produkt/tjeneste	N	%	MEAN KTI	STDEV. KTI
Kort: Debetkort	117	15,88 %	4,26	0,97
Innlogging	178	24,15 %	4,24	0,83
Forsikring	20	2,72 %	4,10	1,21
Kort: Kredittkort	45	6,11 %	4,07	1,12
Sparing	46	6,24 %	4,02	0,83
Betaling/Transaksjoner	142	19,27 %	3,98	0,89
Betalingsavtaler	44	5,97 %	3,86	0,90
Kundevedlikehold	90	12,21 %	3,83	1,08
Boliglån	27	3,66 %	3,67	1,00
Møtebooking	17	2,31 %	3,65	1,00
SNN Finans	11	1,49 %	3,55	1,44
SUM	737	100 %	4,04	0,95

Tabell 7 Deskriptive statistikker for KTI mot produkt/tjeneste

Tabellen er sortert fra høyest til lavest gjennomsnittlig *KTI*. Det er store variasjoner i antall observasjoner, men gitt at alle observasjoner har et representativt antall er tabellen svært interessant. Hva er det som kjennetegner de verdiene som har høyest kundetilfredshet? Kan det være av noen av disse verdiene har en typisk handlingskategori som gjør at de har en høyere tilfredshet? Standardavviket ser ut til å være høyere for de verdiene med få observasjoner kontra

de med et høyt antall observasjoner. Dette er også naturlig for denne typen statistikk. Likevel skal vi legge merke til at *sparing* (STDEV 0,83) har det delt laveste standardavviket med 46 observasjoner mot f.eks *kort: debetkort* (STDEV 0,97) med 117 observasjoner. Hvis vi ser på analysen for variabelen *handling* får vi et enda bedre bilde av forholdet mellom de forskjellige verdiene.

Handling	N	%	MEAN KTI	STDEV. KTI
Gjøre noe for kunden	243	32,97 %	4,32	0,78
Henvis kunden	89	12,08 %	3,89	1,09
Informasjon	266	36,09 %	3,89	1
Veiledning i egne flater	139	18,86 %	3,97	0,93
SUM	737	100,00 %	4,04	0,95

Tabell 8 Deskriptive statistikker for KTI mot handling

Det er stort sprik på gjennomsnittlig tilfredshet mellom det å *gjøre noe for kunden*, altså å fikse utfordringen til kunden med en gang den ringer inn og de andre tre verdiene. I tillegg ser vi at standardavviket er lavest for denne måten å håndtere henvendelsen for kunden. Tilfredsheten er altså høyest og med minst avvik fra gjennomsnittet når en rådgiver gjør noe for kunden. Med dette som utgangspunkt ønsket jeg å bruke en ordered logit regresjonsmodell for å analysere videre.

Under følger presentasjonen av funnene for en ordered logit regresjonsmodell med alle kategoriske variabler, *produkt/tjeneste* og *handling* som binære, med *svartid* og *behandlingstid* som ratioskala og avhengig variabel *KTI* som ordinal.

The LOGISTIC Procedure

Testing Global Null Hypothesis: BETA=0			
Test	Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
Likelihood Ratio	54.9717	15	<.0001
Score	53.0430	15	<.0001
Wald	53.1178	15	<.0001

Note: The following parameters have been set to 0, since the variables are a linear combination of other variables as shown.

Veiledning =	Intercept_1 + Intercept_2 + Intercept_3 + Intercept_4 - Gjore_noe - Informasjon - Henvis_kunden
Sparing =	Intercept_1 + Intercept_2 + Intercept_3 + Intercept_4 - Betaling_Transaksjoner - Betalingsavtaler - Boliglaan - Forsikring - Innlogging - Debetkort - Kredittkort - Kundevedlikehold - Motebooking - SNN_Finans

Analysis of Maximum Likelihood Estimates							
Parameter		DF	Estimate	Standard Error	Wald Chi-Square	Pr > ChiSq	Exp(Est)
Intercept	1	1	-3.4710	0.3844	81.5375	<.0001	0.031
Intercept	2	1	-2.8289	0.3587	62.2115	<.0001	0.059
Intercept	3	1	-1.3279	0.3344	15.7735	<.0001	0.265
Intercept	4	1	0.7085	0.3311	4.5779	0.0324	2.031
Gjore_noe		1	-0.6129	0.2134	8.2481	0.0041	0.542
Informasjon		1	0.1486	0.2015	0.5437	0.4609	1.160
Henvis_kunden		1	0.1097	0.2729	0.1614	0.6878	1.116
Veiledning		0	0
Betaling_Transaksjon		1	0.1086	0.3172	0.1172	0.7321	1.115
Betalingsavtaler		1	0.4766	0.3944	1.4602	0.2269	1.611
Boliglaan		1	0.6376	0.4550	1.9638	0.1611	1.892
Forsikring		1	-0.5957	0.5221	1.3021	0.2538	0.551
Innlogging		1	-0.1809	0.3200	0.3195	0.5719	0.835
Debetkort		1	-0.3383	0.3345	1.0224	0.3119	0.713
Kredittkort		1	-0.2597	0.3949	0.4326	0.5107	0.771
Kundevedlikehold		1	0.3269	0.3394	0.9277	0.3355	1.387
Motebooking		1	1.0101	0.5276	3.6652	0.0556	2.746
SNN_Finans		1	0.6445	0.6301	1.0464	0.3063	1.905
Sparing		0	0
Svartid		1	0.000168	0.000748	0.0506	0.8220	1.000
Behandlingstid		1	0.000186	0.000249	0.5606	0.4540	1.000

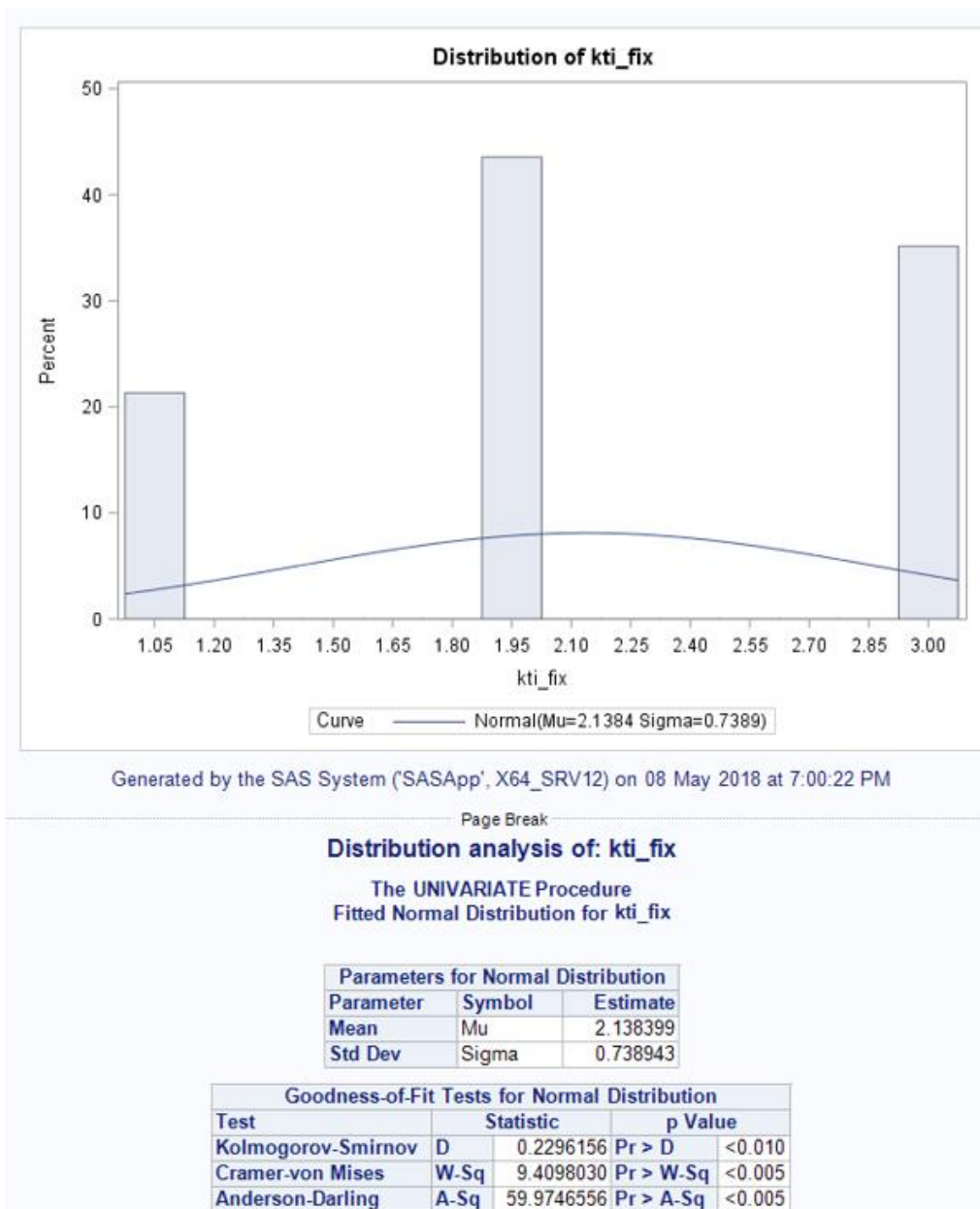
Figur 19 Ordered logit regresjonsmodell

Modellens likelihood ratio tester den samlede signifikansen av forklaringsvariablenes slope (helning) indikert med β . En p -verdi $> 0,05$ indikerer at nullhypotesen må forkastes.

$$H_0: \beta = 0$$

I dette tilfellet kan nullhypotesen forkastes og modellen er anvendbar. Den eneste av de uavhengige variablene som indikerer et signifikant resultat er *gjøre noe* ($Pr > ChiSq: 0,0041 < 0,05$). Noe som betyr at den hittil eneste forklaringsvariabelen i denne analysen som signifikant påvirker kundetilfredshet er handlingsvariabelen *gjøre noe for kunden*.

En utfordring er at jeg antar normalfordeling på den avhengige variabelen *KTI* i denne regresjonsanalysen, noe som ikke stemmer. Jeg testet å normalisere dataen gjennom å slå sammen verdier for *KTI* slik at verdi 1, 2 og 3, blir til 1, 4 blir til 2 og 5 blir til 3 for å besvare H_1 og H_2 . Dette gir meg følgende distribusjon.



Figur 20 Test av normalfordeling på KTI omgjort til skala 1-3

Kolmogorov-Smirnov tester om vi har en normalfordeling, men siden p-verdi $<0,010$ er under $0,05$ kan vi forkaste nullhypotesen om at vi har oppnådd en normalfordelt distribusjon for *KTI*. Et forsøk med log-transformering av *KTI* lykkes heller ikke med å fremprovosere en normalfordeling til bruk i analysen.

Jeg prøvde videre å lage interaksjonsvariabler av *svartid* og *behandlingstid* for å identifisere om de kombinert har noen signifikant effekt på *KTI*. Å skape en interaksjonsvariabel er å multiplisere to variabler i et forsøk for å fremprovosere en effekt på avhengig variabel.

Dette gir meg følgende regresjonsmodell:

Testing Global Null Hypothesis: BETA=0			
Test	Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
Likelihood Ratio	0.4423	1	0.5060
Score	0.4196	1	0.5171
Wald	0.4551	1	0.4999

Analysis of Maximum Likelihood Estimates							
Parameter		DF	Estimate	Standard Error	Wald Chi-Square	Pr > ChiSq	Exp(Est)
Intercept	1	1	-3.3644	0.2111	253.9784	<.0001	0.035
Intercept	2	1	-2.7296	0.1603	290.1353	<.0001	0.065
Intercept	3	1	-1.2794	0.0983	169.5247	<.0001	0.278
Intercept	4	1	0.6407	0.0876	53.5187	<.0001	1.898
Svartid*Behandlingst		1	-8.91E-7	1.32E-6	0.4551	0.4999	1.000

Association of Predicted Probabilities and Observed Responses			
Percent Concordant	30.5	Somers' D	-.022
Percent Discordant	32.7	Gamma	-.035
Percent Tied	36.7	Tau-a	-.015
Pairs	179651	c	0.489

Figure 21 Ordered logit regresjonsmodell med svartid og behandlingstid som interaksjonsvariabel

Fortsatt var det ikke mulig å påvise en signifikant effekt av *svartid* og *behandlingstid* på *KTI*. I tillegg viser likelihood ratio med en p-verdi på 0,506 at nullhypotesen ikke kan forkastes, noe som betyr at modellen ikke kan forklare noen endringer på den avhengige variabelen.

$$H_0: \beta = 0$$

Det siste forsøket jeg gjorde var å omdanne *KTI* til en binær variabel gjennom å sette 1, 2, 3, og 4 til 0 og 5 til 1 for så å gjennomføre en simple logistic regression på *KTI = svartid*, *KTI = behandlingstid*, *KTI = svartid*behandlingstid*. Dette gav meg følgende resultater:

Model Information	
Data Set	WORK_JOINED_CLEAN_BIN
Response Variable	kti_last
Number of Response Levels	2
Model	binary logit
Optimization Technique	Fisher's scoring

Number of Observations Read	737
Number of Observations Used	737

Response Profile		
Ordered Value	kti_last	Total Frequency
1	0	478
2	1	259

Probability modeled is kti_last=1.

Model Convergence Status	
Convergence criterion (GCONV=1E-8) satisfied.	

Model Fit Statistics		
Criterion	Intercept Only	Intercept and Covariates
AIC	957.630	961.335
SC	962.232	975.143
-2 Log L	955.630	955.335

R-Square	0.0004	Max-rescaled R-Square	0.0005
----------	--------	-----------------------	--------

Testing Global Null Hypothesis: BETA=0			
Test	Chi-Square	DF	Pr > ChiSq
Likelihood Ratio	0.2945	2	0.8631
Score	0.2925	2	0.8639
Wald	0.2923	2	0.8640

Analysis of Maximum Likelihood Estimates						
Parameter	DF	Estimate	Standard Error	Wald Chi-Square	Pr > ChiSq	Exp(Est)
Intercept	1	-0.5526	0.1352	16.6929	<.0001	0.575
Behandlingstid	1	-0.00009	0.000272	0.1171	0.7322	1.000
Svartid	1	-0.00033	0.000837	0.1579	0.6911	1.000

Association of Predicted Probabilities and Observed Responses			
Percent Concordant	53.3	Somers' D	0.065
Percent Discordant	46.7	Gamma	0.065
Percent Tied	0.0	Tau-a	0.030
Pairs	123802	c	0.533

Odds Ratio Estimates and Profile-Likelihood Confidence Intervals				
Effect	Unit	Estimate	95% Confidence Limits	
Behandlingstid	1.0000	1.000	0.999	1.000
Svartid	1.0000	1.000	0.998	1.001

Figure 22 Logistic regresjonsmodell for binær avhengig variabel for svartid og behandlingstid

Tabellen over indikerer av verdien 0 (som består av 1, 2, 3 og 4) har totalt 478 observasjoner, mens verdien 1 (består av 5) har 259 observasjoner. Modellen har en R-Square på 0,0004 på en skala fra 0 til 1 hvor 1 tilegner modellen en perfekt goodness of fit og 0 tilegner modellen ingen goodness of fit. Dette støttes også av en likelihood ratio med p-verdi $> 0,05$. Modellen sier derfor veldig lite om forholdet mellom $KTI = svartid * behandlingstid$. Noe som bekreftes av p-verdiene til *svartid* (0,69) og *behandlingstid* (0,73) som er langt unna å være signifikante på 95% konfidensintervall.

Oppsummert fant jeg derfor ingen støtte til hypotesene som følger under og kan ikke forkaste nullhypotesene.

H₁: *Svartid* vil korrelere negativt med *KTI*, desto kortere *svartid*, desto mer fornøyde kunder.

$$H_0: KORRELASJON_{Svartid-KTI} < 0$$

H₂: *Behandlingstid* vil korrelere positivt med *KTI*, desto lengre *behandlingstid*, desto mer fornøyde kunder.

$$H_0: KORRELASJON_{Behandlingstid-KTI} > 0$$

6.1.1 Hypotese 3 – Kunder som blir veiledet i egne flater er mindre fornøyde enn kunder som får hjelp umiddelbart

For å kunne besvare denne hypotesen måtte jeg knytte de to uavhengige variablene *gjøre noe for kunden* og *veiledning i egne flater* sammen og teste de mot *KTI*. En uavhengig to utvalgs ensidet t-test (Welch's t-test) ble brukt for teste hvorvidt gjennomsnittet av *KTI* til *gjøre noe for kunden* er større enn gjennomsnittet av *KTI* for veiledning. Forutsetningene for å kunne bruke en uavhengig to utvalgs ensidet t-test er at:

- Observasjonene er uavhengige fra hverandre

Observasjonene er uavhengige fra hverandre i sin helhet, *gjøre noe for kunden* kan ikke eksistere hvis *veiledning i egne flater* gjør det.

- Variansene hos utvalgene er like

Dette tester jeg gjennom en f-test og tilpasser t-testen deretter.

- Utvalgsfordelingen er normalfordelt.

Jeg forutsatte at utvalgsfordelingen er normalfordelt for denne testen.

Nullhypotesen blir derfor:

$$H_0: KTIGJENNOMSNIIT_{Gj\ddot{o}re} - KTIGJENNOMSNIIT_{Veiledning} \leq 0$$

Og den alternative hypotesen:

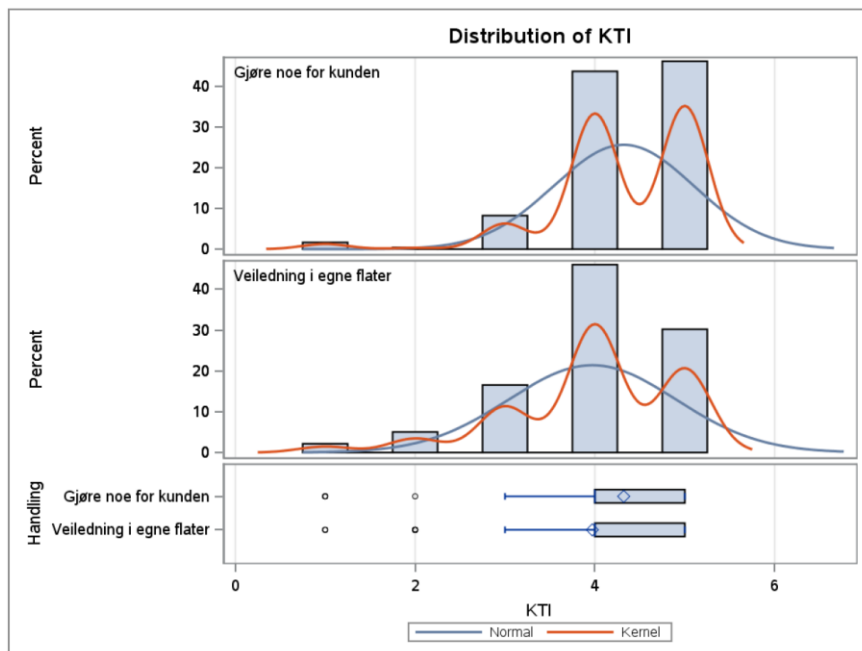
$$H_3: KTIGJENNOMSNIIT_{Gj\ddot{o}re} - KTIGJENNOMSNIIT_{Veiledning} > 0$$

Handling	N	Mean	Std Dev	Std Err	Minimum	Maximum
Gjøre noe for kunden	243	4.3210	0.7793	0.0500	1.0000	5.0000
Veiledning i egne flater	139	3.9712	0.9321	0.0791	1.0000	5.0000
Diff (1-2)		0.3498	0.8380	0.0891		

Handling	Method	Mean	95% CL Mean		Std Dev	95% CL Std Dev	
Gjøre noe for kunden		4.3210	4.2225	4.4195	0.7793	0.7156	0.8555
Veiledning i egne flater		3.9712	3.8149	4.1275	0.9321	0.8339	1.0567
Diff (1-2)	Pooled	0.3498	0.2028	Infy	0.8380	0.7824	0.9021
Diff (1-2)	Satterthwaite	0.3498	0.1953	Infy			

Method	Variances	DF	t Value	Pr > t
Pooled	Equal	380	3.92	<.0001
Satterthwaite	Unequal	247.83	3.74	0.0001

Equality of Variances				
Method	Num DF	Den DF	F Value	Pr > F
Folded F	138	242	1.43	0.0156



Figur 23 To figurer for T-test for hypotese 3

SAS genererer en f-test for å teste at utvalgene har lik varians.

$$H_0: KTIVARIANS_{Gj\ddot{o}re} = KTIVARIANS_{Veiledning}$$

Hvis vi ser på f-testen ser vi at f-verdien for like varianser er 0,0156 som er <0,05 på et 95% signifikansnivå. Derfor må vi forkaste nullhypotesen om at variansen hos *gjøre noe for kunden* og *veiledning i egne flater* er like. Siden variansen er ulik beveger vi oss til Satterthwaites metode t-test og dens p-verdi. P-verdien viser resultatet av t-testen av nullhypotesen om at

gjennomsnittet av *gjøre noe for kunden* er mindre eller like stort som gjennomsnittet av *veiledning i egne flater*. $0,0001 < 0,05$, så vi forkaster nullhypotesen.

Dermed fant vi støtte for den alternative hypotesen og kan konkludere med at det er en signifikant forskjell mellom *gjøre noe for kunden* og *veiledning i egne flater*.

6.1.2 Hypotese 4 – Kunder som kontakter SNN angående *boliglån* er mindre fornøyd enn kunder som kontakter SNN om andre kategorier.

Vi gjennomfører en t-test som for hypotese 3 med følgende nullhypotese med like forutsetninger.

$$H_0: KTIGJENNOMSNIIT_{Resten} - KTIGJENNOMSNIIT_{Boliglån} \leq 0$$

Alternativ hypotese blir da:

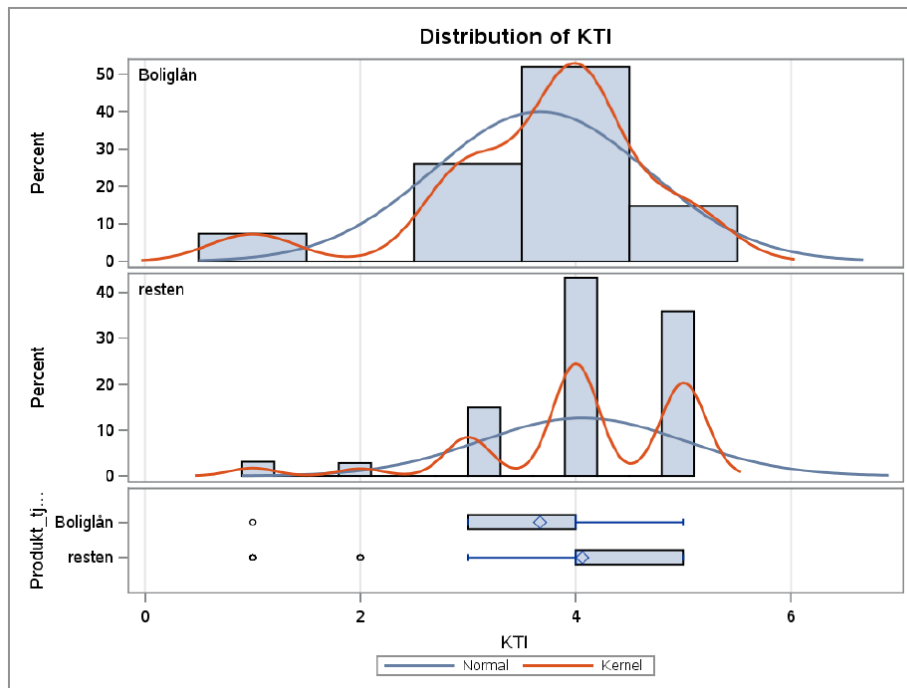
$$H_4: KTIGJENNOMSNIIT_{Resten} - KTIGJENNOMSNIIT_{Boliglån} > 0$$

Produkt_tjeneste_new	N	Mean	Std Dev	Std Err	Minimum	Maximum
Boliglån	27	3.6667	1.0000	0.1925	1.0000	5.0000
resten	710	4.0606	0.9474	0.0356	1.0000	5.0000
Diff (1-2)		-0.3939	0.9493	0.1861		

Produkt_tjeneste_new	Method	Mean	95% CL Mean	Std Dev	95% CL Std Dev	
Boliglån		3.6667	3.2711 4.0623	1.0000	0.7875	1.3704
resten		4.0606	3.9908 4.1304	0.9474	0.9006	0.9994
Diff (1-2)	Pooled	-0.3939	-Infy -0.0873	0.9493	0.9032	1.0005
Diff (1-2)	Satterthwaite	-0.3939	-Infy -0.0609			

Method	Variances	DF	t Value	Pr < t
Pooled	Equal	735	-2.12	0.0173
Satterthwaite	Unequal	27.804	-2.01	0.0270

Equality of Variances				
Method	Num DF	Den DF	F Value	Pr > F
Folded F	26	709	1.11	0.6343



Figur 24 To figurer for T-test for hypotese 4

SAS genererer en f-test for å se om utvalgene har lik varians.

$$H_0: KTIVARIANS_{resten} = KTIVARIANS_{Boliglån}$$

P-verdien for f-testen er $0,6343 > 0,05$ på et 95% signifikansnivå. Derfor kan jeg ikke forkaste hypotesen om at variansen mellom *resten* og *boliglån* er lik. Siden vi da må forholde oss til en lik varians ser vi på Pooled metode under t-test og finner frem til at p-verdien for t-testen er $0,0173 < 0,05$. Vi kan derfor forkaste nullhypotesen. Som igjen betyr at det er signifikant negativ forskjell på *KTI* for *boliglån* i forhold til *resten*

6.2 Metodologisk drøfting

Jeg går systematisk gjennom områdene pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet i dette underkapittelet og vurderer kvaliteten på min avhandling. Gjennomgangen baseres på Jacobsens (2016b, s. 389) veiledning til metodologisk og substansiell drøfting.

Pålitelighet: Undersøkelsen er gjennomført basert på et enkelt spørreskjema til kunde, kategorisering av henvendelse og avlesing av objektive egenskaper ved henvendelsen. Etter gjennomføring av undersøkelsen spør jeg meg om det er noen trekk ved undersøkelsen som skaper resultatene jeg har kommet frem til.

En umiddelbar sak er at innsamlingsperioden varighet er fra 19.04.2018-03.05.2018, en periode på to uker som kan ha blitt påvirket av eksterne faktorer som politisk situasjon, sesongvariasjoner m.m. Det hadde vært interessant å sett om en lik periode på en annen tidsperiode på året ville gitt de samme resultatene.

Kategoriseringen av henvendelser fungerer slik at rådgiveren som håndterer kundehenvendelsen må kategorisere hva henvendelsen gjaldt før den kan gå videre til en annen oppgave. Det er ikke mulighet til å klikke seg forbi uten å kategorisere henvendelsen. På denne måten sikret man at hver eneste kundehenvendelse får en kategori som igjen gjør at kunden mottar en SMS med en *KTI*-vurdering. En mulig svakhet er at rådgiveren kan påvirkes av trafikksituasjonen og kategorisere det mest lettvinde for å kunne gjøre seg klar til neste henvendelse raskest mulig. Det er også en risiko at rådgiveren ikke finner en egnet kategori å plassere henvendelsen i og at den derfor velger en tilfeldig variant. Likevel er jeg sikker på at kategoriseringsmenyen er så dekkende at det er et fåtall henvendelser som møter på den problematikken.

Dersom en henvendelse kommer fra en kunde med enten ingen telefonnummer lagret i banken, flere kundeforhold eller ringer fra en telefon som ikke er registrert på et kundeforhold vil det ikke bli sendt ut en SMS til kunden med et spørsmål om *KTI*. Bakgrunnen er at det blir to treff på kundeforholdet og maskinen ikke vet hvilket kundeforhold dette skal logges på. Dette er en teknisk utfordring som ikke har latt seg løse med automatikk. Eksempelvis betyr dette at en person som er styreleder i et lite sameie som er kunde i banken og samtidig har et personlig kundeforhold ikke få utsendt *KTI* når den ringer inn til banken. Dette skjer fordi systemet får treff på kundeforholdet til sameiet og kundens personlige engasjement. Dette kan bety at daglige ledere, advokater, økonomiansvarlige og styreledere er underrepresentert i utvalget. Det kan antas at dette er kravstore personer som i gjennomsnitt scorer tilfredsheten lavere enn befolkningen for øvrig. Videre møter påliteligheten en annen utfordring også. Dersom en kunde A ringer inn fra en kunde B telefon vil henvendelsen kategoriseres på feil person og det vil også sendes ut en SMS til telefonen det ble ringt inn fra. Dersom kunde B besvarer SMS'en får vi et svar som ikke er representativt gjennom at feil person besvarer undersøkelsen. Dette er ikke et gjennomgående problem, men det kan være tilfeller hvor dette har skjedd.

Oppsummert anser jeg påliteligheten til undersøkelsen som god.

Begrepsmessig gyldighet: Formuleringen av spørsmålet til den avhengige variabelen *KTI* er rettet mot hjelpen eller rådene kunden akkurat fikk og jeg er usikker på om at spørsmålet er formulert riktig for å kunne svare på problemstillingen: *Hva kan forklare variasjoner i kundetilfredshet fra et produkt- og prosessperspektiv i SpareBank 1 Nord-Norge?*

Hei! I jakten på å stadig forbedre oss, er din mening viktig. Hvor fornøyd var du med rådene eller hjelpen du akkurat fikk?

5. Usedvanlig fornøyd

4. Svært fornøyd

3. Fornøyd

2. Mindre fornøyd

1. Misfornøyd

Svar gjerne på denne SMS-en med ett av tallene ovenfor.

Hilsen SpareBank 1 Nord-Norge

Spørsmålet formuleres slikt at det ikke spør om *svartid* og *behandlingstid*, men mer om hvilken hjelp kunden fikk. Dette kan gjøre at kundene egentlig svarer på mer «menneskelige sider» ved henvendelsen, som hvor hyggelig rådgiveren var, om den hadde god nok kompetanse, om kunden fikk løst problemet eller om rådene var faglig sterke. Det kan tenkes at spørsmålet derfor evaluerer rådgiverens prestasjon bedre enn en evaluering av de objektive sidene som *svartid/behandlingstid*. Tenkelig kunne skalaen vært utvidet fra 5 til 7 punkter for å kunne øke variasjonen og dermed anvendeligheten i en analyse, men det ville til gjengjeld ha gjort spørsmålet mer komplekst.

Undersøkellesdesignet er lagt opp med kun ett spørsmål til den avhengige variabelen. I etterpåklokskapens ånd ser jeg at vi ikke har nok varians i den avhengige variabelen, noe som medfører at normalfordelingen var svært skjev og selv med tiltak for å normalisere dataen var det vanskelig å skulle skape signifikante resultater med dette som utgangspunkt. Likevel kan en også tenke seg til at en utvidelse av spørreskjemaet som tar med seg *svartid* og *behandlingstid* kan «vekke en sovende bjørn» gjennom å få kundene til å reflektere om noe de egentlig ikke tenkte så mye over etter at de fikk løst problemet sitt. Det kan hende at «man får det man ber om». Dette er en balansegang som denne avhandlingen ikke gir svar på, men som er høyst interessant i vurderingen av spørsmålsform.

Likevel er kundene svært fornøyd med kundeservicen til SNN og spørsmålsutformingen har ikke forsterket de positive verdiene, faktisk er det slik at skalaen er mer negativ enn den er positiv gjennom at det vanligvis nøytrale 3. punktet på en 5-punkts likertskala er «Fornøyd».

Den begrepsmessige gyldigheten oppsummerer jeg som tilfredsstillende.

Intern gyldighet: Med 737 respondenter i utvalget og en god fordeling på de mest signifikante verdiene mot avhengige variabel for *produkt/tjeneste* og *handling* oppnår denne avhandling høy intern gyldighet. Når undersøkelsen har 23,3% svarprosent er det viktig å spørre seg, hvem er de som ikke har svart, de 76,7%? Forhåpentligvis ville en undersøkelse med 100% svarprosent vist til helt lik fordeling på svaralternativene, men det kan jeg ikke være sikker på. En antakelse er at de som ikke har besvart undersøkelsen er de mer indifferente. De som ikke bryr seg og som sannsynligvis ikke var spesielt fornøyd eller misfornøyd. Dette kan bety at vi har gått glipp av en del viktig data gjennom frafallet og at deknningen for våre beslutninger er mindre sterke. Det hadde vært interessant å testet dette, men det er vanskelig uten å kjenne til hvem det er som ikke har svart i større grad enn det jeg gjør i dag.

Oppsummert anser jeg den interne gyldigheten som god.

Ekstern gyldighet: Selv om jeg har hatt utfordringer med at den avhengige variabelen er normalfordelt har testene av hypotesene kommet til konklusjoner som er generaliserbare. Dette er ikke spuriøse sammenhenger da hypotesetest nummer tre og fire har sett på verdier helt uavhengige fra hverandre og satt de opp mot kundetilfredshet. Det er sannsynlig at funnene fra denne undersøkelsen kan generaliseres og at avhandlingen derfor har en tilfredsstillende ekstern gyldighet. I den substansielle drøftingen vil jeg se nærmere på andre undersøkelser og se etter lignende funn.

Oppsummert anser jeg undersøkelsens totale gyldighet som tilfredsstillende, men med stort potensial for forbedring til et videre dypdykk i denne materien.

7 Avslutning

7.1 Undersøkelsens funn

Hovedfunnene fra undersøkelsen oppsummerer punktvis under og er knyttet opp mot hypotesene:

- Undersøkelsen klarer ikke å bevise noen signifikant sammenheng mellom *svartid* og *KTI* (Hypotese 1)

Selv med bearbeidelse av både *svartid* og *KTI* oppnår undersøkelsen ikke signifikant sammenheng mellom de to variablene. Dette er et funn som ikke støtter avhandlingens antakelser

- Undersøkelsen klarer ikke å bevise noen signifikant sammenheng mellom *behandlingstid* og *KTI* (Hypotese 2)

Selv med bearbeidelse av både *behandlingstid* og *KTI* oppnår undersøkelsen ikke signifikant sammenheng mellom de to variablene. Dette er et funn som ikke støtter avhandlingens antakelser.

- Undersøkelsen finner signifikant forskjell på høyere kundetilfredshet når *handlingen* er *gjøre noe for kunden* fremfor *veiledning i egne flater* (Hypotese 3)

Funnet er observert i sammenligningen mellom gjennomsnittlig *KTI* og standardavviket for *KTI* for alle kategoriske variabler på *produkt/tjeneste* samt gjennom Welch's t-test.

Hvordan kan det være slik? En kan egentlig enkelt tenke seg at kunder som får fikset problemet i første ledd, som slipper å gjøre noe selv eller bli sendt videre setter høyere pris på det enn alternativet. Likevel er det slik at det er kun 33% av henvendelsene hvor SNN fikser det i første ledd. Det kan forklares gjennom bankens ønske om å være kostnadseffektiv via de selvbetjente løsningene hvor kundene fikser det selv fremfor at en ansatt i banken gjør det for kunden. Men når det strategiske målet er å ha de mest fornøyde kundene. Samsvarer dette med å kun fikse 33% i første ledd? Dette er et funn som støtter avhandlingens antakelser.

- Undersøkelsen finner signifikant forskjell på lavere kundetilfredshet når *produkt/tjeneste* er *boliglån* fremfor resten (Hypotese 4)

Funnet er observert i sammenligningen mellom gjennomsnittlig *KTI* og standardavviket for *KTI* for alle kategoriske variabler på *handling* samt gjennom Welch's t-test. Funnet indikerer at SNN ikke lykkes med sin håndtering av inngående henvendelser om *boliglån* gjennom at

slike henvendelser drar ned gjennomsnittlig *KTI*. Et *boliglån* er en svært viktig del av en privatøkonomi, når jeg da kan vise til at SNN ikke lykkes med slike henvendelser, hvordan kan en da anta at banken er organisert riktig eller har riktig kompetanse i første ledd? Dette er et funn som støtter avhandlingens antakelser.

7.2 Substansiell drøfting

7.2.1 Funn sammenlignet med andre studier

Funnene fra denne undersøkelsen har fått meg til å søke på ny etter relevante studier for å se om det finnes støtte til mine funn i andre studier. Det siste funnet, hypotese 4, vil ikke være mulig å finne støtte for i andre undersøkelser da det er en egenartet sak for SNN, mens de andre tre funnene er mulig å sjekke mot andre studier.

Funnene fra denne undersøkelsen rokker ved det konservative målesystemet for kvalitet for kundesentre. I sammenligningen av kundeserviceavdelinger er det ofte fokus rundt målene *svartid*, tilgjengelighet (hvor mange av innkommende telefoner som blir besvart) og effektivitet (tiden en rådgiver er innlogget og tilgjengelig for kunder). For kostnadsperspektivet sin del er det også et mål med selvbetjente kunder, altså nødvendig å lære kundene opp til bruk av egne digitale flater.

Når denne undersøkelsen viser at *svartid* og *behandlingstid* tilsynelatende er ubetydelig og at det handler om å fikse det for kunden med en gang den kommer (*gjøre noe for kunden*), er det svært interessant å se at det samme resultatet fremkommer i en artikkel av Feinberg, Kim, Hokama, Ruyter og Keen (2000, s. 131). De testet 13 forskjellige variabler som oppfattes som kritiske i driften av de undersøkte kundesentrene de så på i USA. Av disse variablene er det flere med svak korrelasjon mot kundetilfredshet, deriblant *svartiden* og at problemet ble løst, men bare to av de 13 variablene var kausalt signifikante i en regresjonsanalyse. Disse to var; problemet ble løst (percentage of calls closed on first contact) og antall samtaler som ikke går gjennom (average abandonment).

I sammenligningen med denne undersøkelsen fant jeg ingen korrelasjon med *svartid* og *KTI*, noe som den amerikanske studien fant, men en likhet er at det var en tydelig korrelasjon for at problemet ble løst med en kundes tilfredshet.

Jeg fant ut at det å *gjøre noe for kunden* er den handlingen som skaper mest fornøyde kunder og jeg påstår at den variabelen i denne undersøkelsen samsvarer den amerikanske

ekvivalenten om at problemet ble løst. Dette var også signifikant gjennom regresjonsanalysen i begge studier.

Oppsummert kan jeg kanskje påstå at en kunde av SNN kanskje ikke er så forskjellig fra en Amerikaner?

7.2.2 Funn som støtter avhandlingens antakelser

Det ble funnet støtte for hypotese 3 og 4. Det er signifikant forskjell på gjennomsnittlig *KTI* for kunder som møter en rådgiver som *gjør noe for kunden* enn en rådgiver som *veileder i kundens egne flater*. Ikke bare har *gjøre noe for kunden* størst gjennomsnittlig tilfredshet av handlingsverdiene, men det har også det laveste avviket fra gjennomsnittet, standardavvik. Tabell 5 viser et gjennomsnitt på 4,32 på kundetilfredshet når *gjøre noe for kunden* mot 3,97 for *veiledning i egne flater* er forskjellen så stor at SNN her bør diskutere, hvorfor fikser ikke banken det bare for kunden i flere situasjoner? Hva er i veien for å løse det i første omgang?

En antakelse er at SNN som veldig mange andre organisasjoner bruker mye tid på å tenke kostnadsbesparende, og det å be kunden fikse det selv er opplærende for å spare kostnader i neste omgang. Da er det kanskje en verdi i å ofre en del av kundetilfredsheten for å oppnå dette, men dette resonnementet kan snus enda en gang. Hvis man sender kundene i digitale flater hver gang et problem oppstår kan en anta at kunden vil bli mer selvstendig, og kanskje da fristilt fra emosjonelle eller relasjonelle knytninger til SNN. Da er distansen til neste bank kort og en risiko kan være at banken får høyere kundeavgang.

For hypotese 4 er det en åpenbar signifikant forskjell mellom *KTI*'en til kunder som har henvendelser om *boliglån* og alle resterende henvendelser. Dette ser vi også igjen i Tabell 4 som viser at *boliglån* er den henvendelsen med det tredje laveste gjennomsnittet for *KTI* av alle 11 verdier. Med et gjennomsnitt på 3,65 og betydningen av boliglånet i en privatøkonomi er det min sterkeste anbefaling at SNN tar grep for å ivareta denne typen henvendelser langt bedre. Boliglånet til en kunde er styrende for valg av bank, med rentenivå, produktegenskaper, men også selvfølgelig enkle justeringer på forfallsdato og belastningskonto et serviceoppdrag. Jeg er bekymret for arbeidet mot rekrutteringen av nye kunder og ivaretagelsen av eksisterende boliglånskunder når kundetilfredsheten er så lav for disse observasjonene. Det er riktignok kun 27 henvendelser i perioden, men gitt at det var 27 forskjellige kundeforhold og lån det var snakk om vil dette ha stor betydning for inntektene til banken da utlånsvolum og marginer står for hoveddelen av inntekten for alle norske banker.

Tilbake til Fornells (1992, s. 12) definisjon av kundetilfredshet som en funksjon av forventninger og opplevd kvalitet er det åpenbart her at kundene har forventninger som SNN ikke leverer nødvendig kvalitet til. Forventningene er nok høyere enn hva SNN har selv forventet at de skulle være til eksempelvis henvendelser om boliglån og det må en justering til for å lykkes mot disse henvendelsene.

Funnene som har støttet avhandlingens antakelser kan sies å ha utvidet forståelsen på området, men også delvis utvidet gyldighetsområdet da jeg har funnet samme resultater i lignende undersøkelser for hypotese 3.

7.2.3 Funn som ikke støtter avhandlingens antakelser

Den første hypotesen, at *svartid* skal korrelere med *KTI*, er basert på subjektive antakelser basert på det generelle inntrykket en får når en selv ringer til en kundeservice og samtidig med min bakgrunn i rollen som leder for en slik virksomhet. Antakelsen stammer fra den gjengse påstanden om at kundene ikke orker å vente på å få svar, og at ventetiden påvirker kundetilfredsheten er en så veletablert effekt at jeg var sikker på at jeg skulle finne en viss form for korrelasjon. Selv gjennom å vri og vende på den avhengige og de uavhengige variablene har jeg ikke funnet noen form for signifikant sammenheng mellom *svartid* og *KTI* alene. Kanskje det er slik at det å vente i snitt 99 sekunder (01:39) ikke er så uheldig for kundeopplevelsen som man frykter. En skulle jo likevel tro at de ytterste observasjonene på svartider over fem minutter (05:00) skulle bli sterkt påvirket av dette, uten at jeg har klart å bevise det i noen slags sammenheng i denne undersøkelsen.

Det er to sider ved denne diskusjonen slik jeg ser det, forventningene til *svartid* og spørsmålsformuleringen til *KTI*.

Når jeg i teorikapittelet tok utgangspunkt i at *KTI* defineres som en funksjon av forventninger og opplevd kvalitet stiller jeg meg noen spørsmål: Er det slik at forventningene på *svartid* er høyere enn 01:39? Som tidligere nevnt er bransjestandarden på mellom ett og to minutter innenfor bank- og finans. I andre bransjer er situasjonen annerledes, *svartiden* kan ofte være lengre, men også kortere enn dette. Kanskje er det slik at spørsmål om bank- og finans er så komplekse at kunden tåler en lengre ventetid? Eller er det slik at i det kunden har fått løst problemet sitt så har den glemt hvor lenge den ventet og går videre med livet sitt uten å tenke så mye på det?

På den positive siden nyter SNN av et gjennomsnitt på 4,03 for *KTI*, altså et gjennomsnitt av svært fornøyde kunder på skalaen for kundetilfredshet benyttet i denne undersøkelsen og en kan jo tenke at håndteringen er så bra at kundene, som jeg er inne på i forrige avsnitt, ser bort fra *svartid* og *behandlingstid* og klemmer til med en god tilbakemelding. Det er ikke usannsynlig, men det ligger noe mer på formuleringen av *KTI*-spørsmålet. Dette er jeg inne på i drøftingen av begrepsmessig gyldighet i forrige kapittel og jeg går ikke inn på dette noe mer her.

7.2.4 Konsekvenser for teorien

I hovedsak har undersøkelsen basert seg på definisjonen av kundetilfredshet introdusert av Fornell (1992, s. 12). Definisjonen om at kundetilfredshet fungerer som en funksjon av forventninger og opplevd kvalitet finner jeg støtte for i drøftingen av funnene.

Kundetilfredshet er et svært vanskelig begrep å forholde seg til da det er ubeskrivelig mange nyanser som kan påvirke en kundes tilfredshet, men i akkurat denne avhandlingen har begrensingen av kundetilfredshet til en etter-evaluering av en telefonsamtale gjort at min tro på at kundene straffer SNN når banken ikke møter forventningene. Eksemplifisert er dette lettest å forstå i drøftingen rundt kundetilfredsheten for *boliglån*.

Oppsummert mener jeg at denne avhandlingen forsterker eksisterende teori på feltet gjennom sin tilnærming til måling av kundetilfredshet.

7.2.5 Anbefaling for videre forskning

Denne måten å analysere kategorien til inngående henvendelser mot kundetilfredshet har gitt meg svar på enkelte påstander og en bedre forståelse av kundenes tilfredshet og hva som betyr noe for dem. Jeg anbefaler to måter å videreutvikle denne forskningen, ved større endring av de uavhengige variablene eller ved større endring av den avhengige variabelen.

Hvordan den avhengige variabelen er utformet fungerer den godt til å måle en rådgivers prestasjon kontinuerlig. Basert på en 5-punkts likertskala har den likevel for mange observasjoner på «Svært Fornøyd» og «Usedvanlig Fornøyd». Derfor bør det vurderes å øke antall punkter til 7. Alternativt kan det kobles på utvidelse av spørsmålet i form av valens for å fremprovosere større variasjon, som er det denne oppgaven har slitt med. Denne undersøkelsen har ikke vurdert rådgiverens, altså det mottakende organets egenskaper og kapabiliteter. Det ville vært veldig interessant å sett en slik studie gjennomført med enda større fokus på rådgiverens handlinger og kategorien til henvendelsen, men også med variabler for f.eks kjønn, alder, studiebakgrunn, lengde på arbeidsforhold og kompetanse. Eller mer menneskelige sider

som hvor empatisk og tålmodig rådgiveren er. Hvis en konklusjon kunne vært at en type person konsekvent skaper bedre kundeopplevelser enn andre ville det vært svært interessant blant annet rekrutteringsøyemed.

En videre undersøkelse med bruk av de samme, eller tilnærmet like uavhengige variabler, men med en enda mer nyansert tilfredshetsundersøkelse ville vært svært interessant. Det er mulighet for sende et mer utfyllende spørreskjema som link på SMS kontra å svare på en SMS og dermed kan man legge til flere spørsmål hvorpå kunden kan gi konkrete tilbakemeldinger på *svartid*, *behandlingstid* osv.

Jeg vil anbefale meg selv og min arbeidsgiver, SpareBank 1 Nord-Norge, å videreutvikle kategoriseringsmenyen og se enda nærmere på tilfredsheten og hvordan den varierer mellom de forskjellige kategoriene. Finansbransjen presses på kostnader, og dette er en gylden mulighet til å forstå hvilke oppgaver som bør automatiseres og hvordan SNN kan håndtere forskjellige henvendelser bedre.

7.3 Konklusjon

Å alltid søke etter å optimalisere produkter, prosesser og hvordan en organisasjon møter sine kunder for å maksimere kundetilfredshet er kjernevirksomhet for et forskningsobjekt som SpareBank1 Nord-Norge. Å forstå hvordan kundetilfredsheten påvirkes og hvilke tiltak som bør settes til verks for å øke kundetilfredsheten har denne avhandlingen hatt som sitt store mål.

Problemstillingen; *Hva kan forklare variasjoner i kundetilfredshet fra et produkt- og prosessperspektiv i SpareBank 1 Nord-Norge*, har blitt forsøkt besvart gjennom fire uavhengige variabler og følgende er konklusjonen som følger drøftingen av disses evne til å forklare kundetilfredshet.

Undersøkelsen finner ingen støtte for å overfokusere på de tradisjonelle variablene *svartid* og *behandlingstid* når målet er å skape fantastiske kundeopplevelser. Gjennom analysen finner jeg ingen sammenheng mellom hvor lenge en kunde venter på svar eller hvor lenge den er i samtale med en rådgiver og kundetilfredshet.

Fokuset derimot bør settes til verks mot hvordan rådgivere behandler kundene, hvordan man sørger for at kundene møter riktig kompetanse og hvordan man organiserer seg for å lykkes med dette.

Jeg avslutter denne avhandlingen med ett klart råd: SpareBank 1 Nord-Norge bør adressere utfordringen rundt svak kundetilfredshet for henvendelser angående boliglån og øke antallet håndtering av henvendelser på en måte som fikser problemet for kunden i første ledd.

Referanseliste

- A., F. R. et al. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (2), 131-141. doi:10.1108/09564230010323633
- Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-143. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/184036>
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68 (4), 172-185. Tilgjengelig fra: <http://journals.ama.org/toc/jmkg/68/4>
- BI. (2018). *Norsk Kundebarometer: Handelshøyskolen BI*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/> [Lest 11.03.2018].
- Bockhorst, J. et al. (2017). *Predicting Self-reported Customer Satisfaction of Interactions with a Corporate Call Center*, Cham: Springer International Publishing. 179-190 s.
- Churchill, G. A. & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 491-504. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/3151722>
- Datatilsynet. (2017). *Nye personvernregler i 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/nye-personvernregler/> [Lest 26.11.2017].
- Engel, J. F. & Blackwell, R. D. (1982). *Consumer Behavior*. Dryden Press.
- Finans Norge. (2017). *PSD2 eller betalingstjenestedirektivet*. <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 15. 10.2307/1252129
- Fornell, C., Morgeson III, F. V. & Hult, G. T. M. (2016). *Cumulative Returns on \$100 Invested in Customer Satisfaction: Portfolio Versus the S&P 500 (April 2000 Through June 2014)* *Journal of Marketing* vol 80. Tilgjengelig fra: <http://journals.ama.org/doi/pdf/10.1509/jm.15.0229>.
- Fornell, C., Morgeson III, F. V. & Hult, G. T. M. (2016). Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangle. *Journal of Marketing*, 80 (4), 92-107. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0229>
- Giese, J. L. & Cote, J. A. (2000). Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (1), 27. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/200857197?accountid=17260>
- Howard, J. A. & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. Wiley.
- Jacobsen. (2016). Undersøkelsens femte fase: Hvordan skal vi foreta utvalg av enheter? I: Jacobsen (red.) *Hvordan gjennomføre undersøkelser* s. 289-312: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. (2016a). 14.3 Bivariat analyse - samvariasjon mellom to variabler. I: AS, C. D. (red.) b. 3. *Hvordan gjennomføre undersøkelser* s. 344-346: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2016b). Substansiell og metodologisk drøfting. I: b. 3 *Hvordan gjennomføre undersøkelser* s. 389-404: Cappelen Damm AS.
- Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. (2016). *Sprint : how to solve big problems and test new ideas in just five days*.
- Mooi, E. & Sarstedt, M. (2011a). Conducting a Regression Analysis. I: Springer (red.) b. 1 *A Concise Guide to Market Research* s. 165-184: Springer.

- Mooi, E. & Sarstedt, M. (2011b). Detect Outliers. I: Springer (red.) b. 1 *A Concise Guide to Market Research* s. 88-89: Springer.
- Mooi, E. & Sarstedt, M. (2011c). Regression Analysis - Introduction. I: Springer (red.) b. 1 *A Concise Guide to Market Research* s. 161-162: Springer.
- Morgan, N. A. & Rego, L. L. (2006a). *Managerial Value of Different Customer Feedback Metrics in Predicting Future Business Performance*: Marketing Science [Lest 04.03.2018].
- Morgan, N. A. & Rego, L. L. (2006b). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25 (5), 426-439. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0180>
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57 (3), 25-48.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.
- Raosoft. (2018). *Sample Size Calculator*. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.
Tilgjengelig fra: <http://www.raosoft.com/samplesize.html> [Lest 13.05.2018 16:45].
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review* (December 2003). Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rychalski, A. & Hudson, S. (2017). Asymmetric effects of customer emotions on satisfaction and loyalty in a utilitarian service context. *Journal of Business Research*, 71, 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.014>
- SAS. (2018). *Likelihood test*. Tilgjengelig fra: http://documentation.sas.com/?docsetId=statug&docsetTarget=statug_logistic_getting_started.htm&docsetVersion=14.2&locale=en [Lest 13.05.2018 17:01].
- Silseth, P. R. (2016). *Modell bankbransjen*. ikke publisert: Norsk Kundebarometer/Barcode Intelligence AS.
- Silseth, P. R. (2017). *Lojalitetens mange ansikt* [Video]. 19.05.2017. YouTube: HandelshøyskolenBI. Tilgjengelig fra: https://www.youtube.com/watch?v=uS_0hdaax-0 [Lastet ned 29.04.2018].
- SNL. (2018). *Stordata*. Store Norske Leksikon: SNL. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/stordata> [Lest 08.04.2018].
- SpareBank1Nord-Norge. (2017). Kvartalspresentasjon Q2 2017: SNN.
- Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25 (2), 204-212. 10.2307/3172652
- Westbrook, R. A. & Reilly, M. D. (1983). Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *NA - Advances in Consumer Research*, 10, 256-261. Tilgjengelig fra: <http://acrwebsite.org/volumes/6120/volumes/v10/NA-10>
- Wikipedia. (2018a). *Likert Scale*. Wikipedia. Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale [Lest 13.05.2018 16:38].
- Wikipedia. (2018b). *Net Promoter*. Wikipedia: Wikipedia. Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter [Lest 29.04.2018 14:53].
- Yi, Y. (1990a). A Critical Review of Consumer Satisfaction. I: Zeithaml, V. A. (red.) *Review of Marketing* s. 68-124. books.google.com: American Marketing Association.
- Yi, Y. (1990b). *Figure 2 - Processes of Consumer Satisfaction*. A Critical Review of Consumer Satisfaction: University of Michigan.