



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Kundeopplevelser gjennom en bankbytteprosess

En studie av kundereisen fra gammel til ny bank

Anja Isaksen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – BED-3901 – mars 2022

Forord

Denne oppgaven avslutter min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet. Prosessen har vært lang og lærerik, med gode innspill underveis. Det ville vært vanskelig å gjennomføre uten støtte fra venner, familie og kolleger, og faglige input fra lærere og professorer ved UiT.

Takk for hjelpen!

Først og fremst en takk til veileder professor Svein Ottar Olsen, som har delt av sin faglige kunnskap og vist vei i det teoretiske landskapet. Du har hjulpet meg med å finne riktig retning i prosessen, og ikke minst var det dine forelesninger som i sin tid gjorde at jeg valgte markedsføring som studieretning. Jeg setter stor pris på at du har gitt meg innsikt i en spennende verden om konsumentatferd.

Administrasjonen ved Handelshøgskolen fortjener også en stor takk for alt de har ordnet i løpet av mine år som student. Takk til Danske Bank for samarbeid i oppgavens innledende fase, og til mine tidligere kolleger som har delt av sine erfaringer. Takk til alle som har stilt opp på intervjuer og delt av sine opplevelser rundt bankbytteprosessen. Takk til mine medstudenter for en flott studietid – en opplevelse i livet som også har gitt mange gode vennskap jeg tar med meg videre. Tusen takk til alle som har bidratt med tilbakemeldinger og korrekturlesing av oppgaven.

Til sist vil jeg rette en stor takk til min kjære mann, Trond. Du har bidratt som støttespiller, heiagjeng, mental backup og motivator underveis. Jeg kunne ikke gjort dette uten deg.

Anja Isaksen

Trondheim, 1. mars 2022

Sammendrag

Formålet med denne studien var å avdekke kundeopplevelser gjennom en bankbytteprosess, som en studie av kundereisen fra gammel til ny bank. I henhold til det teoretiske rammeverket for kundereiser, ble bankbytteprosessen delt opp i tre faser, før, under og etter bankbytte. Videre ble bankkunders opplevelser knyttet til hver fase undersøkt. Opplevelse er i denne sammenheng definert som en helhetlig konstruksjon bestående av servicekvalitet, verdi, kundetilfredshet og byttekostnader. Oppgavens teoretiske grunnlag omfatter også lojalitet, bytteatferd og intensjoner, og hvordan disse påvirkes av kundeopplevelser og tilfredshet.

Oppgavens problemstilling er som følger:

- a) Hvordan opplever kunder reisen eller prosessen forbundet med et bankbytte?
- b) Hva er de mest sentrale faktorene og kontaktpunktene som påvirker kundeopplevelsen forbundet med et bankbytte?

For å belyse problemstillingen ble det gjennomført kvalitative dybdeintervjuer.

Innledningsvis med tre bankansatte som jobber med bankbytte, deretter hoveddelen av datainnsamling gjennom intervjuer med ni bankkunder som har byttet bank og kunne dele sine opplevelser med dette.

Funnene avdekker at det er individuelle forskjeller i kundeopplevelsen forbundet med bankbytte, men at det likevel er hensiktsmessig å sammenligne individuelle kundereiser for å gi forståelse for den helhetlige opplevelsen. Videre er det drøftet at selv om det er individuelle forskjeller, er det likevel mulig å trekke frem noen hovedfunn.

De fleste bankkundene opplever at bankbyttet inkluderer en del byttekostnader i form av spesielt prosessuelle, men også relasjonelle byttekostnader, som arbeid og innsats fra de selv, at bankbyttet tar tid, medfører usikkerhet og at det er en del styr. Funnene tyder på at finansielle byttekostnader var mindre fremtredende. Videre konkluderes det med at det er for mange kontaktpunkter forbundet med bankbytteprosessen, noe som også øker kundenes byttekostnader. De ønsker en mer samkjørt prosess, der det ikke er så mange kontaktpunkter knyttet til informasjon, dokumentasjon og signering, eller at disse punktene slås sammen og kan gjøres i kun en omgang, uten at det er så mange ulike prosesser som løper simultant og krever oppfølging fra kunden.

De fleste kundene er mindre tilfredse med selve bankbytteprosessen, med unntak av noen få som har opplevd god personlig oppfølging eller svært gode tekniske løsninger. Selv om flere er mistilfreds med gjennomføringen av selve bankbytteprosessen, er de tilfredse med å ha gjennomført bankbyttet, da dette gir dem lavere pris og økt verdi og tilfredshet i ny bank. Den mest sentrale faktoren forbundet med bankbytte er pris, og deretter design og funksjon på tekniske løsninger. Videre er det et skille mellom bankkunder som er opptatt av og ønsker personlig oppfølging og relasjon, og hvor dette er sentralt for deres tilfredshet, og de kundene som ikke vektlegger dette. For begge gruppene er pris og tekniske løsninger sentralt, og det er ikke snakk om et enten/eller forhold mellom faktorene. I tillegg avdekket studien at andre faktorer som ventetid og svartid, lokalisering og tilgjengelighet og servicefeil og feilretting også var relevante faktorer kundeopplevelsen, om enn i mindre grad.

På bakgrunn av funnene anbefales banker som ønsker å forbedre bankbytteprosessen sin å forbedre deres teknologiske løsninger, spesielt slik at kunder kan oppleve effektiv og god selvbetjening, og videre benytte teknologi til å tilpasse kundereisen etter individuelle behov og ønsker, da spesielt med tanke på om kundene ønsker personlig oppfølging gjennom å etablere en personlig relasjon. Selv om digitalisering er avgjørende i dagens samfunn, og også forbundet med bankbytter, oppfordres det til å ikke undervurdere verdien av relasjoner.

For banker som ikke kan eller ønsker å konkurrere på pris, kan andre faktorer som er sentrale for kvalitet, verdi, tilfredshet og lojalitet vektlegges. Selv om funnene avdekker pris som en avgjørende faktor, trekker flere respondenter også frem andre faktorer som en del av vurderingen deres. Ved å skape verdi for kundene, bygge tilfredshet og arbeide mot lojalitet kan kanskje andre faktorer samlet sett skape villighet til å betale noe mer.

Nøkkelord: Kundeopplevelse – kundereise – bankbytte – lojalitet – bytteatferd

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Tema og problemformulering.....	2
1.3	Nytteverdi	3
1.4	Oppgavens oppbygging	3
2	Teori	4
2.1	Kundereise	5
2.1.1	Faser i kundereisen.....	8
2.1.2	Kontaktpunkter i kundereisen	10
2.2	Kundeopplevelse	11
2.2.1	Servicekvalitet.....	13
2.2.2	Verdi.....	17
2.2.3	Tilfredshet	18
2.2.4	Byttekostnader.....	21
2.3	Bytteeatferd og lojalitet.....	24
2.3.1	Lojalitet	24
2.3.2	Bytteeatferd og bytteintensjon	26
2.3.3	Sentrale årsaker til bankbytte og lojalitet.....	28
3	Metode.....	30
3.1	Valg av forskningsdesign og metode.....	31
3.2	Intervju.....	31
3.2.1	Intervjuguide	33
3.2.2	Test av intervjuguide	34
3.2.3	Utvalg	34
3.2.4	Praktisk gjennomføring av intervju.....	35
3.3	Analyse av innsamlet data	37
3.4	Vurdering av undersøkelsens kvalitet og pålitelighet.....	38
3.5	Personvern og etiske hensyn.....	40
4	Resultater.....	41
4.1	Resultater fra intervju med bankansatte	41
4.1.1	Kartlegging av bankbytteprosessen i praksis og kontaktpunkter.....	41
4.1.2	Ansattes vurdering av kontaktpunkter og kvalitetsegenskaper	44
4.2	Resultater fra intervju med bankkunder	47
4.2.1	Før bankbytte.....	48

4.2.2	Under bankbytte	54
4.2.3	Etter bankbytte	59
4.2.4	Oppsummering og mulige forbedringsområder	62
5	Diskusjon.....	63
5.1	Kundereise	65
5.2	Kundeopplevelsen	68
5.3	Byttestatferd, lojalitet og intensjoner	72
5.4	Oppsummering, konklusjon og forslag til videre forskning.....	73
	Referanseliste	76
	Vedlegg	84
	Vedlegg 1 – Intervjuguide bankkunder	84
	Vedlegg 2 - Intervjuguide kunderådgiver Danske Bank	87
	Vedlegg 3 – Intervjuguide ansatt på Welcoming Team	88
	Vedlegg 4 – Intervjuguide ansatt ved Forretningsutvikling.....	89
	Vedlegg 5 – Rekrutteringstekst deltagere til intervju.....	90
	Vedlegg 6 – Kategorier til analysen.....	91
	Vedlegg 7 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	94

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Banknæringen har endret seg på flere områder de siste tiårene. Den teknologiske utviklingen har vært enorm, noe som blant annet har ført til at det i dag er en større konkurranse i bankmarkedet (Beerli, Martín & Quintana, 2004; Farah, 2016; Finans Norge, 2019). Kundene kan raskere og enklere bytte mellom banker, eller plukke enkelttjenester fra de ulike bankene uten å være totalkunde. Med den teknologiske utviklingen kan mange banker i dag fremstå som tilnærmet like med de samme produktene og tjenestene, og det kan være vanskelig å differensiere seg fra konkurrentene (Levesque & McDougall, 1996). Det vil da være andre faktorer som skiller bankene fra hverandre og som gir kundene et positivt inntrykk (Beerli et al., 2004). Hvor det tidligere handlet mye om personlig relasjon til en rådgiver i lokalbanken, handler det nå mer om digitalisering, nettmøter og nettbaserte selvbetjeningsløsninger (Finans Norge, 2019).

Man ser ofte i media at bankkunder oppfordres til å være offensive og bytte bank for å få de beste betingelsene (eksempelvis Bamvik, 2021; Lindvoll, 2021). Myndighetene ønsker også å gjøre det enklere for kunder å bytte bank (Finansdepartementet, 2021) og at kunder enkelt skal få informasjon om vilkår på finansielle tjenester gjennom den offentlige nettsiden www.finansportalen.no (Forbrukerrådet, u.å.). Når tjenestene som tilbys er mer digitale og det er enkelt å sammenligne pris og vilkår, bidrar dette til å opprettholde den sterke konkurransen i bankmarkedet. Derfor bytter også kunder oftere bank nå enn de gjorde før. I 2004 var det kun 3% som oppga at de hadde byttet bank siste 12 måneder. I 2017 var dette økt til 9% og i tillegg oppga 35% at det kunne være aktuelt å bytte bank i løpet av de neste 3 årene (TNS Gallup, 2007; Kantar TNS, 2018). Det er høye kostnader forbundet med å skaffe nye og beholde kunder (Farah, 2016), og lojale kunder er viktig for bankenes resultat (Noman, Zhao & Asiaei, 2021). Når en kunde bytter bank, mister banken fremtidig inntjening på den aktuelle kunden, kostnaden ved å skaffe kunden må anses som en tapt investering, og banken må bruke ressurser på å skaffe nye kunder. Den samlede kostnaden ved å miste en kunde kan dermed være høy, og det kan gå ut over både markedsandeler og profitt (Keaveney, 1995). Derfor er det viktig å forstå bytteatferd i banknæringen for å unngå negative konsekvenser forbundet med tap av kunder (Farah, 2016; Colgate & Hedge, 2001).

Forskning på bytteatferd hos private bankkunder er begrenset, og det er fortsatt mange temaer og problemstillinger som bør utforskes (van der Crujisen & Diepstraten, 2017). Et interessant

tema er bankbytte som en prosess. For å skape og opprettholde konkurransefortrinn er det sentralt å få en forståelse for kundeopplevelsen, sett fra kundens perspektiv (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016). Dette innebærer ikke bare å forstå og forklare kundetilfredshet og opplevelse som et statisk fenomen eller noe kundene opplever eller erfarer på et gitt tidspunkt. Derfor har nyere forskning på kundetilfredshet til servicebedrifter fokusert mer på forståelse av kundeopplevelsene som en kundereise over tid og rom (Lemon & Verhoef, 2016; Rosenbaum, Otolara & Ramírez, 2017). Kundereise har skapt stor interesse både blant praktikere og akademikere (Tueanrat, Papagiannidis & Alamanos, 2021). Ordet kundereise kan beskrives som en reise kunden legger ut på gjennom kjøpsprosessen, fra før de velger et produkt eller tjeneste, til gjennomføringen av selve kjøpet og deretter når de skal bruke produktet eller tjenesten og tiden etterpå. Mye av den senere forskningen har tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket utarbeidet av Lemon & Verhoef (2016). De deler kundereisen opp i tre faser: før kjøp, kjøpsfasen og etter kjøp, hvor det er mange kontaktpunkter underveis mellom bedrift og kunde. Kontaktpunkter er måter det kan være kontakt mellom bedrift og kunde -gjennom ulike kanaler. Eksempelvis via nett og mobil/app, telefon, brev, e-post, fysiske møter eller gjennom sosiale medier (Voorhees et al. 2017). Å studere kundetilfredshet og opplevelser på ulike steg i prosessen med bankbytte kan gi ny innsikt og forståelse for årsaker til bankbytte og -lojalitet. Det er utført noe forskning på intensjoner om bankbytte og hvorfor kunder bytter bank. Jeg ønsker å undersøke dette videre ved å se på hele kundereisen fra gammel til ny bank.

1.2 Tema og problemformulering

Tema for oppgaven er å belyse og få forståelse av kundeopplevelser i forbindelse med bytte av bank. Oppgavens faglige tilnærming vil legge vekt på bankbytte som en reise kunder foretar seg i prosessen fra gammel bank til etablering av kundeforhold i ny bank, og videre opplevelsen de har med å ta i bruk den nye banken. Det er interessant å se på hva kundene selv peker på som de viktigste faktorene for hvordan de opplevde bankbytteprosessen og deres tilfredshet underveis i kundereisen.

Mer spesifikt vil denne oppgaven belyse følgende hovedspørsmål:

- a) Hvordan opplever kunder reisen eller prosessen forbundet med et bankbytte?
- b) Hva er de mest sentrale faktorene og kontaktpunktene som påvirker kundeopplevelsen forbundet med et bankbytte?

Min oppgave vil i stor grad ta utgangspunkt i det faglige rammeverket til Lemon og Verhoef (2016) når det gjelder kundeopplevelser som en prosess eller reise i tid og rom gjennom kjøpsprosessen. Opplevelsesebegrepet vil sette søkelys på hvilke vurderinger og erfaringer kundene har hatt i en slik prosess. Dette inkluderer deres opplevelser av servicekvalitet, verdi, tilfredshet og byttekostnader innenfor en begrepsramme som enkelte forskere (eksempelvis Kuppelwieser & Klaus, 2021; Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al, 2009; Voorhees et al., 2017; Sultan, 2019) betrakter som en helhetlig kundeopplevelse. Den samlede kundeopplevelsen påvirker kundenes lojalitet og bytteintensjon. I denne prosessen legger teorien vekt på kundeopplevelser knyttet til sentrale kontaktpunkter.

For å svare på problemstillingen skal jeg gjennomføre kvalitative intervjuer med kunder som har byttet bank. Basert på Lemon & Verhoefs (2016) oppdeling av kundereisen i 3 faser vil jeg dele opp bankbytteprosessen i tre tilsvarende faser: før bankbytte, under bankbytte og etter bankbytte. Jeg vil utarbeide en intervjuguide med spørsmål som skal forsøke å avdekke kundenes opplevelser i de ulike fasene. I tillegg skal jeg gjennomføre innledende intervjuer med tre ansatte i Danske Bank, for å få en grunnleggende forståelse av bankbytteprosessen sett fra bankens perspektiv og det praktiske som hører med til et bankbytte.

1.3 Nytteverdi

Bankene oppfyller viktige funksjoner i samfunnet og er sentrale i mange prosesser for både det offentlige, privatpersoner, organisasjoner og bedrifter. Forskning og økt kunnskap om banknæringen vil dermed være av interesse og ha nytteverdi for flere. Denne oppgaven kan bidra til forskningen innen kundetilfredshet, kundeopplevelser og kundereiser i bankmarkedet ved å tilføre innsikt i temaet, som senere kan bygges videre på for eksempel gjennom kvantitativ testing av hypoteser.

Økt forståelse for kundeopplevelser kan ha nytteverdi for banker og deres håndtering av bankbytteprosessen. Andre bedrifter kan også ha interesse av innsikt i banknæringen og dens prosesser, samt økt forståelse av kundetilfredshet og kundeopplevelser generelt. Videre kan oppgaven ha praktisk verdi for kunder, for eksempel ved eget bankbytte.

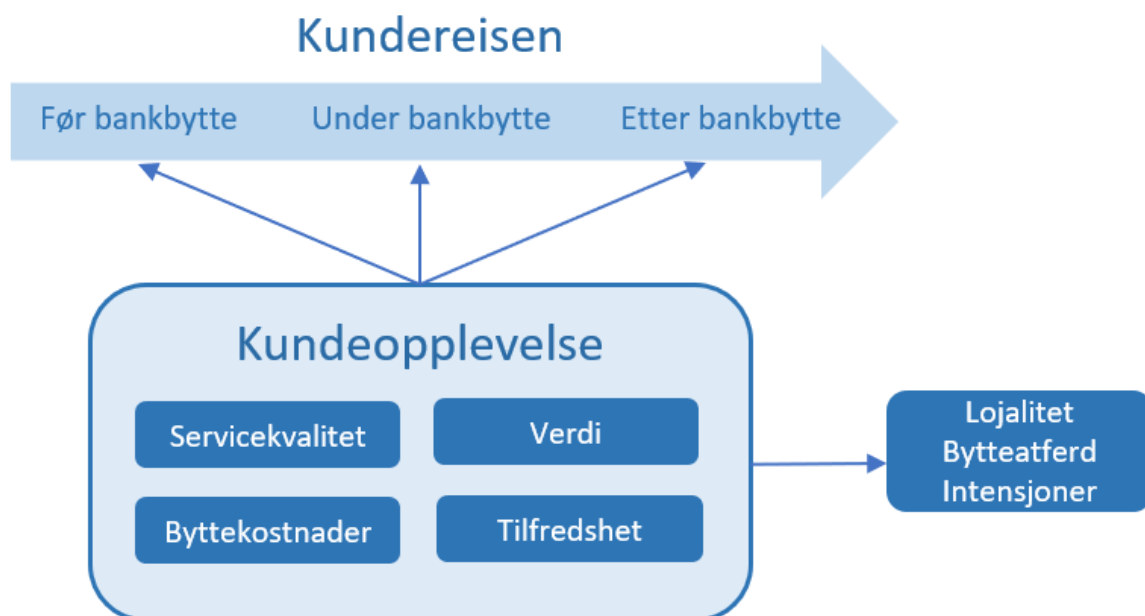
1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt opp i fem kapitler: innledning, teori, metode, resultater og diskusjon. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som er benyttet for å belyse problemformuleringen. Sentrale begreper som bytteatferd, lojalitet, kundeopplevelse og

kundereise gjennomgås. Kapittel 3 beskriver valgt metode for hvordan undersøkelsen gjennomføres. Kapittelet inneholder beskrivelser av fremgangsmåte og utvalg, samt kvalitetsvurdering av studien. I kapittel 4 presenteres funn fra undersøkelsene som er gjennomført. Kapittel 5 diskuterer disse funnene opp mot det teoretiske rammeverket og problemstillingen, og det trekkes konklusjoner for oppgaven.

2 Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg vil presentere en begrepsmodell for å forstå og forklare kundereisen som en funksjon av opplevelse av bankbytteprosessen, med sentrale kontaktpunkter mellom bank og kunde i en tidsserie. Innledningsvis blir kundereise som teoretisk begrep presentert (Lemon & Verhoef, 2016). Videre vil jeg i min fremstilling beskrive kundeopplevelse som en helhetlig konstruksjon (Lemon & Verhoef, 2016) av servicekvalitet (Bahia & Nantel, 2000; Ramachandran & Chidambaram, 2012), verdi (Toelle, 2006; Zeithaml, 1988) og tilfredshet (Ladeira et al., 2016), samt byttekostnader (Burnham et al., 2003). Avslutningsvis omtales bytteatferd, lojalitet og intensjoner, og det presenteres sentrale årsaker til at kunder bytter bank (Brunetti et al., 2016; Keaveney, 1995; Noman et al., 2021; Oliver, 1999).



1 Teoretisk rammeverk for studie av kundeopplevelser i en bankbytteprosess

Figuren illustrerer det teoretiske rammeverket for oppgaven, og sammenhengen mellom begrepene som presenteres i teorikapittelet. Her ser man hvordan kundeopplevelse skapes

gjennom alle fasene i en kundereise forbundet med bankbytteprosessen, og videre en antagelse om at kundeopplevelsen påvirker lojalitet, intensjon og bytteatferd.

2.1 Kundereise

Begrepet kundereise referer til prosessen en kunde går gjennom når han benytter tjenestetilbudet fra en bedrift (Følstad & Kvale, 2018). Siden 1990-tallet har det vært en stor økning i forskningen på kundereiser, og fra 2016 – 2020 ble det publisert over 100 artikler om kundereise, hvorav Lemon & Verhoef (2016) er blant de mest siterte artiklene (Tueanrat et al., 2021). De definerer kundereise slik: «*We conceptualize customer experience as a customer's "journey" with a firm over time during the purchase cycle across multiple touchpoints*» (Lemon & Verhoef, 2016, s. 74). Denne definisjonen på kundereise støttes av flere, eksempelvis Voorhees et al. (2017) og Rosenbaum et al. (2017). I løpet av kundereisen er kunden og bedriften i kontakt med hverandre flere ganger gjennom ulike hendelser, og dette kalles gjerne kontaktpunkter (Halvorsrud et al., 2016; Lemon & Verhoef, 2016). Zomerdijsk and Voss (2010) definerer også kundereise utfra kontaktpunkter mellom bedrift og kunde: «*The consumer journey refers to a series of touchpoints that "involves all activities and events related to the delivery of a service from the customer's perspective"*» (s. 74). Det er sentralt innen kundereiser å se opplevelsen i prosessen fra kundens ståsted (Følstad & Kvale, 2018), og for bedrifter kan det være nyttig å analysere tjenestetilbudet sitt fra et kundeperspektiv, for å avdekke hvorvidt det er samsvar mellom det bedriften planlegger for sine kunder og hva de faktisk opplever (Halvorsrud et al., 2016). Kundereiseanalyse kan avdekke kritiske kontaktpunkter som er avgjørende for kundeopplevelsen (Tueanrat et al., 2021). Dersom kunden selv må gjøre for stor innsats i kundereisen, kan det i enkelte tilfeller få kunden til å hoppe av / avslutte prosessen (Patti et al., 2020).

Bankbytteprosessen kan ses på som en konseptuell reise, hvor kunden over tid beveger seg fra å være kunde i gammel bank til å bli ny kunde i ny bank, med ulike kontaktpunkter underveis. Dette kan vi kalle en kundereise, hvor kundene underveis i prosessen har en opplevelse bestående av kvalitet, verdi, tilfredshet og byttekostnader. Dette støttes av Følstad & Kvale (2018) som skriver følgende: «*The customer journey perspective is often presented as a means to understand customer experience*» (s. 206). Mange ulike kontaktpunkter mellom bank og kunde gjør samhandlingen mer kompleks og vanskeligere å kontrollere. Forståelse for kundereisen og kundeopplevelsen underveis i reisen kan derfor være svært viktig for bankene for å kunne forbedre serviceprosessen (Halvorsrud et al., 2016).

Man kan studere kundereiser både med utgangspunkt i at de har tydelig start- og sluttidspunkt, eller med en mer åpen prosess med flytende overganger (Følstad & Kvale, 2018). I denne oppgaven velger jeg en fremgangsmåte hvor jeg avgrensner den undersøkte kundereisen til bankbytteprosessen, uten strenge grenser som markerer start og slutt på kundereisen. Omfanget av undersøkelsen får dermed en løs avgrensning fra tiden respondenten var kunde i gammel bank, begynte å vurdere bankbytte, gjennom selve bytteprosessen, og har en åpen avslutning en tid etter etablering i ny bank.

Mange studier har undersøkt årsaker til bankbytte eller kunders intensjon om bankbytte



I denne oppgaven er det ønskelig med en prosestetilnærming, med en mer helhetlig undersøkelse av kundereisen

2 Bankbytteprosessen som kundereise

Kundereiser kan være både overordnede og detaljerte (Følstad & Kvale, 2018; Halvorsrud et al., 2016), og i banksammenheng kan det å få boliglån eller bestille seg bankkort ses på som en egen kundereise i seg selv. Jeg finner det hensiktsmessig i denne studien å ha et overordnet syn på hele bankbytteprosessen, samtidig som den består av mindre deler og kontaktpunkter.

Det er også mulig å se på kundereisen som en kollektiv prosess der forbrukeren deler kundereisen og kundeopplevelsen sammen med andre rundt seg (Thomas, Epp & Price, 2020). Mange kunder velger bank ut fra hvilken bank foreldre eller partner bruker. Hvordan dette påvirker kundeopplevelsen i forbindelse med bankbytte ville vært interessant å studere videre, men det vurderes at det i denne omgang faller utenfor rammene til denne oppgaven, og ville krevd en større tilgang på respondenter med deres familie.

Halvorsrud et al. (2016) skiller mellom kundereiser planlagt fra bedriftens side og de faktiske, dynamiske kundereisene som oppleves av individuelle kunder. Det er ikke alltid samsvar mellom disse. Det at kundereiser er dynamiske og varierer mye fra kunde til kunde, taler for en studie som ser nærmere på individuelle kundereiser. Det konseptuelle rammeverket rundt kundereiser gjør det mulig å sammenligne individuelle kundereiser mot hverandre og / eller mot planlagte kundereiser fra bedriftens side (Halvorsrud et al., 2016).

Kartlegging av kundereiser kan gjøres gjennom en visuell fremstilling av kontaktpunkter og hendelser som kan oppstå, og slik øke forståelsen for kundeopplevelsen underveis (Følstad & Kvale, 2018; Halvorsrud et al., 2016; Rosenbaum et al., 2017). Kartlegging av kundereiser inneholder ikke bare informasjon om hvilke kontaktpunkter som eksisterer, men også hva kundene opplever, tenker og føler gjennom alle punktene (Følstad & Kvale, 2018). Økt forståelse kan benyttes til å forbedre kundeopplevelsen, gjennom å bruke ressurser på de riktige områdene, og potensielt øke bedriftens resultater (Patti, van Dessel & Hartley, 2020).

Kart over kundereiser inneholder ofte en tidslinje hvor de ulike kontaktpunktene er plottet inn, gjerne kronologisk (Følstad & Kvale, 2018). Selv om man lager et kart over kundereisen, er det ikke gitt at alle kundene følger det samme løpet (Følstad & Kvale, 2018; Halvorsrud et al., 2016). Kundene vil navigere forskjellig i kartet og møte på ulike kontaktpunkter i forskjellig rekkefølge (Patti et al., 2020). Kunder har dermed påvirkningskraft til å forme sin egen kundereise (Tueanrat et al., 2021).

Følstad & Kvale (2018) skiller mellom kartlegging av kundereiser, som skal gi et bilde av hvordan den er i dag, og design av kundereiser som omhandler å planlegge og skape en reise slik man ønsker at den skal være. Kundereisedesign handler om at de kontaktpunktene som bedriften initierer eller kontrollerer, settes i en sammenhengende rekkefølge som er konsekvent og passer med de produktene og tjenestene bedriften leverer (Kuehnl, Jozic & Homburg, 2019). Det at vi i dag har kontaktpunkter via utallige kanaler, i en dynamisk og kompleks forretningsverden, gjør kundereisekartlegging og -design mye vanskeligere (Patti et al., 2020). Kuehnl et al. (2019) mener effekten av kundereisedesign vil være forskjellig for varer sammenlignet med tjenester, og at det er spesielt viktig for servicebedrifter å forsøke å designe en god kundereise for å redusere kundenes usikkerhet og oppfatning av risiko.

Gjennom teknologisk utvikling har kunder fått tilgang på tilnærmet ubegrenset informasjon. De fleste bedrifter er i dag tilgjengelige gjennom mange ulike kanaler og kontaktpunkter, og kunder får dermed større muligheter til å individualisere sin egen kundereise (Barwitz & Maas, 2018; Herhausen, Kleinlercher, Verhoef, Emrich & Rudolph, 2019). Det at det finnes så mye informasjon og mulige kontaktpunkter kan bli «for mye av det gode» ved at kundereisen blir mer kompleks og at kunden blir overveldet eller frustrert (Tueanrat et al., 2021). Denne kompleksiteten gjør det enda viktigere å fokusere på den helhetlige kundeopplevelsen (Gao, Melero & Sese, 2020). Med stadig mer teknologi rundt oss, kan personlige relasjoner få sterkere betydning og gi en dypere mening i kundereisen (Grewal &

Roggeveen, 2020). Hvordan bruk av ny teknologi påvirker kundereisen, for eksempel bruk av chat-bot, kan påvirkes av kulturelle faktorer (Grewal & Roggeveen, 2020).

Ifølge Kuppelwieser & Klaus (2021) er det ideelt å undersøke kundeopplevelser gjennom de tre fasene i kundereisen jeg tidligere har presisert (før, under og etter bankbytte) og tilhørende kontaktpunkter. Forfatterne argumenterer for at dette er nødvendig dersom man skal få et helhetlig bilde av kundeopplevelsen.

I denne oppgaven anser jeg det som mer informativt å belyse kundereisen fra kundens perspektiv med fokus på deres opplevelse, fremfor hvordan den var planlagt fra bedriftens side. Det vurderes heller ikke som hensiktsmessig, for å belyse problemstillingen, å gjøre en visuell og nøyaktig kartlegging av hver enkel individuelle kundereise. Dersom funnene avdekker noe som mulig kan forbedre kundereisen for bankbytte, kan det være interessant å komme med implikasjoner for kundereisedesign i tillegg.

2.1.1 Faser i kundereisen

Kundereise er som nevnt en dynamisk og til dels flytende prosess, og den deles gjerne opp i tre faser for å gjøre prosessen mer håndterlig, både med tanke på akademisk forståelse og praktiske implikasjoner for bedrifter (Lemon & Verhoef, 2016). Fasene i kundereisen er ikke nødvendigvis kronologiske, og kunder kan «vandre» frem og tilbake mellom fasene, de kan ha en ikke-lineær eller «loopet» / sirkulær kundereise (Grewal & Roggeveen, 2020).

Voorhees et al. (2017) etterspør mer forskning på innvirkningen av de ulike fasene på lojalitet, og senere har andre forskere bevist en positiv påvirkning av effektivt kundereisedesign på lojalitet (Kuehnl et al., 2019).

Lemon & Verhoef (2016) deler kundereisen opp i tre faser: “pre-purchase”, “purchase” og “post-purchase”. Denne oppdelingen støttes av flere (eksempelvis Barwitz & Maas, 2018; Grewal & Roggeveen, 2020; Patti et al., 2020). Tilsvarende oppdelinger av kundereisen finner vi for eksempel i Voorhees et al. (2017) eller Rosenbaum et al. (2017). Fellestrekkene handler om å dele opp kundereisen i tre faser som sier noe om hvor kunden er i prosessen, og at det kan være ulike faktorer som er betydningsfulle i de enkelte fasene. I denne oppgaven har jeg valgt å kalle fasene for: før bankbytte, under bankbytte og etter bankbytte. Dette vil jeg gjøre ved å konkretisere for respondentene hvor i prosessen de er til enhver tid. Det vurderes som hensiktsmessig å dele opp både undersøkelsen og analysen tilsvarende.

Før bankbytte

I før-fasen er det mange kunder som starter reisen ved å søke etter informasjon og vurdere alternativer (Gao et al., 2020). I følge Voorhees et al. (2017) handler denne fasen om bevisstgjøring, informasjonssøk og å opprette kontakt og kundeforhold, og kundens forventninger formes. Mange bruker mobiltelefonen til slike innledende informasjonssøk (Herhausen et al., 2019), om dette også gjelder for bankbytte er uvisst.

Det er viktig å lokke kundene inn uten å bygge for høye forventninger som det er vanskelig å leve opp til. For finansielle tjenester anbefales økt fokus og investering i før-fasen, for å øke antall ny-kunder og skape lojalitet (Voorhees et al., 2017). Videre kan det å bruke ressurser på opplæring av kundene i denne fasen gjøre at de blir «bedre» kunder i fremtiden (Voorhees et al., 2017). I banksammenheng kan det å lære kundene opp til å bli selvbetjente, gjøre at de blir mer tilfredse i fremtiden når de effektivt benytter selvbetjeningsløsninger fremfor å vente på manuell behandling. Økt selvbetjening reduserer også bankens kostnader til kundeservice.

Siden alle kontaktpunktene er med på å påvirke kundens samlede opplevelse, mener Voorhees et al. (2017) at det kan være lurt å få unna eventuelle ubehagelige eller strevsomme ting i starten av kundereisen, slik at det er mange positive kontaktpunkter etterpå som kan bygge en god opplevelse som kunden til slutt sitter igjen med. Samtidig kan det tenkes at for store hindringer vil kunne få kunden til å droppe ut av kundereisen, noe som naturligvis er uønsket fra bedriftens side. Dette bør hensyntas når man designer kundereisen (Voorhees et al., 2017).

Under bankbytte

I en kjøpsfase gjennomfører som regel kunder valg, bestilling og betaling (Gao et al., 2020). Dette er når kunden benytter seg av det faktiske tjenestetilbudet til bedriften (Voorhees et al., 2017). Tilsvarende handlinger for bankbytte kan være å opprette kundeforhold, velge mellom og bestille ulike produkter, og gjennomføring av praktiske gjøremål knyttet til bankbyttet.

I selve kjøpsfasen i kundereiser er det mange kunder som foretrekker å bruke pc til å gjennomføre kjøp (Herhausen et al., 2019). Om dette også gjelder bankbytteprosessen er uvisst.

Etter bankbytte

Etter-fasen inkluderer alle kontaktpunktene kunden har med bedriften etter selve kjøpsfasen (Lemon & Verhoef, 2016). I følge Voorhees et al. (2017) handler etter-fasen om å utvikle og styrke kundeforholdet. For å unngå kognitiv dissonans, altså den indre konflikten rundt valget man har tatt og alternativene man valgte bort tidligere i prosessen, kan kunder være mer

mottakelig for informasjon/promotering fra bedriften i etter-fasen som betrygger dem om at de valgte riktig (Gao et al., 2020). Kunder ønsker å ha gjort et godt kjøp, og leter gjerne etter informasjon som bekrefter dette. I etter-fasen gjør kunden en evaluering av hele kundeopplevelsen som har vært, og dette legger gjerne grunnlag for intensjoner om fremtidig atferd (gjenkjøp) (Gao et al., 2020). Etter-fasen kan også flyte over til å bli før-fasen i den neste kundereisen kunden legger ut på (Voorhees et al., 2017).

Servicefeil kan ha stor effekt på kunders opplevelse, og enkelte omtaler servicefeil og feilretting som del av etter-fasen (Voorhees et al., 2017). Jeg velger å ikke undersøke dette kun i etter-fasen i min studie. Det vurderes som mer hensiktsmessig å inkludere respondentens opplevelser av feil og feilretting uansett hvilken fase det oppstår i.

2.1.2 Kontaktpunkter i kundereisen

«Touchpoint» er ifølge Følstad & Kvale (2018) det mest brukte begrepet i kundereise-litteraturen for å beskrive interaksjon, kommunikasjon, treffpunkter eller ulike trinn/steg, mellom bedrift og kunder, direkte eller indirekte, og at disse utgjør byggsteinene i en kundereise. Jeg velger å oversette begrepet til kontaktpunkter, og dette benyttes videre i denne oppgaven.

Halvorsrud et al. (2016) definerer kontaktpunkter som: «... *an instance of communication between a customer and a service provider*» (s. 846). Denne kommunikasjonen kan gjøres gjennom ulike kanaler (Voorhees et al., 2017). Videre spesifiserer Halvorsrud et al. (2016) at kontaktpunkter må være synlig for kundene slik at de får det med seg, det må kunne tidfestes når det skjer og det må inneholde kommunikasjon eller interaksjon som rettes mot en bestemt kunde. Reklame og generell informasjon er dermed ikke å regne som et kontaktpunkt, selv om dette også kan påvirke kunders atferd og opplevelser (Halvorsrud et al., 2016).

Hvert kontaktpunkt er en del av kundens samlede opplevelse, og kontaktpunktene kan ha en kumulativ effekt: «... *relationships are built from a series of encounters with a firm ... each encounter contributes to customers' overall satisfaction and willingness to continue the relationship*» (Voorhees et al., 2017, s. 269). Her ser vi betydningen av kontaktpunkter for å påvirke kundetilfredshet og lojalitet, formulert som vilje til å fortsette kundeforholdet.

I følge Lemon & Verhoef (2016) er det fire typer kontaktpunkter, som kan være initierte av bedriften, partnere, kunden eller eksterne/sosiale. Dette betyr at bedriften ikke kan kontrollere og bestemme hele rekkefølgen i kundereisen.

Valg av kanaler påvirkes av kunders psyko- og sosiodemografiske faktorer, og kunder bruker gjerne ulike kanaler for kontaktpunkter i de forskjellige fasene i kundereisen (Gao et al., 2020). Videre er det synergieffekter mellom de ulike kanalene som kan ha både positiv og negativ effekt på kundeopplevelsen, og hvor en integrering av kanalene har positiv effekt (Barwitz & Maas, 2018). Gao et al. (2020) fant at samsvar mellom ulike kanaler og kontaktpunkter gir kunder et mer positivt inntrykk av bedriften, de husker informasjon bedre og opplever den som mer troverdig. Manglende samsvar kan skape usikkerhet og frustrasjon. Ikke alle kontaktpunkter er like kritiske (Rosenbaum et al., 2017). "Moments of truth" eller sannhetens øyeblikk er de mest kritiske kontaktpunktene, som har størst betydning for kundeopplevelsen (Voorhees et al., 2017). Kontaktpunkter som får kunden til å avslutte kundereisen regnes naturligvis som kritiske (Patti et al., 2020). Samtidig er det lett å fokusere på hovedtjenestene som tilbys, og kanskje glemme fasene før og etter, men alle kontaktpunkter kan påvirke kundens samlede opplevelse (Voorhees et al., 2017). Mange bedrifter har for mye (eller bare) fokus på kjerneservicen de tilbyr og mangler fokus på hele prosessen, men å levere godt på alle fasene i kundereisen kan gi konkurransefortrinn (Voorhees et al., 2017)

I denne oppgaven vurderes som relevant å avdekke hvilke kontaktpunkter respondentene har hatt med både gammel og ny bank, hvilke kontaktpunkter de selv trekker frem som viktige eller kritiske, og om de har klare og unike assosiasjoner til kontaktpunktene i form av en opplevelse av kvalitet, verdi tilfredshet og/eller byttekostnader.

2.2 Kundeopplevelse

I denne oppgaven bruker jeg begrepet kundeopplevelse som oversettelse for «customer experience» (Lemon & Verhoef, 2016) og «service experience» (Voorhees et al., 2017). Tidlig teori innen konsumentatferd og beslutningsprosesser la grunnlaget for forskningen på kundeopplevelse i form av opplevd kvalitet, verdi og tilfredshet (Oliver, 1999). Ifølge Toelle (2006) er det sammenheng mellom disse begrepene og lojalitet. Cronin, Brady & Hult (2000) etterspør en mer holistisk tilnærming til begrepene og deres påvirkning på kundeintensjoner. På slutten av 90-tallet kom de første artiklene innen kundeopplevelse hvor en fokuserte på opplevelser som en form for generell eller integrert «erfaring» (Lemon & Verhoef, 2016). Begrepet har utviklet seg, og det har vært et skifte fra å se på verdiskapning for kunder til å se mer helhetlig på kundens opplevelse gjennom hele prosessen (Verhoef et al., 2009).

Kundeopplevelse kan tolkes som adskilt fra både produkter og tjenester, ved at en kunde kjøper en opplevelse for å «*enjoying a series of memorable events that a company stages*» (Pine & Gilmore, 1999, s. 2) som for eksempel en forestilling eller et fallskjermhopp. Det finnes også andre tolkninger av hva som skiller kundeopplevelse fra tjenester og produkter: «*Material goods can be bought and sold; experiences cannot*» (Schmitt, Brakus & Zarantonello, 2015, s.167). Her pekes det på at selv om en kunde betaler for et håndfast produkt eller tjeneste, så er kundeopplevelsen noe som kan skapes i tillegg (Schmitt et al., 2015). Kundeopplevelsen er immateriell, og kan ikke selges videre på et brukmarked. Videre er kundeopplevelser dynamiske, avhengig av kontekst og subjektive (Halvorsrud et al., 2016), og kan oppsummeres som kundens totale, subjektive vurdering av samhandlingen med en bedrift (Lemon & Verhoef, 2016).

Definisjonen på kundeopplevelse fra Lemon & Verhoef (2016) er bredt akseptert og er mye sitert i nyere forskning: «... *customer experience is multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm's offerings during the customer's entire purchase journey*» (s.71). Dette er en holistisk tolkning, hvor man sier at kundeopplevelsen består av en helhetlig sammensetning av kundens kognitive, emosjonelle, atferdsmessige, sensoriske og sosiale respons. Det er ikke bare snakk om bedrifter som tilbyr en opplevelse som produkt, men at en kunde kan ha en opplevelse knyttet til kjøp og konsum av alle produkter og tjenester, hvor både kundens erfaringer og vurderinger spiller inn, og at kundeopplevelsen dermed omfatter mye mer enn selve kjøpsprosessen (Verhoef et al., 2009). Ut fra dette kan også det å bytte bank tolkes som en kundeopplevelse.

Alle kontaktpunkter fører ifølge Schmitt et al. (2015) til en kundeopplevelse, mens Voorhees et al. (2017) bruker begrepet kundeopplevelse om kundens opplevelse og erfaring over tid, som bygger på gjentatte møter med bedriften: «... *we define service experience as the period during which all service encounters relevant to a core service offering may occur*» (Voorhees et al., 2017, s.270). Her skiller det altså mellom et enkelt kontaktpunkt mellom en bedrift og en kunde, og kundeopplevelsen som strekker seg over flere kontaktpunkter. Kundeopplevelse blir da kundens opplevelse og vurdering av alle kontaktpunkter med bedriften, både direkte og indirekte kontakt (Verhoef et al., 2009).

Det er mer komplekse interaksjoner i dagens samfunn, enn tidligere, både mellom bedrifter og kunder via ulike medier, kanaler og teknologi, og mellom andre kunder, aktører og omgivelser (Verhoef et al., 2009). Dette ser vi også i bankbransjen, og det skaper både

muligheter og utfordringer. Kunder deler sine opplevelser, både positive og negative, med andre via sosiale medier, og de kan nå ut til svært mange. Dette har endret seg fra tiden før internett, når man delte sine erfaringer kun med venner, familie og bekjente (vareprat / word-of-mouth). Det å dele erfaringer med bedriften kan være en del av selve kundeopplevelsen, og flere oppfordrer kunder til å dele sine øyeblikk gjennom egne emneknagger (#) på Instagram.

I følge Lemon & Verhoef (2016) er det mange som anser tilfredshet som målet med en kundeopplevelse. Dette henger sammen med at tilfredshet er en viktig faktor for å oppnå lojalitet og unngå bytteatferd. Det er generell sammenheng mellom tilfredshet, kvalitet og lojalitet (Oliver, 1999), og dette gjelder også innenfor forskning på banklojalitet (Cronin et al., 2008; Toelle, 2006). Ved å øke kvaliteten på tjenester kan banker differensiere seg fra konkurrenter, og skape økt kundetilfredshet og lojalitet (Levesque & McDougall, 1996).

Jeg velger å videre i denne oppgaven beskrive kundeopplevelse som et helhetlig begrep som operasjonaliseres gjennom servicekvalitet, verdi og tilfredshet, samt byttekostnader, og hvor kundens subjektive vurderinger er sentralt.

2.2.1 Servicekvalitet

Serviceleveranser er immaterielle, noe som også gjør de mer komplekse og vanskeligere å vurdere. Man har ikke håndfaste kvalitetskriterier som farge, innpakning, materiale mm. og kundene må derfor bruke andre vurderingskriterier (Karatepe, Yavas & Babakus, 2005).

Ramachandran & Chidambaram (2012) definerer oppfattet servicekvalitet slik: «*Perceived service quality is the judgement of the customers of their overall experience of the service environment of an organization*» (s. 75). Her ser vi at servicekvalitet ikke bare vurderes på bakgrunn av det endelige resultatet som oppnås, men på bakgrunn av hele prosessen. Med andre ord kan servicekvalitet tolkes på samme måte som en helhetlig serviceopplevelse.

Kunders vurdering av servicekvalitet påvirker deres vurdering av tilfredshet, som igjen er relatert til lojalitet (Bloemer, Ruyter & Peeters, 1998; Karatepe et al., 2005). Mange banker arbeider med servicekvalitet for å øke kunders tilfredshet og skape lojale kunder (Levesque & McDougall, 1996). Ramachandran & Chidambaram (2012) mener at servicekvalitet er sentralt for å oppnå kundetilfredshet, verdiskapning og vekst i banknæringen. I litteraturen diskuteres det hvorvidt servicekvalitet skaper kundetilfredshet eller motsatt, og eksempelvis mener Beerli et al. (2004) at oppfattet servicekvalitet er et resultat av kundetilfredshet. Uansett er det tydelig at disse begrepene henger sammen, og jeg vil i denne oppgaven ha større fokus på hvordan servicekvalitet og tilfredshet påvirker den mer overordnede kundeopplevelsen, enn

nødvendigvis rekkefølgen begrepene fremtrer i. Videre har servicekvalitet også en antatt effekt på kunders intensjoner om fremtidig atferd / handlinger (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Bloemer et al. (1998) hevder at både servicekvalitet og kundetilfredshet er basert på kunders evalueringer og vurderinger, og dermed er farget av deres erfaringer og forventninger. Levesque & McDougall (1996) mener derimot at servicekvalitet er basert på ytelsesmålinger, og ikke har noen tilknytning til kundens forventninger. Det er en utfordring å fastsette kvalitetskriteriene for ytelsesmålinger. En annen utfordring ved å levere høy servicekvalitet, er å kontrollere kostnader (Ramachandran & Chidambaram, 2012). Det vil for de fleste bedrifter være vanskelig å levere topp kvalitet på alle forretningsområder med begrensede ressurser og kompetanse, og de må forsøke å finne en balanse mellom ressursbruk, kvaliteten de leverer, og hvilken verdi dette har for kundene ut fra deres forventninger. På denne måten knyttes kvalitet, verdi og kundens forventninger sammen, og påvirker kundetilfredsheten og opplevelsen. Dette fremstår som hensiktsmessig å se samlet på disse begrepene når jeg skal undersøke kunders subjektive opplevelse, fremfor å gjøre objektive ytelsesmålinger. Det som etter min oppfatning kan skille servicekvalitet fra en helhetlig opplevelse er dersom en definerer kvalitet mer konkret og spesifikt knyttet mot enkelte egenskaper med bankservice. Det er også dette utgangspunktet Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) benyttet i sin utvikling av den velkjente modellen SERVQUAL. Modellen består av følgende fem dimensjoner: 1) Materielle ting – fysiske fasiliteter og utstyr, 2) Pålitelighet – evne til å utføre tjenesten som lovet, 3) Reaksjonsevne – villighet til å hjelpe og gi rask service, 4) Trygghet – ansattes kunnskap og fremtreden, og deres evne til å skape tillit, og 5) Empati – at bedriften gir omsorgsfull og individualisert oppmerksomhet til sine kunder. SERVQUAL kan benyttes for å måle kunders forventninger og oppfatning av servicekvalitet i både servicebedrifter og detaljhandel, uavhengig av bransje (Parasuraman et al. 1988).

Andre forskere har andre kategoriseringer av kvalitet. Ifølge Grönroos (1984) består kunders oppfatning av servicekvalitet av tre faktorer: teknisk kvalitet, funksjonell kvalitet og inntrykk av bedriften (image). Teknisk kvalitet omhandler tjenesten bedriften leverer, og funksjonell kvalitet omhandler hvordan tjenesten leveres og vil i større grad være basert på kundens subjektive vurdering (Grönroos, 1984). Til slutt påvirker også kundens inntrykk av bedriften oppfatningen av servicekvalitet. Dette inntrykket er med på å forme forventninger, som igjen påvirker evalueringen av servicekvaliteten (Grönroos, 1984).

Mange studier benytter SERVQUAL til å avdekke servicekvalitet i banksektoren, men det kan også være en fordel å benytte industri-spesifikke faktorer (Karatepe et al., 2005). Videre kan man da spørre seg hva servicekvalitet er i banksammenheng, og hvilke kvalitetskriterier spiller inn på kunders vurderinger? Levesque & McDougall (1996) forsøker å svare på dette: «... *service quality in retail banking may comprise two basic dimensions – core and relational*» (s. 18). Som vi ser ut fra dette, har kvalitet i banksammenheng to viktige drivere – kjernetjenester og relasjon til banken. Relasjon til de ansatte har stor påvirkning på kunders vurdering av servicekvalitet, og selv en interaksjon med bedriften kan påvirke inntrykket (Ramachandran & Chidambaram, 2012). Dette sier noe om hvor viktig rollen til de ansatte er, og at de gjennom sin serviceinnstilling og fagkunnskap kan utgjøre stor forskjell i hvordan kunden oppfatter bankens servicekvalitet (Levesque & McDougall, 1996). Det relasjonelle forholdet til banken kan også ha et prosess-aspekt ved seg, som omhandler prosessen med hvordan tjenesten leveres til kunden (Levesque & McDougall, 1996). Kjernetjenester omfatter tjenesten(e) som leveres, og kan ses på som resultatet av relasjonen eller prosessen.

Bahia & Nantel (2000) videreutviklet SERVQUAL til en skala for å måle servicekvalitet spesifikt i banksektoren («Bank Service Quality» – BSQ). De kom frem til følgende seks dimensjoner: 1) Effektivitet og trygghet og 2) Tilgjengelighet, 3) Pris 4) Materielle ting, 5) Servicetilbud og tjenester, og 6) Pålitelighet (Bahia & Nantel, 2000).

Med grunnlag i den teorien jeg har over, anser jeg det som hensiktsmessig å vurdere seks dimensjoner for servicekvalitet i min studie. Disse gjennomgås nedenfor, og vil gi et bilde av områder innen banksektoren som kan påvirke kunders oppfatning av servicekvalitet slik det fremstår i blant annet SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) og BSQ (Bahia & Nantel, 2000). Jeg er innforstått med at det ved bruk av kvalitativ metode vil være vanskelig å skille de ulike kvalitetskriteriene fra hverandre. Det er heller ikke sikkert at alle kunder har alle kriterier som sentrale, eller at de gjør samme skille som de teoretiske begrepene prøver å fremstille i mer kvantitative undersøkelser. I mitt tilfelle finner jeg de som nyttige utgangspunkt for hva jeg kan forvente i mine intervju med bankkunder.

Relasjon til banken og dens ansatte

Styrken og hvordan relasjonene til de ansatte i banken karakteriseres antas å ha stor innvirkning på både servicekvalitet, verdi og kundetilfredshet (Ramachandran & Chidambaram, 2012). Karakteristikk ved gode relasjoner kan innebære opplevelsen av at man kjenner hverandre, tillit, lengden på relasjonen, kommunikasjon, og flere av

dimensjonene til SERVQUAL som pålitelighet, reaksjonsevne, trygghet og empati, samt effektivitet og trygghet, tilgjengelighet og pålitelighet fra BSQ.

Pris

Pris på tjenester påvirker naturligvis kunder som benytter de aktuelle tjenestene mest, men også en kunde uten boliglån kan skape seg et inntrykk av det generelle prisnivået i banken utfra lånerenten (Levesque & McDougall, 1996). Høyere pris kan gi kunder forventninger om høyere kvalitet. Kunder som oppfatter servicekvaliteten som svært høy kan også være villig til å betale mer (Zeithaml et al., 1996).

Lokalisering og tilgjengelighet

For banker kan dette både være faktorer som hvor bankens filial er plassert og hvilke åpningstider de har, men det kan også inneholde en emosjonell faktor som lokal tilknytning til sted eller landsdel («lokalbanken»). Tilgjengelighet kan være plassering av lokaler, transportmuligheter /parkering, åpningstider, i tillegg til tilgjengelighet på telefon og nett (Levesque & McDougall, 1996). Relevante dimensjoner fra SERVQUAL er materielle ting og fra BSQ: tilgjengelighet, materielle ting, servicetilbud og tjenester.

Ventetid og svartid

Kunder misliker å vente, og ventetid og forsinkelser har stor effekt på opplevd kvalitet og kundetilfredshet (Ramachandran & Chidambaram, 2012). Ventetid kan reduseres eller gjøres mer behagelig for kundene ved å gi god informasjon, underholde kundene og forventningsstyre ventetiden (Ramachandran & Chidambaram, 2012). Relevante dimensjoner fra SERVQUAL: reaksjonsevne og pålitelighet, og fra BSQ: effektivitet og trygghet, tilgjengelighet og pålitelighet.

Design og funksjon på tekniske løsninger

Dette kan innebære nettbank, mobilbank, bank-id, nettsider med eller uten chat-funksjoner, mulighet for effektiv og intuitiv selvbetjening og løsninger for å kontakte kundesenter. Økt selvbetjening som har god funksjon, gjør at kunder oppfatter servicekvaliteten som høyere (Grönroos, 1984). God funksjon på serviceleveranser er en viktig del av dimensjonene materielle ting og pålitelighet i både SERVQUAL og BSQ.

Servicefeil og feilretting

Det kan oppstå feil eller mangler som følge av system- eller menneskelig svikt (McCollough, Berry & Yadav, 2000). Dette kan inkludere manglende behandling, for eksempel at en kunde ikke får svar (innen avtalt tid), og selv må ta kontakt for å purre. Hvordan feil oppdages og

rettes er sentralt i oppfatning av servicekvalitet (Levesque & McDougall, 1996; Ramachandran & Chidambaram, 2012). Følgende dimensjoner er relevante: SERVQUAL: pålitelighet, reaksjonsevne, trygghet og empati. BSQ: effektivitet og trygghet, tilgjengelighet og pålitelighet.

2.2.2 Verdi

Skillet mellom opplevelse av kvalitet, verdi og tilfredshet er ikke alltid like enkelt å forstå i en kundesamtale. Enkelte forskere har lagt vekt på å fremstille begrepene som forskjellig ettersom verdibegrepet i større grad enn kvalitetsbegrepet legger vekt på kostnadssiden. Dette gjelder for eksempel Zeithaml (1988) som definerer verdi som: «... *the consumers' overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given*» (s. 14). Hun sier videre at kvalitet og verdi henger tett sammen, og at de også kan ha sammenheng med lignende begreper som oppfattet verdi og nytte. Å skape verdi for sine kunder kan gi langsiktige konkurransefortrinn (Pattiet al., 2020; Roig, Garcia, Tena & Monzonis, 2006; Roig, Guillén, Coll & Saumell, 2013).

Verdi handler for mange om sammenhengen mellom hva de får og hva de må gi fra seg (Toelle, 2006). «Hva de får» henviser her til servicekvalitet, og «hva de gir» henviser til kostnaden (pris eller innsats/tid) de må ofre for å skaffe en vare eller tjeneste (Cronin et al., 2000; Zeithaml, 1988). Pris kan være en kvalitetsindikator for konsumenter (Zeithaml, 1988). Noen ønsker å betale minst mulig, mens andre er opptatt av å bruke minst mulig tid, og dette vurderes forskjellig fra person til person (Toelle, 2006; Zeithaml, 1988). Ikke alle konsumenter legger merke til pris, spesielt dersom det er snakk om små summer (Zeithaml, 1988). I banksammenheng kan begrepet pris omfatte ulike gebyrer og rentenivå på innskudd og lån (Gerrard & Cunningham, 2004). Pris, og spesielt økning i pris, kan påvirke intensjon om bytte (Noman et al., 2021). Colgate & Hedge (2001) avdekket pris som den viktigste faktoren for byttestatferd. Økning i pris kan også være til hinder for å få nye kunder (Gerrard & Cunningham, 2004). Videre kan begrepet pris også omfatte andre innsatsfaktorer som tid, emosjonelle og psykologiske aspekter (Zeithaml, 1988). I min oppgave ser jeg også pris som en egenskap som inngår i servicekvalitet (Bahia & Nantel, 2000; Parasuraman et al., 1988).

Emosjonelle og miljømessige faktorer kan påvirke kunders oppfatning av verdi, og dette inkluderer både relasjon til ansatte i bedriften og bedriftens bærekraft- og miljøprofil (Roig et al., 2013). Bedriftens omdømme kan også påvirke kunders vurdering av verdi på produkter og tjenester (Roig et al., 2006). Kunder kan oppleve økt verdi ved at de får en «god følelse»

gjennom relasjoner til ansatte eller ved at de vet at bedriften handler etter etiske prinsipper. Dersom disse faktorene får negativt fortegn, vil de kunne bli en emosjonell «kostnad». Verdi har også en sosial dimensjon ved at konsumenter kan påvirkes av de rundt seg når de vurderer verdi av tjenester, både positivt og negativt (Roig et al., 2013). Jeg har en antagelse om at det kan ha verdi for bankkunder å ha en tett relasjon til en fast kunderådgiver, og dette inkluderes derfor i intervjuguiden.

Forenkling av betalingsløsninger og nye tekniske løsninger gir kundene bruksverdi i hverdagen, og Zeithaml (1988) omtaler dette som verdi gjennom bekvemmelighet. Når ting fungerer på en god måte ligger verdien i at kunden ikke trenger å bruke tid på dette (som vi kjenner igjen fra det kjente sitatet «*Tid er penger*» av Benjamin Franklin). Dette kan også gjelde responstid ved kundehenvendelser. Som nevnt tidligere liker ikke kunder å vente og ifølge Bloemer et al. (1998) påvirker ventetid også kunders vurdering av verdi: «*Customers are not willing to spend their valuable time waiting for services*» (s. 284). Avslutningsvis kan det også tenkes at det skaper verdi for enkelte kunder å samle forsikringer, lån, kort, innskudd mm. på et sted. Fordelsavtaler med ulike medlemsorganisasjoner kan gi økt verdi gjennom bedre rentevilkår.

Dersom kunder opplever at det ikke er samsvar mellom servicekvalitet og pris slik at de ikke får verdi for pengene sine, kan de ende opp mistilfredse selv om servicekvaliteten vurderes som høy. Høy kvalitet på en bestemt tjeneste kan ha lav verdi for enkelte kunder fordi den spesifikke tjenesten ikke er viktig for dem, og økning i kvalitet på denne tjenesten vil da heller ikke føre til høyere tilfredshet (Beerli et al., 2004). Dette viser at opplevd verdi er en relevant faktor som spiller inn på kundens samlede opplevelse som et bindeledd mellom kvalitet og tilfredshet. Videre i oppgaven vurderes det som hensiktsmessig å bruke begrepet verdi om oppfattet verdi sett fra kundens synspunkt. Det legges ingen begrensninger på hva som kan skape verdi for respondentene i en bankbytteprosess, det åpnes for at de selv kan trekke frem faktorer som er verdiskapende for dem. Verdi som begrep kan også omhandle at kunder skaper verdi for bedrifter (Roig et al., 2006), men dette anses som en mindre relevant synsvinkel i denne sammenheng. Kvalitetsbegrepet fremstår som en integrert del av verdibegrepet, og kan i så måte tolkes som samme fenomen sett fra bankkunders ståsted.

2.2.3 Tilfredshet

Tilfredshet som begrep inngår også som en sentral del av den samlede kundeopplevelsen (Lemon & Verhoef, 2016), og regnes i tillegg som en viktig forløper til lojalitet (Ladeira,

Santini, Sampaio, Perin & Araújo, 2016; Oliver, 1999). I litteraturen finner vi omfattende forskning på tilfredshet, lojalitet og bytte, og enkelte anser kundetilfredshet som selve målet til servicebedrifter (Levesque & McDougall, 1996). Lemon & Verhoef (2016) skriver følgende om tilfredshet: «*Studies have extensively assessed and confirmed the effects of satisfaction on customer behavior and firm performance ...*» (s.72). Kundetilfredshet er kritisk for banker, og spiller en sentral rolle for å forklare bankbytte, lojalitet og kundeopplevelse (Ramachandran & Chidambaram, 2012). Misnøye eller mangel på tilfredshet førte til at over 20 % av kundene forlot banken innen tre måneder, og nesten 50 % innen to år (Colgate & Hedge, 2001). Kundetilfredshet blir av mange ansett som en av de viktigste faktorene for å redusere bytteatferd, sammen med langvarig kundeforhold og god relasjon til banken (Brunetti, Ciciretti & Djordjevic, 2016; Colgate & Hedge, 2001; Ladeira et al., 2016; van der Cruisen & Diepstraten, 2017). Ifølge Manrai & Manrai (2007) fører høy tilfredshet på fire sentrale områder eller kvalitetskriterier til redusert intensjon om å bytte bank: ansattes kompetanse, pris, fysisk miljø og atmosfære (utseende på lokaler og nettsider) og tilgjengelighet. Selv om kundetilfredshet er en viktig faktor for å beholde kunder og unngå bytteatferd, er det likevel ingen garanti. Kundetilfredshet alene skaper ikke lojalitet (Bloemer et al., 1998), og tilfredse kunder kan for eksempel bytte på grunn av bedre tilgjengelighet eller pris (Keaveney, 1995).

Kundetilfredshet bygger på kundens vurdering av bankens servicekvalitet (Ramachandran & Chidambaram, 2012) og andre faktorer som tilgjengelighet og pris (Levesque & McDougall, 1996). I følge Cronin et al. (2000) fører både servicekvalitet og verdi til tilfredshet, men som nevnt tidligere er det noe uenighet i litteraturen om hvilken vei påvirkningen mellom begrepene går. En tilfreds kunde vil gjerne også vurdere opplevd servicekvalitet som høyere, for å unngå en emosjonell konflikt (dissonans) med seg selv mellom de to vurderingene (Beerli et al., 2004). Levesque & McDougall (1996) anbefaler tre områder for å øke tilfredshet: servicekvalitet, tjenestefunksjoner og klagehåndtering. Bloemer et al. (1998) fant en sterk sammenheng mellom pålitelighet og kundetilfredshet.

Med utgangspunkt i de ulike teoretiske tilnærminger og hva som er det faglige og praktiske skillet mellom kvalitet, verdi og tilfredshet, er utfordrende å skape en konseptuell enighet om hva tilfredshet er og hva som skaper tilfredshet (Ladeira et al., 2016). Dette finner vi også igjen i Oliver (1997): «*Everyone knows what [satisfaction] is until asked to give a definition. Then it seems, nobody knows*» (s.13). I sin meta-studie forsøker derfor Ladeira et al. (2016) å lage en modell av kundetilfredshet, verdi og servicekvalitet i banksammenheng. De fant 9

dimensjoner som representerer forløpere til kundetilfredshet: bankens atmosfære, spesialbehandling og relasjonelle fordeler, funksjoner som sparer tid, servicekvalitet, kundenes oppfatning av den samlede servicekvaliteten, tekniske løsninger for sluttbrukeren, feilretting, eksterne faktorer og strategisk orientering. Videre fant de dimensjoner som påvirker atferdsmessige utfall: vareprat (word of mouth), tillit, intensjoner om atferd, intensjoner om gjenkjøp, lojalitet, resultater og bytteintensjon. Med andre ord, mange dimensjoner eller forløpere mellom servicekvalitet og kundetilfredshet samsvarer og/eller overlapper med hverandre, og det er en uklar sammenheng mellom begrepene. Videre i denne oppgaven vurderer jeg det som hensiktsmessig å se på kundetilfredshet som et mer generelt opplevelsesbegrep hvor det handler om å levere servicekvalitet og verdi som tilsvarer eller overgår kundens forventninger (Bloemer et al., 1998; Toelle, 2006). Verhoef et al. (2009) fant også at nåværende nivå av tilfredshet ofte er påvirket av tidligere tilfredshet på samme område. Forventninger er veldig subjektivt, slik at to kunder som bruker den samme tjenesten og opplever samme verdi med å bruke den, likevel kan resultere i ulik grad av tilfredshet avhengig av forventningene de hadde på forhånd (Toelle, 2006). Kognitive og affektive prosesser påvirker dermed kundetilfredshet (Bloemer et al., 1998). Når kunden vurderer serviceleveransen mot sine forventninger, oppstår det enten en (positiv) bekreftelse av oppnåelse av forventningene som gir tilfredshet, eller en (negativ) avkreftelse som skaper mistilfredshet (Toelle, 2006). Dette kan gjøres på ulike kontrollpunkter og tidspunkter i en bytteprosess. Kunder som opplever at serviceleveransen ikke lever opp til deres forventninger, blir mistilfredse (Ramachandran & Chidambaram, 2012). Dette kan omtales som et avvik mellom forventninger og resultat. Negativ bekreftelse (disconfirmation) har større effekt på mistilfredshet, enn tilvarende positive bekreftelse har på tilfredshet (Oliver, 1999). Mistilfredshet kan skape sterke emosjonelle reaksjoner hos kunder, og gir større tilbøyelighet for bytte (Ramachandran & Chidambaram, 2012).

Med bakgrunn i dette ser vi at det er viktig for bedrifter å forsøke å balansere hvor høye forventninger de forsøker å gi kundene sine. De bør være så realistiske at kunden blir fornøyd, men ikke så lave at det blir vanskelig å få nye kunder. Videre forteller dette oss at kundetilfredshet er sammensatt og komplisert, og avhenger av mange faktorer hvor en bedrift ikke kan kontrollere alle, som for eksempel kundens tidligere erfaringer. I Norge påvirkes rentenivå på innskudd og utlån av styringsrenta (Norges Bank, u.å.) og endringer i styringsrenta får ofte stor oppmerksomhet i media (eksempelvis Carlsen, 2021). Det kan dermed tenkes at endringer i styringsrenta og medieoppslag om dette er med på å påvirke

norske bankkunders forventninger til pris. Dette må også ses opp mot medieoppslag som oppfordrer bankkunder til å forhandle på renta, som trolig også påvirker forventninger om at slik forhandling både er mulig, vanlig og anbefalt.

Kundetilfredshet, i likhet med servicekvalitet, påvirkes av hvordan bedriften håndterer feil og klager, og flere anbefaler bedrifter å bruke ressurser på å unngå feil nettopp fordi det har så innvirkning på tilfredshet (Levesque & McDougall, 1996; McCollough et al., 2000). Det er kun en liten andel av misfornøyde kunder som faktisk klager, og selv om feil rettes på en god måte slik at kundetilfredsheten gjenoprettes, øker likevel kundens tilbøyelighet til å bytte (McCollough et al., 2000). Dersom feilen ikke rettes på en tilfredsstillende måte, reduseres både kundens tilfredshet og bytteintensjon økes betydelig.

I banknæringen gjøres det en rekke målinger for å undersøke kundetilfredshet, hva som driver tilfredsheten og ved hvilke hendelser bankkunder er mer og mindre tilfredse (Ladeira et al., 2016; Ramachandran & Chidambaram, 2012). Mange selskaper har ulike systemer for å ta imot tilbakemeldinger og klager fra kunder, men det er ikke gitt at bedriften får all informasjon de ønsker gjennom slike målinger (Ladeira et al., 2016).

Det vurderes som hensiktsmessig å inkludere hvilke forventninger respondentene hadde i forkant av bankbytteprosessen og se dette i sammenheng med hvor tilfredse de oppgir å være. Videre vurderes det som relevant å spørre om mistilfredshet og eventuell klaging til ny eller gammel bank i forbindelse med bankbyttet. Avslutningsvis er det også ønskelig å inkludere hvilke årsaker respondentene oppgir for tilfredshet /mistilfredshet.

2.2.4 Byttekostnader

Bytteperspektivet kan være en annen tilnærming til kundelojalitet – hvor det blir lagt vekt på kostnader og barrierer for bytte. Forståelse for byttekostnader gir innsikt i kunders motivasjon for å bli værende i en relasjon, og denne kunnskapen kan benyttes for å unngå tap av kunder (Pick & Eisend, 2013). Byttekostnader er: *“the onetime costs that customers associate with the process of switching from one provider to another”* (Burnham, Frels & Mahajan., 2003, s. 110). Byttekostnader er tilleggskostnader kunden opplever ved å bytte bank, ut over vanlige løpende kostnader knyttet til kundeforholdet. Dette kan for eksempel være etableringskostnader for lån og tjenester i den nye banken, gebyrer ved avslutning av kundeforhold i gammel bank, doble gebyrer en periode fordi man er kunde i to banker m.m. Ifølge Van der Crujisen & Diepstraten (2017) er det mange kunder som oppfatter byttekostnadene ved bankbytte som høye, og de anser det som både tidkrevende, kostbart og

at det innebærer mye styr uten at det nødvendigvis er så mye å tjene på å bytte bank. En annen definisjon på byttekostnader finner vi i Pick & Eisend (2013): «*Switching costs are costs perceived, anticipated, and / or experienced by a buyer when changing a relationship from one seller to another*» (s. 186). Her brukes uttrykket byttekostnader om kundens samlede, subjektive vurdering av hvilke kostnader et bytte av leverandør vil medføre. Dette innebærer både kundens erfaringer, opplevelser og forventninger, i tillegg til observasjon av andres erfaringer. Når kunder vurderer om de skal bytte bank, så gjør de en sammenligning av forventet verdi eller besparelse, mot kostnadene ved å bytte (Brunetti et al., 2016). Sammen med kvalitet, verdi og tilfredshet ser jeg i denne studien derfor på byttekostnader som en utvidet del av opplevelsesbegrepet. De andre begrepene er antatt å ha en positiv effekt på kundeopplevelsen, mens byttekostnader antas å ha en negativ effekt. Beerli et al. (2004) påpeker at det er en sammenheng mellom kundetilfredshet og byttekostnader, med lojalitet, i bankmarkedet. Med bakgrunn i dette, vurderes det som hensiktsmessig å inkludere byttekostnader i studien, med formål om å avdekke betydningen av byttekostnader for kundeopplevelsen i bankbyttet.

I tillegg til de finansielle kostnadene, er det vanlig å utvide begrepet byttekostnader til å også gjelde tid og innsats en kunde bruker på å bytte bank. Dette kan være tiden det tar å undersøke hvilken bank kunden skal velge, til å fylle ut skjema og avtaler, søke om lån, møte med rådgiver, sende nytt kontonummer til arbeidsgiver, samt tiden kunden må bruke på å lære seg nye systemer og den mentale innsatsen knyttet til endringene og læringen. Kunder kan også oppleve usikkerhet knyttet til valget om å bytte bank, og de kan i ettertid av bankbyttet bruke tid og energi på å vurdere om valget var riktig. Burnham et al. (2003) oppsummerer at byttekostnader kan være prosessuelle, finansielle eller relasjonelle faktorer som gjør det vanskelig eller kostbart for kunder å bytte leverandør. I min oppgave velger jeg å benytte begrepet relativt åpent, slik at alle kostnader respondentene nevner forbundet med bankbytte, være seg prosessuelle, finansielle eller relasjonelle, og om de er forventede, opplevde eller erfarte, inkluderes i studien.

Respondenter i en Nederlandsk undersøkelse oppga at de ville ha større tilbøyelighet for bankbytte dersom de kunne ta med seg kontonummeret sitt til den nye banken (kontonummerportabilitet) (van der Crujjsen & Diepstraten, 2017). Ved å beholde kontonummeret slipper kunden å informere eksempelvis arbeidsgiver og skatteetaten om endringen, noe som dermed medfører lavere byttekostnader. I Norge er det i dag ikke klargjort for kontonummerportabilitet. Pick & Eisend (2013, s. 193) fant at følgende faktorer

signifikant øker kundens oppfatning av byttekostnader: oppfattet kvalitet på forholdet til leverandøren og deres tjenester, leverandørens investeringer og kjøpers involvering. Jo flere produkter og tjenester en kunde benytter hos en leverandør, jo høyere vurderer de byttekostnadene til å være, i tillegg til at byttekostnadene blir vanskeligere å beregne for kunden (Brunetti et al., 2016). Kunder som har kundeforhold til flere banker, er mer tilbøyelig til å bytte bank, enn de som kun har en bank. En forklaring kan være at kundene da har mer informasjon om pris og alternativer i markedet, og at denne kunnskapen reduserer byttekostnadene (Brunetti et al., 2016). Både negative opplevelser med eksisterende bank og alternative leverandører i markedet reduserer kundenes oppfatning av byttekostnader.

I og med at byttekostnader reduserer bytteatferd, foreslår Pick & Eisend (2013) at det kan være positivt for bedrifter å jobbe med å øke byttekostnadene sine. Her minnes det om at det finnes flere typer byttekostnader, og at høye finansielle byttekostnader kan medføre negative effekter. Dersom byttekostnadene «tvinger» en misfornøyd kunde til å bli værende, vil dette kunne utgjøre en risiko for bankens omdømme gjennom negativ vareprat (Augusto de Matos, Henrique & de Rosa, 2013). Videre kan man anta at markedet vil respondere på en økning av kostnader ved at andre banker gjør tilsvarende økning. Dette vil gjøre det vanskeligere for alle banker å få nye kunder, og det kan tenkes at mange banker blir sittende med en misfornøyd kundegruppe som egentlig ønsker å bytte. Finansielle byttekostnader har svakere effekt på bytteatferd, og bedrifter bør derfor heller forsøke å styrke andre byttekostnader (Pick & Eisend, 2013). Eksempler på tiltak som øker byttekostnader er å øke kundenes oppfatning av kompleksiteten i tjenestene som tilbys gjennom informasjon og opplæring om hvordan bedriften skiller seg ut fra konkurrenter og hvilke muligheter og verdier de tilbyr, gjerne gjennom kombinasjoner av produkter eller ved å legge til immaterielle tjenester som ID-tyveriforsikring på kredittkort (Burnham et al., 2003). I tillegg vil det å styrke kundens relasjon til banken og/eller ansatte øke byttekostnadene ved at kunden verdsetter relasjonen og ikke vil miste den. Banker kan også innføre lojalitetsprogrammer som gir kundene fordeler ved å bli værende (Noman et al., 2021). Byttekostnader kan altså redusere bytteatferd, men det er likevel ikke alene tilstrekkelig å øke byttekostnader for å beholde kunder.

Flere studier har funnet sammenheng mellom byttekostnader og kundens faktiske bytteatferd (Brunetti et al., 2016; Farah, 2016; Noman et al., 2021; Pick & Eisend, 2013). Det er derimot noe omstridt hvor stor effekten er. Enkelte mener byttekostnader er den faktoren som har størst effekt på bytteatferd (eksempelvis Noman et al., 2021), mens Beerli et al. (2004) konkluderte med at kundetilfredshet hadde en større og avgjørende effekt. Pick & Eisend

(2013) mente at det er samspillet mellom de ulike faktorene som er avgjørende for bytteatferden. Dette synet understøtter operasjonaliseringen jeg har valgt ved å se på kundeopplevelsen i bankbytte som en integrering av kvalitet, verdi, tilfredshet og byttekostnader.

2.3 Bytteatferd og lojalitet

Hvorvidt en bankkunde ønsker å bli værende i sin bank, eller ønsker å bytte, er i grunn to sider av samme sak. Begrepene bytte og lojalitet er motsetningen til hverandre, og for kunden to alternativer å velge mellom, hvor det ene til en viss grad utelukker det andre. Begrepene henger dermed tett sammen, og jeg velger derfor å diskutere bytteatferd og lojalitet sammen i denne oppgaven. De er derimot basert på to noe ulike faglige perspektiver. Mens lojalitetsbegrepet ofte tar utgangspunkt i teorier som setter søkelys på å være tilfredse og lojale (Oliver, 1999), handler bytteatferd i større grad om mistilfredshet, barrierer og kostnader tilknyttet bytte (Noman et al., 2021). Intensjons- eller motivasjonsbegrepet inngår ofte i begge tilnærmingene (Beerli et al., 2004).

2.3.1 Lojalitet

Lojalitet har mange positive effekter for bedrifter, som økt inntjening, reduserte kostnader forbundet med kundeanskaffelse, økt profitt og markedsandel (Lewis & Soureli, 2006). Bakgrunnen for hva som skaper lojale kunder har derfor interesse hos både forskere og bedrifter. Det finnes mange definisjoner på lojalitet. Enkelte definisjoner av lojalitet, ifølge Oliver (1999), omhandler at kunder velger å bli værende hos en bedrift, gjennom et løpende kundeforhold som opprettholdes eller gjenkjøp av produkter og tjenester. Noen definisjoner forholder seg kun til atferd, og hensyntar ikke de psykologiske betydningene som ligger bak (Beerli et al., 2004). En svakhet med dette er at atferd, for eksempel å bruke en bestemt butikkjede gjentatte ganger, kan skyldes at kunden ikke har noen andre tilgjengelige alternativer. Kunden kan bruke denne butikken igjen og igjen fordi det er den eneste butikken i nærheten, men så snart det åpner en konkurrent kan kunden bytte. Denne formen for tilsynelatende lojalitet, basert på tilgjengelighet eller tilfeldigheter, er en svak konkurransefordel. De mest brukte definisjonene på lojalitet er derfor også basert på holdninger og/eller intensjoner, i tillegg til atferd (Beerli et al., 2004; Bloemer et al., 1998; Lewis & Soureli, 2006; Oliver, 1999). For eksempel definerer Oliver (1999) lojalitet som: «... a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or samebrand-set

purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior» (s.34).

Ut fra denne definisjonen ser vi at kunders lojalitet kan forklares ved at de kan føle en tilknytning til merket eller bedriften, som ikke lar seg påvirke av markedsføring fra konkurrenter. En sentral tilnærming til å definere lojalitet som en prosess finner vi i Oliver (1999). Han definerer lojalitet som et hierarki av fire faser, hvor kunder kan oppnå lojalitet i ulike faser: 1) kognitiv lojalitet, 2) affektiv lojalitet, 3) konativ lojalitet og til sist 4) handlingslojalitet. For å oppnå «ekte lojalitet» (eng. «true loyalty») er det altså ikke tilstrekkelig med kun atferd, kunden må også ha en følelsesmessig tilknytning, og et ønske og intensjon om å fortsatt bruke merket eller selskapet.



3 Utvikling av lojalitet - figur basert på Oliver (1999)

Figuren viser hvordan de ulike fasene av lojalitet kan bygge seg opp. Kunder starter med kognitiv lojalitet, hvor de foretrekker et merke eller selskap over andre. Dette er basert på tidligere kunnskap og informasjon. Den neste fasen, affektiv lojalitet, handler mer om holdninger til merket eller selskapet, basert på kundens akkumulerte erfaringer. Dette er en høyere form for lojalitet, men kunder kan fortsatt bytte til en annen leverandør. Den neste fasen, konativ lojalitet, kalles også for intensjonslojalitet, og baseres gjerne på flere positive erfaringer med selskapet. Kunden har et høyere nivå av lojalitet, og har intensjoner om å fortsette som kunde. Intensjon sikter her til hva kunden ønsker eller planlegger, men det trenger ikke føre til faktisk handling. Dette bringer oss til den fjerde fasen, handlingslojalitet, hvor kunden gjennomfører sine intensjoner om gjenkjøp eller det å bli værende kunde hos selskapet, selv i tilfeller der de må overvinne hindringer. En kunde som opplever en sterk tilknytning til- og lojalitet ovenfor en bedrift, vil kunne ignorere informasjon og tilbud fra konkurrenter, fordi de har tro på at «deres» bedrift vil fortsette å gi dem det beste tilbudet (Oliver, 1999). Alle fasene i utviklingen av lojalitet har sine svakheter, og kan dermed ikke anses som en garanti for at lojaliteten opprettholdes uendelig. Selv kunder som har oppnådd handlingslojalitet kan bytte, for eksempel om de opplever gjentatt svikt i leveransen eller problemer med tilgjengelighet.

I denne oppgaven vurderes det som relevant å se på handlingen bankkunder faktisk har gjennomført ved å bytte bank (handlingslojalitet) og hvilke intensjoner kundene har for valg

av bank fremover (intensjonslojalitet). Som en operasjonalisering av begrepet handlingslojalitet, velger jeg å bruke lojalitet om at kunder blir værende i en bank og ikke bytter til en annen bank. Intensjon operasjonaliseres gjennom å spørre kunder om fremtiden, hva de ønsker, planlegger eller tror de kommer til å gjøre.

De viktigste faktorene som påvirker kundelojalitet er ifølge Beerli et al. (2004) kundetilfredshet og byttekostnader. Andre mener lojalitet påvirkes av pris, tilfredshet, servicekvalitet (eksempelvis Bloemer et al., 1998; Levesque & McDougall, 1996; Roig et al., 2006). Tilfredshet og lojalitet hører sammen, men det ene medfører ikke nødvendigvis det andre (Oliver, 1999). En kunde som er tilfreds, kan likevel velge å bytte. På denne måten kan tilfredshet sies å være en byggestein mot lojalitet, men at også andre faktorer påvirker lojalitetsbegrepet. Kundetilfredshet alene ikke er tilstrekkelig for å skape lojalitet, men mistilfredshet kan ødelegge lojalitet. Oliver (1999, s.37) omtaler mistilfredshet som «lojalitetens akilleshæl». Kundetilfredshet vil bli beskrevet nærmere i kapittel 2.2.3.

2.3.2 Bytteatferd og bytteintensjon

I faglig sammenheng defineres bytte ofte som en del av et lojalitetsbegrep hvor en kunde velger å bytte leverandør av tjenester, produkter eller merker (Keaveney, 1995; Oliver, 1999). Begrepet bytteatferd referer til at kunder bytter fra en eksisterende serviceleverandør til en annen (Bansal & Taylor, 1999). Det er lavere sannsynlighet for bytte for serviceleverandører enn for produktleverandører (Pick & Eisend, 2013). En serviceleverandør leverer tjenester som skapes sammen med kunden, i motsetning til en produktleverandør som selger handfaste produkter som melk og brød som kan produseres på forhånd (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985). Banktjenester er noe som skapes kontinuerlig når kunden bruker bankkortet sitt, sjekker nettbanken eller deltar på et rådgivningsmøte i banken. Selv om man gjerne bruker uttrykket bank-produkter, er disse produktene immaterielle og formålet er å levere tjenester til kundene. På bakgrunn av dette velger jeg å definere banker som tjenesteytende bedrifter eller serviceleverandører, på samme måte som for eksempel kvalitet til bank defineres som servicekvalitet (Bahia & Nantel, 2000). Videre i oppgaven vil «produkter» bli brukt som begrep om bankers tjenester (for eksempel betalingsløsninger og kontoer), og det menes da immaterielle produkter som del av serviceleveransen.

Ordet bankbytte brukes gjerne om når en kunde flytter en eller flere av sine banktjenester fra en bank til en annen. Bankkunder kan velge produkter fra flere banker, eller man kan velge å samle alt hos en leverandør, en hovedbankforbindelse. Økt fragmentering, hvor kundene har

kundeforhold til flere banker, kan føre til økt bytteatferd (Brunetti et al., 2016). Denne utviklingen ser vi også i Norge (Kantar TNS, 2018). Bankbytte defineres i denne oppgaven som når man flytter en eller flere produkter til ny bank, slik at kunden selv anser det som et bankbytte.

Kunder føler seg i dag mindre forpliktet enn tidligere til å bli værende i en bank når de er misfornøyde, og vil lettere bytte bank (Gerrard & Cunningham, 2004). Selv om det har vært en økning i antall kunder som bytter bank, så er fortsatt bankkunder generelt ganske immobile, og mange har hatt kundeforhold til samme bank i over 10 år (van der Cruijzen & Diepstraten, 2017). Høy konkurranse i et marked gjør at kundene bytter bank oftere (Brunetti et al., 2016), og det er i dag sterk konkurranse i bankmarkedet (Beerli et al., 2004; Farah, 2016). For banker, som for de fleste bedrifter, kan det være kritisk for bankens resultat å beholde kunder (Levesque & McDougall, 1996).

Bytteintensjon kan omhandle alt fra at man tenker på, vurderer, ønsker, forventer, planlegger eller bestemmer seg for å gjennomføre en handling (Oliver, 1999). Det handler om motivasjon og planer om å utføre en handling og hva man sier til seg selv, som for eksempel «Jeg skal bytte bank» (Webb & Sheeran, 2006). Bytteintensjon blir dermed motsetningen til intensjonslojalitet hvor man har motivasjon og planer om å bli værende. Det er først når kunden faktisk gjennomfører et bytte at vi omtaler det som bytteatferd. En kundes bytteintensjon fører ikke nødvendigvis til faktisk bytte av bank, og det er vanlig at kunder som har både bytteintensjon og mulighet til å bytte likevel ikke gjennomfører. Webb & Sheeran (2006) avdekket at en medium til stor endring i bytteintensjon førte til en liten til medium endring i bytteatferd. Det er altså sammenheng mellom bytteintensjon og bytteatferd, men også andre faktorer spiller inn (van der Cruijzen & Diepstraten, 2017; Webb & Sheeran, 2006). Mange ønsker ikke å bytte bank fordi de anser det som slitsomt (van der Cruijzen & Diepstraten, 2017). I motsetning til mange andre bransjer, er det ikke bare kunden som velger bank, men også banken som velger sine kunder (Noman et al., 2021). Kunden kan være misfornøyd og ønske å bytte bank, men få avslag på lånesøknad hos andre banker og bli tvunget til å bli værende. Faktorer som hindrer kunder fra å bytte bank beskrives under byttekostnader. I min oppgave velger jeg å sette søkelys på kunder som faktisk har byttet bank. Det kan også være hensiktsmessig å kartlegge deres intensjoner om fremtidig bankbytte.

2.3.3 Sentrale årsaker til bankbytte og lojalitet

Det finnes mange årsaker til hvorfor kunder velger å bytte eller bli lojal til en bank (Keaveney, 1995). For noen kunder kan bankbytte være en nøye gjennomtenkt beslutning, mens det for andre kun er spørsmål om beste pris. Bankbytte kan være en dynamisk prosess som bygger seg opp over tid, hvor kunder har sterkere og svakere intensjon om bytte i takt med at kundeforholdet til banken utvikler seg. Bytteeatferd er komplekst og sammensatt av ulike faktorer som kan påvirke hverandre, i tillegg til at bankbytte kan utløses av enkelthendelser (Colgate & Hedge, 2001; Farah, 2016; Keaveney, 1995). Det er likevel sjelden at kun en faktor alene fører til bytte av serviceleverandør, og i tre av fire tilfeller er det en kombinasjon av flere faktorer som utløser bytte (Gerrard & Cunningham, 2004). I sin undersøkelse avdekket Keaveney (1995) over 800 årsaker til at kunder byttet serviceleverandør. Colgate & Hedge (2001) utførte kvantitativ testing på bakgrunn av Keaveneys faktorer, og kom frem til at det hovedsakelig er tre kategorier som fører til bankbytte: service feil, pris eller nektet service (for eksempel avslag på lånesøknad). I tillegg ble feilretting (eng. «service recovery») nevnt som en fjerde kategori med stor betydning for bytteeatferd. Noman et al. (2021) avdekket i deres studie fem faktorer som påvirker bankbytte: reklame fra konkurrenter, pris, service feil, dårlig tilgjengelighet og byttekostnader. Beerli et al. (2004) avdekket betydningen av lengde på kundeforhold, om de kjenner de ansatte i banken, og oppfatning av at byttekostnadene er høye, som sentrale årsaker til bytte. Pick & Eisend (2013) mener at for serviceleverandører er kvalitet på tjenestene og det å unngå feil og negative opplevelser det viktigste for å unngå bytteeatferd.

I undersøkelsen til Colgate & Hedge (2001) var det noen kunder som opplevde å bli nektet service som en viktig årsak til bankbytte. Selv om mange av kundene som byttet bank hadde klaget til banken i forkant av byttet, var det ofte forskjell på hva de klagde på og hva som faktisk var årsaken til at de byttet. Den vanligste årsaken for å klage var service feil, mens den vanligste årsaken til faktisk bytte var pris (Colgate & Hedge, 2001). Med andre ord klaget ikke kundene på det som til slutt gjorde at de byttet bank, de bare forsvant i stillhet. Årsaken til dette kan være at kunder skiller mellom ting de tror kan løses og ting de ikke forventer blir løst selv om de skulle klage. En annen innfallsvinkel er akkumulerende misnøye. Om kunden opplever flere feil kan det tenkes at han blir mer frustrert for hver gang og at misnøyen bygger seg opp. Dette kan forklare at kunder som klager flere ganger senere bytter bank på grunn av noe annet. Feil og mangler ved tjenester kan gi kunder negative opplevelser, som igjen er en driver for bytteeatferd (Pick & Eisend, 2013). Det å rette opp feil på en god måte blir ansett

som viktig, men negative opplevelser har så stor effekt på bytteatferd, at det for bedrifter heller kan lønne seg å fokusere mer ressurser på å unngå feil i første omgang (Pick & Eisend, 2013; Colgate & Hedge, 2001). I min oppgave velger jeg å inkludere faktorer som feil og klager, da teorien tyder på at dette har stor påvirkning på bytteatferd.

Bruk av selvbetjening-, nett-, mobil- og telefonløsninger kan redusere den negative effekten av dårlig tilgjengelighet (Noman et al., 2021). Et eksempel på dette er Sbanken, som er en ren nettbank uten filialer, og som likevel har lojale og tilfredse kunder (EPSI Rating Norge, 2021). I denne studien vurderes det som hensiktsmessig å se på hvilke kontaktpunkter det er mellom kunde og bank.

Farah (2016) avdekket at kulturell bakgrunn påvirket kunders tilbøyelighet til, og intensjon om, å bytte bank. Dette støttes også av Pick & Eisend (2013). I individualistiske kulturer er tilbøyeligheten til å bytte bank høyere enn i mer kollektivistiske kulturer. Etablerte relasjoner til banken og dens ansatte visste seg å være viktig for å hindre bankbytte for begge typer kulturer: «... *established relationships with bank employees are considered one of the strongest switching barriers ...*» (Farah, 2016, s. 267). I min oppgave velger jeg å ikke gå nærmere inn på kulturelle forskjeller, da jeg vurderer dette som mindre relevant siden studien er avgrenset til Norge, som i hovedsak har en kollektivistisk kultur.

Van der Crujisen & Diepstraten (2017) hevder at det er forskjellige faktorer som driver intensjon om å bytte bank for ulike produkttyper og tjenester. Dette er en differensiering som skiller seg ut fra mange andre studier som undersøker bankbytte som et samlet begrep. Eksempelvis er sparekonto enkelt å opprette og overføre penger til, mens å flytte en brukskonto medfører mer innsats fra kunden, da brukskonto ofte er knyttet til andre tjenester som bankkort, regningsbetaling og utbetaling av lønn. Å flytte boliglån vil for de fleste kunder innebære større innsats, som å fylle ut søknadsskjema med detaljert informasjon og dokumentasjon. Dette stemmer også med min egen erfaring som finansiell rådgiver i bank. Mange kunder var mer motvillig til å flytte brukskonto enn andre produkter, og mange uttrykte at det var slitsomt å fylle ut søknadsskjemaer og sende inn dokumentasjon. Flere banker forsøker å gjøre dette enklere ved at kunden samtykker til at banken selv henter dokumentasjon fra offentlige registre. Van der Crujisen & Diepstraten (2017) fant likevel noen felles faktorer for alle produkter som påvirker tilbøyeligheten til å bytte bank: personlig karakteristikk hos kunden, styrken på relasjonen til banken (kunde-forholdet), tidligere erfaring med bankbytte og kunnskap om bankprodukter. Ifølge Brunetti et al. (2016) reduseres byttestilbøyelighet dersom kunder har kunde-forhold til bare en bank, samt at de har

flest mulig produkter og tjenester i denne banken. Et vanlig uttrykk blant bankrådgivere er å «lime kundene til banken» gjennom breddesalg av flest mulig produkter. I forbindelse med å avslutte et lån eller ta opp nytt lån er kunder mer tilbøyelig til å bytte bank (Brunetti et al., 2016). Det kan tenkes at siden de allerede skal gjøre en større endring i sin privatøkonomi, så er kundene innstilt på endring og kanskje mer tilbøyelig til å bytte bank i samtidig. Kunder som har byttet bank tidligere er også mer tilbøyelig til å gjøre det igjen, enn kunder som aldri har byttet bank (van der Cruisen & Diepstraten, 2017). I denne oppgaven vurderes det som relevant å ta med informasjon om hvorvidt kundene har byttet bank tidligere, samt hvilke produkter og tjenester kundene har i gammel og ny bank, og om dette har påvirket beslutningen om å bytte bank.

Selv om det er viktig for banker å beholde kunder, er det likevel få banker som faktisk kontakter kundene når de er på vei ut, for å oppfordre de til å bli værende eller for å avdekke årsaken til at de bytter. I undersøkelsen til Colgate & Hedge (2001) oppga 86% av respondentene at den gamle banken ikke kontaktet dem i forbindelse med at de forlot banken og sa opp kundeforholdet sitt. 74% av kundene oppga at de hadde klaget til banken minst en gang før de byttet bank, og 40% oppga at de klagde flere ganger før de byttet. Dermed bør banker forsøke å unngå service feil, for selv om kunden klager og feilen blir rettet kan dette tyde på at kundene får økt tilbøyelighet til bankbytte (Pick & Eisend, 2013). Det vurderes som relevant i denne oppgaven å undersøke kundens kommunikasjon og eventuelle klageatferd med banken før, under og etter bankbyttet.

I min studie finner jeg det hensiktsmessig å kategorisere hovedårsakene til bankbytte som to ulike faglige begreper som kan kjennetegnes ved en eller flere former kundeopplevelser; opplevelse av servicekvalitet, verdi og tilfredshet, samt byttekostnader. Disse to kan også beskrives som to ulike tilnærminger til kundeopplevelser, bytteatferd og lojalitet. Siden det er en kvalitativ studie hvor respondentene stilles åpne spørsmål og skal fortelle om sine opplevelser, vil det kunne avdekkes andre årsaker til bankbytte enn det som er presentert her.

3 Metode

I dette kapitlet begrunnes metodevalget i oppgaven. Det beskrives hvordan data er samlet inn, tolket og analysert, samt en vurdering av undersøkelsens kvalitet og pålitelighet.

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Problemstillingen styrer valg av forskningsdesign og metode for datainnsamling (Jacobsen, 2015). Om man velger kvantitative-, kvalitative- eller kombinasjonsmetoder avhenger av hvor konkret problemstillingen er. Ved kvantitative undersøkelser må forskeren i større grad på forhånd definere begreper og informasjon som skal samles inn. Dette kalles en lukket tilnærming. Ved en åpen og eksplorerende problemstilling ønsker man informasjon som kan kategoriseres i ettertid. Denne oppgaven har en relativt åpen og eksplorerende tilnærming i problemstillingen. Jeg ønsker å sette søkelys på bankbytteprosessen, som en reise mellom tidligere og nåværende bank, hvor formålet er å beskrive og forstå kundeopplevelsen. Havir (2017) hevder at metoder som SERVQUAL ikke klarer å dekke kundeopplevelse som komplekst begrep, og kvalitativ metode er ifølge Jacob & Furgerson (2012) bedre egnet til å avdekke menneskers opplevelser. En prosessstilnærming for å undersøke kunders opplevelse forbundet med bankbytte er relativt lite undersøkt, noe som også argumenterer for kvalitativ forskning. Med bakgrunn i disse faktorene har jeg derfor valgt et kvalitativt forskningsdesign. En kartlegging av kundereiser kan omfatte tilgang til intern informasjon fra bedriften og deres ansatte, systemer og rutiner, i tillegg til omfattende kundeundersøkelser over tid (Rosenbaum et al., 2017). I min oppgave har jeg funnet det hensiktsmessig å studere kundereisen på et mer overordnet og eksplorerende nivå innen bankbytte, uten å avgrense det til bytteprosessen i en enkelt bank. På bakgrunn av dette har jeg valgt små N-studier som undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2015). Små N-studier omfatter få enheter som har innsikt i fenomenet, hvor hensikten er å få frem ulike oppfatninger og synspunkter for å skape en bredere forståelse (Jacobsen, 2015). Gjennom å benytte enheter (kunder) fra flere ulike banker får jeg også belyst bankbytteprosessen som fenomen fra ulike ståsteder. Videre gjennomføres studien som en tverrsnittstudie, som gir et «*øyeblikksbilde av virkeligheten*» (Jacobsen, 2015, s. 108).

3.2 Intervju

Innen kvalitativ datainnsamling finnes det flere metoder som kan benyttes (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Intervju er en mye brukt metode og er nyttig for å få en dypere forståelse for folks opplevelser (Castillo-Montoya, 2016). Flere studier har benyttet dybdeintervju for å undersøke kundereise og kundeopplevelse (eksempelvis Tueanrat et al., 2021). Intervju er ansett for å gi dypere innsikt enn for eksempel spørreundersøkelser (Jain, 2021). Som metode for datainnsamling ble derfor intervju valgt. Datainnsamlingen er gjennomført i to runder,

først tre innledende intervjuer med bankansatte, og deretter hoveddelen av datainnsamlingen gjennom ni intervjuer med bankkunder.

Eksplorende forskning gir fleksibilitet i forskningsprosessen etter hvert som man tilegner seg større forståelse for problemstillingen (Saunders et al., 2016). Ifølge Jacobsen (2015) kan man bruke kunnskapen man tilegner seg gjennom de ulike nivåene i forskningsprosessen, til å endre de neste stegene man foretar seg. Som en innledende del av arbeidet ble det derfor gjennomført intervjuer med tre bankansatte, hvor formålet var å få en grunnleggende innsikt i bankbytteprosessen og forståelse av hvordan et bankbytte kan se ut i praksis. Ved å arbeide med studien som en interaktiv prosess har jeg hatt mulighet for tilpasning underveis, noe som er en av de sterke sidene ved kvalitativ tilnærming (Jacobsen, 2015).

Hensikten med intervjuer med bankkunder er å få innsikt i tema fra et kundeperspektiv gjennom at respondentene setter egne ord på ting, og hvor detaljerte og utfyllende svar er ønskelig. I kvalitative intervju er man i større grad opptatt av respondentenes meninger og synspunkter fremfor forhåndsdefinerte svaralternativer (Bryman & Bell, 2007; Saunders et al., 2016). Forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål for å presisere, avklare og utdype informasjonen. Utfordringer med intervju er at det er tid- og ressurskrevende, i tillegg til at analysearbeidet kan være utfordrende og komplekst (Jain, 2021; Jacobsen, 2015). Det kan også være utfordringer knyttet til om intervjuene er sammenlignbare og gjennomført på en konsistent måte (Turner, 2010).

Innen intervju er det flere grader av åpenhet / struktur, fra svært strukturerte intervjuer med fastsatte spørsmål, til semi-strukturerte intervjuer med intervjuguide som kan tilpasses underveis, til helt ustrukturerte intervjuer hvor kun tema for samtalen er forhåndsbestemt (Saunders et al., 2016). I denne oppgaven har jeg valgt semi-strukturerte intervjuer, hvor det på forhånd ble utformet en intervjuguide. Et slikt intervju forløper seg mer som en samtale enn en ren utspørring (Jacobsen, 2015). Endring i formulering av spørsmål, rekkefølgen de stilles, oppfølgingsspørsmål og avsporinger tillates i intervjuet (Bryman & Bell, 2007).

Intervju kan gjennomføres både som gruppeintervju og en-til-en (Saunders et al., 2016). Siden hensikten i denne oppgaven er å få innsikt i bankkunders personlige opplevelse og erfaring med bankbytteprosessen, vurderer jeg det som hensiktsmessig å gjøre individuelle intervjuer hvor den enkelte får anledning til å uttrykke sine meninger og fortelle om sin opplevelse uten innblanding eller påvirkning fra andre deltagere.

3.2.1 Intervjuguide

Forberedelse og en godt utarbeidet intervjuguide påvirker undersøkelsens kvalitet (Rabionet, 2011). Hensikten med å utforme en intervjuguide er å sørge for at man får dekket de samme områdene i alle intervjuene og at man samler relevant data for temaet man forsker på (Jacobsen, 2015). Castillo-Montoya (2016) omtaler intervjuer som en spørrende samtale, hvor intervjuguiden er et nyttig verktøy, men hvor det viktigste er mulighet for tilpasning underveis. Dette kan ifølge Turner (2010) gi et mer personlig intervju.

Jo mer strukturert en intervjuguide er, jo enklere er det å sammenligne svarene, men dette går på bekostning av å utforske tema fritt (Blumberg, Cooper og Schindler, 2011). En utfordring er at forskeren stiller feil type spørsmål eller stiller spørsmålene feil (lukkede eller ledende spørsmål), snakker seg bort fra temaet eller at det oppstår misforståelser (Roberts, 2020; Turner, 2010). Med en semi-strukturert intervjuguide hvor det ble satt opp ferdig formulerte spørsmål som jeg kunne, men ikke måtte bruke, tillot jeg intervjuene å ta en naturlig retning og rekkefølge, og lot respondentene styre fortellingen om sine opplevelser (Jacob & Furgerson, 2012; Roberts, 2020). Jeg har forsøkt å stille åpne spørsmål, og lukkede oppfølgingsspørsmål kun ved behov for avklaringer. Oppfølgingsspørsmål kan gi dypere forståelse (Roberts, 2020). Jacob & Furgerson (2012) støtter at man forsøker å få en balansegang mellom å la intervjudeltagerne snakke fritt og kanskje avdekke noe uventet og relevant, og det å beholde kontroll og fokus i intervjuet.

Før utformingen av spørsmål jobbet jeg med teori og metode, for å legge grunnlag for en så god undersøkelse som mulig (Jacob & Furgerson, 2012; Rabionet, 2011; Roberts, 2020). Med bakgrunn i teorikapittelets overskrifter ble det laget hovedkategorier for hva det var ønskelig å få informasjon om. Intervjuguiden ble delt opp tilsvarende kundereisens tre faser, hvor kundeopplevelsen i hver fase ble forsøkt avdekket. Dette ble gjort gjennom spørsmål knyttet til begrepene som utgjør den helhetlige kundeopplevelsen: servicekvalitet, verdi og tilfredshet, samt byttekostnader. I første fase var det spørsmål om respondentenes erfaring med bankbytte, kundeopplevelse i gammel bank, årsak til bankbytte, forventninger til bankbyttet og valg av ny bank. Bankbytte-fasen inkluderte spørsmål om deres opplevelse med selve bankbyttet og etablering av kundeforhold i ny bank, hvordan dette var sammenlignet med forventninger, og hva som kunne vært gjort annerledes. For siste fase omhandlet spørsmålene deres opplevelse som etablerte kunder etter bankbyttet og deres intensjoner for fremtiden. Alle fasene inkluderte spørsmål om kontaktpunkter. Jeg innhentet tilbakemeldinger på intervjuguiden før den ble benyttet, som en kvalitetssikring (Rabionet, 2011).

Jeg gjorde grundige forberedelser på hva som er gode og dårlige formuleringer av spørsmål. Jeg har hatt et bevisst forhold til å forsøke å unngå å bruke ordet «hvorfor» for at respondentene ikke skal oppfatte spørsmål som dømmende (Castillo-Montoya, 2016). Spørsmål bør ikke ha svært akademisk språk med faguttrykk, men heller formuleringer som er naturlige i en vanlig samtale (Castillo-Montoya, 2016). Roberts (2020, s. 3194-3195) gir flere eksempler på gode spørsmål for å få utfyllende svar:

- *Kan du beskrive så detaljert som mulig ...?*
- *Hvordan og når skjedde dette? Var det noe som skjedde samtidig som kan ha påvirket opplevelsen?*
- *Beskriv hvordan det var for deg*
- *Hva ble kommunisert? Hvem var involvert?*

Rekkefølge på spørsmål er viktig (Castillo-Montoya, 2016; Roberts, 2020), og innledning med enkle spørsmål for å varme opp kan skape tillitt, forklare formålet og få i gang samtalen (Jacob & Furgerson, 2012; Rabionet, 2011). Intervjuguiden finnes i vedlegg 1.

De innledende intervjuene med bankansatte var mer ustrukturerte, da dette var i starten av studien hvor formålet var å få innsikt i bankbytte som fenomen, og det enda ikke forelå noen konkret problemstilling. Intervjuguidene inneholdt derfor hovedsakelig stikkord for hvilke tema jeg ønsket informasjon om ut fra deres arbeidsområde. Jeg benyttet åpne spørsmål og dialog for å få innsikt i deres ekspertise. Disse intervjuguidene er i vedlegg 2, 3 og 4.

3.2.2 Test av intervjuguide

Intervjuguiden ble testet for å få tilbakemelding på formulering av spørsmålene og for å anslå tidsbruk. Dette ble gjort som en kvalitetssikring, da testing av intervjuguiden både gir øvelse i å gjennomføre intervju og muligheten til å luke ut feil og mangler. Testpersonen jeg benyttet samsvarte med utvalget til studien, og dette ble gjort for å få nyttige og relevante tilbakemeldinger (Jacob & Furgerson, 2012). Det er bred faglig støtte bak testing av intervjuguide (eksempelvis Jacob & Furgerson, 2012; Rabionet, 2011; Roberts, 2020; Turner, 2010), og det øker undersøkelsens reliabilitet og pålitelighet (Castillo-Montoya, 2016).

3.2.3 Utvalg

Banker har tilgang på store mengder informasjon om sine kunder («big data») (Tueanrat et al., 2021). Som en motvekt ønsker jeg å intervju enkelt-kunder for å avdekke deres subjektive opplevelser. Kartlegging og analyser av individuelle kundereiser kan gi dypere forståelse på bedriftsnivå selv om kun et mindre antall kundereiser analyseres (Halvorsrud et al. 2016).

Denne fremgangsmåten kan gi et annet perspektiv på bankbytteprosessen og kundereisen, og åpner for å belyse faktorer som ikke har kommet frem gjennom arbeidet med teori og metode.

I undersøkelsen har jeg valgt strategisk- og bekvemmelighetsutvalg. Jeg fant det hensiktsmessig å finne noen få deltagerer som kan belyse problemstillingen gjennom sine erfaringer (Ringdal, 2018). På bakgrunn av dette har jeg satt følgende utvalgs-kriterier: deltagerne må være privatkunder i bankmarkedet i Norge, være over 18 år og ha byttet bank de siste 12 mnd. Begrepet «byttet bank» er åpent definert, og kunder som selv mener de har byttet bank var velkommen. Videre er det tatt bekvemmelighetshensyn. Med gitte tidsrammer og ressurser i en masteroppgave kan det være nødvendig å bruke de deltagerne man klarer å rekruttere, for eksempel blant venner, andre studenter og bekjente. Det er ikke vektlagt faktorer for å gi et statistisk representativt utvalg, og det er derfor ikke gjort avgrensninger på alder, kjønn, bosted eller hvilken bank de har byttet fra/til. Deltagerne ble rekruttert via sosiale medier og gjennom bekjente. Det ble skrevet en kort tekst for rekruttering (vedlegg 5). Deltagerne meldte seg enten frivillig eller ble kontaktet etter tips fra andre.

For å få mest mulig informasjon ønsker man gjerne å intervju flest mulig personer. På grunn av at det er tids- og ressurskrevende å gjennomføre intervjuer og for at analysen ikke skal bli uoversiktlig, bør antall respondenter begrenses (Jacobsen, 2015). En annen fremgangsmåte er å intervju til man ikke lærer noe nytt, og stoppe når informasjonen er mettet. Det kan være vanskelig å fastslå metningspunkt ved undersøkelse av opplevelser, fordi alle opplevelser er forskjellige, og man kan ende opp med så mye informasjon at analysen ikke kan gjøres på en fornuftig måte (Jacobsen, 2015). Jeg valgte å gjennomføre 9 intervjuer (samt testintervjuet), og det har ikke vært noe frafall underveis. Utvalget besto av 7 kvinner og 2 menn, i alderen 23 til 49 år, hvorav en student, en hjemmeværende og 7 yrkesaktive personer, og med geografisk spredning i Norge. Det trekkes frem som positivt at utvalget ikke bare inkluderer studenter.

Utvalg av bankansatte var et strategisk utvalg som ble gjort på bakgrunn av personenes stilling og erfaring innenfor ulike forretningsområder. Alle var ansatt i Danske Bank. De ansattes stilling var kunderådgiver, leder av «Welcoming Team» som følger opp nye kunder etter bankbytte og en som jobber med forretningsutvikling og kundereiser.

3.2.4 Praktisk gjennomføring av intervju

Respondentene fikk selv velge hvordan intervjuet skulle gjennomføres, enten på telefon, videosamtale eller ansikt-til-ansikt (der det var mulig). Tradisjonelt er det vanlig å gjennomføre personlige intervjuer ansikt-til-ansikt (Jacobsen, 2015), men i forbindelse med

covid-19 har bruk av digital kommunikasjon blitt stadig vanligere, og mange er nå vant med å bruke slik teknologi. Dette fjerner også geografiske begrensninger for gjennomføringen. 4 intervju ble gjennomført over telefon, 3 på videosamtale og 2 ansikt-til ansikt.

Det finnes flere måter å dokumentere intervju, eksempelvis å ta notater underveis eller etter intervjuet, filme intervjuet eller gjøre lydopptak, hvorav lydopptak anses av flere som den beste metoden (Jacobsen, 2015; Rabionet, 2011). Jeg valgte å benytte lydopptak. Fordelen er at alt blir registrert, det er mulig å gå tilbake å høre setninger flere ganger og intervjueren kan fokusere på samtalen fremfor å notere. Ulempen er at lydopptakeren kan virke hemmende på respondentene og dermed begrense informasjonen man får tilgang på (Jacobsen, 2015). For å unngå dette ble alle forsikret om at deres uttalelser vil bli anonymisert, at opptaket behandles konfidensielt og slettet etter studien. Ved å benytte lydopptak opplevde jeg at jeg kunne ha øyekontakt med respondentene (unntatt for telefonintervjuene), fokusere på samtalen fremfor notering, vise at jeg var interessert i samtalen og skape god samtaleflyt (Jacob & Furgerson, 2012). Jeg hadde også mulighet til å notere underveis, som et hjelpemiddel for å strukturere samtalen eller notere viktige punkter jeg ønsket å komme tilbake til senere i intervjuet. Jeg har utvist forsiktighet med notering for ikke å skape en distraksjon i intervjuene. Over telefon og nettmøte ser ikke deltagerne noe til det tekniske ved lydopptaket, og det har slikt sett en mindre forstyrrende effekt. Ved intervjuer ansikt-til-ansikt ble lydopptak gjennomført ved bruk av mobiltelefon (nettskjema). For å unngå at respondentene fokuserer på lydopptaket ble telefonen plassert ned på et bord og litt til siden, ute av synsfeltet. Testpersonen har fortalt at hun noen minutter inn i intervjuet hadde glemt lydopptaket.

Når det gjelder tidsbruk er det begrenset hvor lenge både intervjueren og deltageren kan holde på fokus og oppmerksomhet uten å bli sliten eller lei (Jacobsen, 2015). Derfor er det anbefalt å på forhånd gjøre en forventningsavklaring på hvor lang tid man tror det kommer til å ta, og at man uansett ikke overstiger 1,5 timer (Jacob & Furgerson, 2012). Alle intervjuene ble holdt under en time, noe deltagerne også var forventningsstyrt om på forhånd.

Det er viktig å investere tid i starten av intervjuet for å bygge kontakt og tillitt, fordi mennesker da deler mer av sine opplevelser og man får bedre data (Jacob & Furgerson, 2012). Bruk av kroppsspråk som gestikulering og nikk, og bruk av små-ord som «mhm» kan oppmuntre intervjudeltagerne til å snakke og forsikre dem om at man fortsatt følger med og er interessert i hva de sier (Castillo-Montoya, 2016; Roberts, 2020; Turner, 2010).

3.3 Analyse av innsamlet data

I følge Blumberg et al. (2011) handler analysen om å finne sammenhenger i det innsamlede datamaterialet som tolkes for å gi svar på forskningsspørsmål. Analyse av kvalitative data handler om tolkning ord og uttrykk for å trekke ut en forståelse for temaet. Lydopptak bør transkriberes slik at all data er skriftlig før analyseprosessen (Jain, 2021). Det er tidkrevende, men sikrer en effektiv og kvalitetsmessig analyse (Jacobsen, 2015). Etter intervjuene var gjennomført, satt jeg igjen med 360 minutter lydopptak fra bankkunder og 115 minutter fra intervjuer med bankansatte, som ble transkribert til 102 sider tekst. Intervjuene er ordrett avskrevet, med unntak av omgjøring fra dialekt til bokmål. Muntlig språk og setningsoppbygging er beholdt for å sikre at deltageres faktiske ordlegging kommer frem.

Jacobsen (2015) hevder at en viss kategorisering er med på å forenkle og strukturere analysen siden informasjonsmengden kan være uoverkommelig i begynnelsen. Dette må ikke forveksles med at man ønsker å kvantifisere eller forenkle slik at man sitter igjen med kun tall-informasjon og på denne måten beveger seg mot kvantitative analyse-metoder. En viss kategorisering, uten å låse seg til denne, kan avdekke sammenhenger underveis ettersom man får økt innsikt i tema, og videre forståelse av nye sammenhenger på tvers av kategoriene (Miles, Huberman & Saldaña, 2020). Denne fleksibiliteten er en av fordelene med kvalitativ metode, og også noe jeg har benyttet meg av i denne oppgaven. I analysen har jeg brukt den hermeneutiske spiral for å redusere tekstdata og forsøke å trekke ut forståelse mellom enkeltdeler og helheten (Jacobsen, 2015).

Selve analysearbeidet besto av flere runder. Først ble alle lydopptakene transkribert, og på dette tidspunktet kan man «*drukne i opplysninger*» (Jacobsen, 2015, s. 197). Jeg valgte derfor å lytte til alle intervjuene på nytt mens jeg leste over transkriberingen. Da fikk jeg både kvalitetssikret transkriberingen og jeg følte at jeg fikk en oversikt over hva som var fremtredende i intervjuene. Alle intervjuene var da friskt i minne, og det gjorde det enklere å kunne se både sammenhenger og enkeltdeler som stakk seg ut.

Jeg valgte å ta utgangspunkt i intervjuguiden og kategorisere dataanalysen på samme måte, ved oppdeling i tre faser (før-, under- og etter bankbytte), og videre kategorisering ut fra det teoretiske grunnlaget for kundeopplevelse (servicekvalitet, verdi og tilfredshet, samt byttekostnader), og som nevnt andre faktorer relevant for hver fase, samt kontaktpunkter. En oversikt over kategoriene finnes i vedlegg 6. Utdrag av tekst fra intervjuene ble plassert i passende kategorier, og ved behov ble det tilpasset og dannet nye kategorier (Jacobsen, 2015).

Det ble gjort en løpende vurdering underveis av hvilke data som var relevant for å svare på problemstillingen. «Små-prat» og annet som ble vurdert som mindre viktig, ble ikke tatt med i kategoriseringen, og slik ble datamengden gradvis redusert og mulig å analysere.

Det neste steget i analysearbeidet var å finne sammenhenger i datamaterialet, både innad i kategoriene og på tvers av de ulike kategoriene. Bruk av sitater er viktig for å presentere funn fra kvalitative undersøkelser for å illustrere både generelle funn og avvik (Jacobsen, 2015). Funnene blir presentert i kapittel 4 og diskutert nærmere i kapittel 5.

Analyser av innledende intervjuer med ansatte i Danske Bank var mer åpne, og jeg hadde på forhånd ingen klar oppdeling eller struktur av begreper for analyse. Innledningsvis ga dette en overordnet forståelse for bankbytteprosessen, som ble benyttet i arbeidet med problemstillingen. Etter problemstilling og teori var ferdig utarbeidet, ble transkripsjonene gjennomgått og sitater som fremsto som relevante for oppgaven ble trukket ut. Deretter ble det gjort en analyse for å se etter sammenhenger, og til slutt ble det forsøkt å trekke funn som belyser de ansattes erfaringer med bankbytteprosessen.

3.4 Vurdering av undersøkelsens kvalitet og pålitelighet

Golafshani (2003) diskuterer hvorvidt begrepene reliabilitet og validitet, som er utarbeidet med utgangspunkt kvantitativ metode, også kan benyttes for å vurdere kvalitative studier. Forskning kan sies å handle om å finne sannheten, og reliabilitet og validitet er mye brukt for å vurdere om vi kan stole på forskningsresultatene. Golafshani (2003) konkluderer med at reliabilitet og validitet bør redefineres og tilpasses kvalitativ metode, og at det kan konseptualiseres som pålitelighet, robusthet og kvalitet (s. 604: «*Reliability and validity are conceptualized as trustworthiness, rigor and quality in qualitative paradigm*»). Med bakgrunn i dette kan man si at reliabilitet og validitet, som begreper, gjerne kan benyttes innen kvalitativ forskning, men at de kan ha en annen betydning enn de har i kvantitativ forskning (Golafshani, 2003). Eksempelvis handler ofte validitet i kvantitativ metode om hvorvidt resultatene kan generaliseres, noe som ikke nødvendigvis er målet med kvalitativ metode. Her kan vi heller støtte oss på uttrykket robusthet (oversatt fra «rigor» i Golafshani, 2003) som kan si noe om hvorvidt forskningsmetoden er til å stole på, om den har integritet og om den er dokumentert med åpenhet rundt alle trinn i fremgangsmåten og faktorer som kan påvirke resultatet. Innen kvalitativ forskning er forskeren selv involvert og kan påvirke resultatene gjennom sin tilstedeværelse og tolkning av data. I motsetning til kvantitative metoder hvor man forsøker å unngå slik påvirkning, bør kvalitative forskere være bevisst sin

rolle og omfavne den (Golafshani, 2003). Her er det viktig at forskeren er åpen og ærlig om sin rolle og påvirkning i rapporten/oppgaven/artikkelen, slik at de som leser studien kan vurdere prosessen og om den støtter opp om troverdigheten til resultatene. Validitet og reliabilitet innen kvalitativ metode blir dermed en vurderingssak, og ikke noe man kan regne på, men det er likevel mange ting forskeren kan gjøre for å forbedre kvaliteten, påliteligheten og robustheten i forskningen.

I kvalitative metoder vil analysearbeidet være annerledes enn for kvantitativ metoder. Ord og uttrykk vurderes og tolkes. Slike tolkninger og vurderinger kan gi innsikt og forståelse i problemstillingen som undersøkes, men åpner også for at det oppstår feil i analysen.

«The value of the data collected during a qualitative interview depends on the competence of the researcher and the strength of the interview questions» (Roberts, 2020, s. 3185).

Intervjuren kan påvirke svarene som gis, som igjen påvirker kvaliteten på undersøkelsen. Det har derfor vært viktig for meg som intervjuer å være bevisst min egen rolle, og forsøke å redusere påvirkning gjennom å opptre nøytralt og ikke ledende, og ikke påvirke svarene deltagerne har gitt, gjennom mine reaksjoner. Jeg har forsøkt å støtte deres utsagn underveis og oppfordret dem til å fortelle fritt, gjennom bruk av positivt kroppsspråk og støttende ord / lyder som «ja», «mhm» og lignende. Jeg har forsøkt å opprette tillitt med deltagerne gjennom god introduksjon/innledning før selve intervjuene, i håp om at de skal føle seg trygge på å dele deres ærlige meninger. Videre har jeg forsøkt å sikre konsistens gjennom å lede samtalen mot de relevante tema for undersøkelsen.

Ifølge Jacobsen (2015) er rådata i form av lydopptak svært gunstig innen kvalitative undersøkelser fordi mer informasjon registreres enn når man for eksempel kun tar notater underveis. Lydopptak av samtaler blir nøyaktige og ikke påvirket av intervjuerens personlige vurdering eller evne til å skrive ned respondentenes uttalelser korrekt og hurtig. Det vurderes som en kvalitetssikring at det ble benyttet lydopptaker i denne oppgaven.

Ved studier av kundereise kan det være hensiktsmessig med flere undersøkelser over tid, på ulike tidspunkter i kundereisen og for å følge utviklingen i hva kunden opplever (Rosenbaum et al, 2017). Dette gir god innsikt og forståelse, og kundens opplevelser blir også formet av prosessen underveis, slik at en evaluering av det samme kontaktpunktet kan være forskjellig om man spør kunden rett etterpå, eller om man venter til senere i kundereisen når kunden har opplevd mer / flere kontaktpunkter. Dette taler for flere undersøkelser over tid fremfor en point-in-time undersøkelse, og dette kan naturligvis også påvirke undersøkelsens validitet. I

en masteroppgave er det ikke tid til å gjennomføre flere undersøkelser som løper over flere måneder eller år. Det er en svakhet ved undersøkelsen, men som til en viss grad kan forsvares av begrenset tid og ressurser. Selv om det kunne vært ideelt med en mer omfattende undersøkelse, så kan en metode med enkelte begrensninger likevel gi innsikt og forståelse for fagområdet, spesielt med tanke på å bygge et grunnlag for videre undersøkelser.

Det er også sentralt å ha forståelse for, anerkjenne og reflektere over egen rolle og påvirkning (Roberts, 2020). Dersom forskeren mangler interesse for temaet og problemstillingen, kan det gå ut over kvaliteten på undersøkelsen (Jacob & Furgerson, 2012). I denne oppgaven har jeg valgt et tema jeg har stor interesse for, både fra et akademisk og faglig perspektiv, med bakgrunn i min yrkeserfaring fra å jobbe med kunder og en generell interesse for konsumentatferd og forbrukerforståelse

Forskerens erfaring med-, og kunnskap om å gjennomføre intervjuer er relevant for resultatet, og gjennom intervjutrening kan man redusere bias og negative effekter (Roberts, 2020). Jeg har gjennom studieløpet brukt intervju i 2-3 ganger, i tillegg til fokusgrupper. I denne sammenheng vurderes det som relevant å trekke frem 7 års erfaring som rådgiver i bank, hvor jeg har gjennomført kundemøter både ansikt-til-ansikt, over telefon og via nettmøter. Rådgiveropplæringen består også av praktiske øvelser med kundemøter, det å lytte aktivt, stille åpne spørsmål og samle informasjon fra kunden uten å påvirke hva de sier. Det å inneha trening med aktiv lytting og intervjulignende situasjoner, kjenne til hvordan man bør oppføre seg med tanke på hva man sier og hva man signaliserer med kroppsspråk, kan bidra til at intervjudeltagerne føler seg sett, hørt og forstått, og dermed deler mer (Jacob & Furgerson, 2012).

3.5 Personvern og etiske hensyn

Gjennom hele undersøkelsen har forskningsetiske hensyn blitt vurdert og forsøkt ivaretatt. Personopplysninger er behandlet konfidensielt og beskyttet av skylagring og passord. Undersøkelsen er omsøkt til, og godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Alle deltagerne mottok et informasjons- og samtykkeskjema i forkant av intervjuet (vedlegg 7). Skjemaet har også som formål å trygge deltagerne på at deres personvern og anonymitet blir ivaretatt, slik at de kan tørre å snakke fritt om sine opplevelser. Deltagerne har fått informasjon om deres mulighet til å trekke seg underveis, og tilbud om å lese gjennom

transkribering etter intervjuet. Det vurderes at det ikke har medført noen negative konsekvenser for deltagerne å være med i denne undersøkelsen.

For ordens skyld opplyses det om at jeg tidligere har vært ansatt i Sparebank1 Nord-Norge og Danske Bank. Deler av datainnsamlingen er som nevnt gjort gjennom intervjuer med ansatte i Danske Bank. Det foreligger ingen avtaler om kompensasjon for oppgaven. Formålet med å benytte mine kontakter som tidligere ansatt har vært å få tilgang på personer som sitter med kompetanse og ekspertise som er relevant for denne oppgaven.

4 Resultater

I dette kapittelet presenteres funnene som ble avdekket gjennom intervjuene med ansatte i Danske Bank og bankkunder, og kapittelet er også oppdelt tilsvarende.

4.1 Resultater fra intervju med bankansatte

Tre ansatte i Danske Bank ble intervjuet for å lage en fremstilling av bankbytteprosessen fra bankens side. En ansatt som arbeider med strategi og forretningsutvikling ble intervjuet om hvordan banken jobber med kundereisedesign. En kunderådgiver og en person fra velkomstteamet som tar imot nye kunder, ble intervjuet om bankbytteprosessen. Funnene er presentert som en beskrivelse av bankbytteprosessen i praksis med tilhørende kontaktpunkter, og videre de ansattes vurdering av kritiske kontaktpunkter og kvalitetsegenskaper i bankbytteprosessen.

4.1.1 Kartlegging av bankbytteprosessen i praksis og kontaktpunkter

Bankbytteprosessen er her eksemplifisert gjennom Danske Bank. Selv om dette kan variere for andre banker, vurderes det som nyttig for den generelle forståelsen å belyse et eksempel.

Når en person ønsker å bli kunde i Danske Bank er det flere muligheter. Man kan gjøre dette via selvbetjening på nett/mobil, eller avtale møte med kunderådgiver (fysisk/ telefon/ nettmøte). Banken har kundemottak som er tilgjengelig for drop-in for hjelp med dagligbank, og det finnes kundesenter som kan veilede både nye og eksisterende kunder via telefon, chat og e-post/melding i nettbanken. Banken har også et eget velkomst-team (Welcoming Team, heretter kalt WT) som følger opp nye kunder. Bankbytteprosessen til Danske Bank omfatter følgende punkter, som kan variere:

Lånesøknad

Ofte starter prosessen med at kunden søker boliglån, og mange ønsker avklaring på dette før de tar beslutning om bankbytte. Lånesøknad fylles ut elektronisk av kunden.

Systemberegninger og forenklet behandling av rådgiver kan gi et foreløpig svar på søknaden. Noen kunder innhenter tilbud på lån fra flere banker, og velger bank ut fra hvem som gir mest lån, lavest rente, rask avklaring på søknaden eller tilleggskrav som pant i eiendom, medlånetaker, lønnsinngang m.m. For å ferdigstille søknaden må dokumenter lastes opp i nettbank, og det er ofte behov for dialog for å få informasjon om kundens familie, økonomiske situasjon og lånebehov. I enkelte tilfeller kan det også være aktuelt å bestille verdivurdering på bolig. Eventuell medlånetaker(e) må også registreres som kunde.

Kundeforhold opprettes

Kunden registreres i bankens systemer med navn, personnummer, adresse og kontaktinformasjon, og kunden må legitimere seg. Andre dokumenter fylles ut, blant annet samtykker og personvern, anti-hvitvasking, påkrevde skatteopplysninger m.m.

Produktbestilling

Ønskede produkter bestilles til kunden. Typisk brukskonto/lønnskonto, sparekonto, regningskonto, bankkort og nettbanktilgang. Noen ganger bestilles bare det mest grunnleggende, andre ganger gjennomføres omfattende rådgivningsmøter om hele kundens økonomiske situasjon inkludert for eksempel sparing, pensjon og personforsikringer.

Produktavtaler signeres og produktene bestilles. Danske Bank har utformet forskjellige kundereiser for sine produkter, som illustrerer prosessen for at en kunde skal få for eksempel bankkort eller boliglån. Boliglån har omfattende søknad, men når det er godkjent kan det gå raskt med elektronisk signering. Bankkort har raskere søknad, men kortet må sendes pr post. For en ny bankkunde vil det kunne pågå flere prosesser samtidig.

Bankbytteskjema

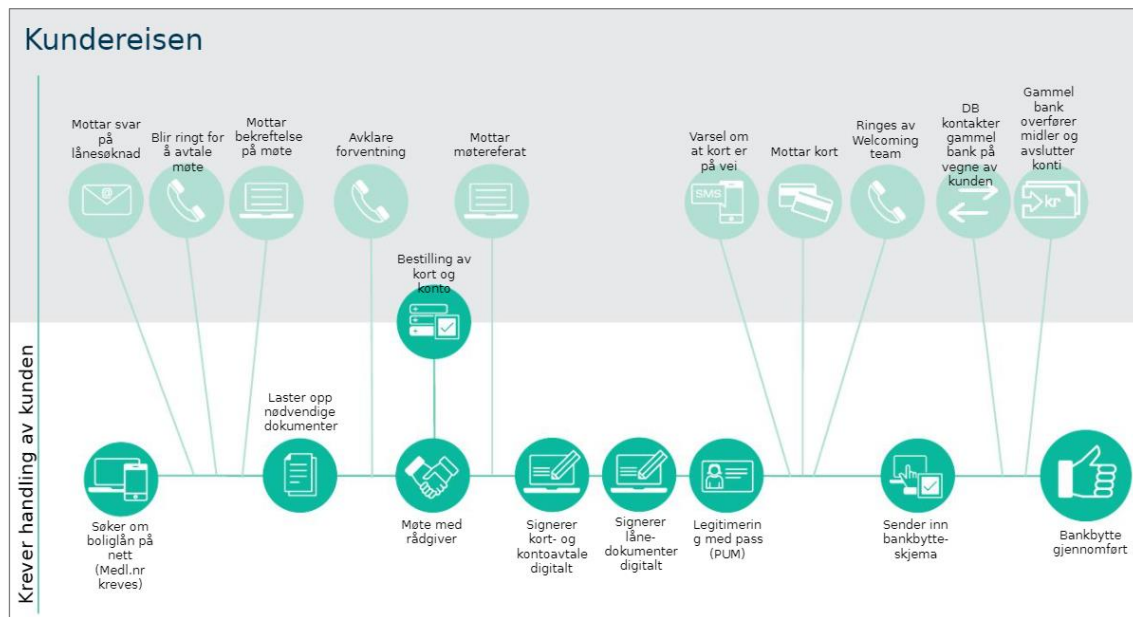
Nye kunder følges opp av WT, ved at rådgiver fyller ut et skjema til WT om hvor kunden er i bankbyttet. WT følger opp kunden gjennom de ulike prosessene som løper samtidig, i tilfelle noe mangler eller om kunden lurer på noe. Når kunden er etablert i banken med ønskede produkter og tjenester kan bankbyttet fullføres. Kunden fyller ut bankbytteskjema elektronisk, som videresendes til gammel bank for overføring av midler og avslutning av kundeforhold. Ikke alle fyller ut bankbytteskjemaet. Noen ønsker å overføre midler selv, eller glemmer/ ikke orker flere skjema. Noen velger også å beholde kundeforholdet i gammel bank

Løpende oppfølging

Hos Danske Bank regnes bankbyttet som gjennomført når bankbytteskjemaet er sendt inn, men det kan fortsatt være flere pågående prosesser for kunden. Som ny kunde kan det være

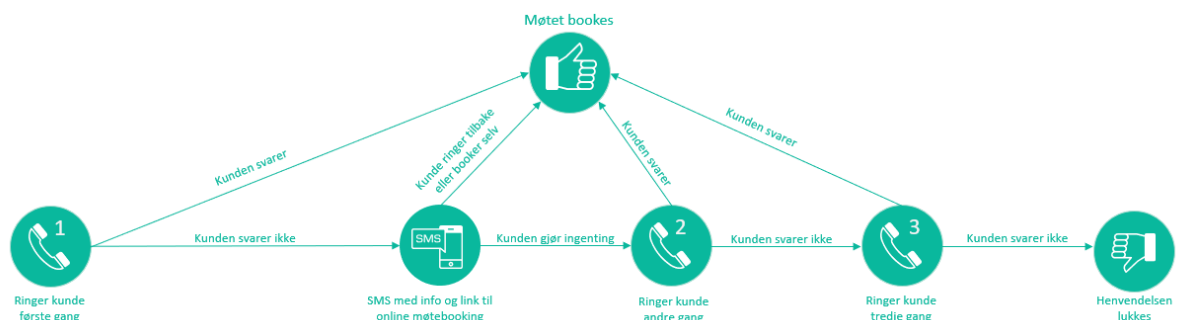
mange ting man lurer på, det kan ta tid å få overført midler og få på plass alle produkter, og spesielt regningsbetaling (avtalegiro) kan ta lang tid å etablere (1-2 mnd). Prosessen varierer fra kunde til kunde. Noen er mer involverte i bytteprosessen og fyller ut skjema og lignende med gang, mens andre trenger mer oppfølging. Det er ikke gitt at kunden føler at bankbyttet er fullført samtidig som banken, og det antas at kunder har forskjellige opplevelser av dette.

Visuell fremstilling av kundereisen



4 Kundereisen ved bankbytte. Danske Bank (2019), internt dokument.

Figuren viser en oversikt over kontaktpunkter i kundereisen, men som eksempel kan punktet «Mottar kort» være oppdelt i ytterligere punkt som separat utsendelse av kort og pinkode og sms med informasjon. Problemer som at kort havner på avveie i posten kan gi en «omvei» i kundereisen med ytterligere kontaktpunkter. Kundereisen kan dermed være relativt enkel og strømlinjeformet, men kan også ha store variasjoner. Nedenfor vises Danske Banks kundereise for møtebooking, som er en del av den overordnede kundereisen for bankbytte.



5 Utvidet kundereise - møtebooking. Danske Bank (2019), internt dokument.

4.1.2 Ansattes vurdering av kontaktpunkter og kvalitetsegenskaper

Bankbytte er i utgangspunktet en negativ prosess

De ansatte i Danske Bank ble spurt om sine erfaringer med, og vurderinger av bankbytteprosessen. Før etablering av WT fikk banken en del tilbakemeldinger fra ny-kunder om at bankbytteprosessen ikke var god nok: «... for 3 år siden, så hadde vi ikke welcoming team. Og det fikk vi masse pes for, at vi ikke var flinkere til å ta imot nye kunder». Det handlet om at kundene ikke ble skikkelig etablert med alle produkter, og at det i stor grad kun var lån som ble flyttet. Etableringen av WT førte til bedre oppfølging og mer tilfredse kunder: «... WT kan ta seg videre av kunden og ordne med bankbytte. Og det er helt gull for kundene».

Kunderådgiveren erfarte at kundene gruet seg litt til bankbyttet: «... så sier de ofte at det er så mye "hassel" med å bytte dagligbank. De har med seg en erfaring om at det ikke er så enkelt». Videre ble forventningsstyring trukket frem som sentralt for et vellykket bankbytte: «... den avklaringen helt i starten om at nå skjer det her, og det kommer til å kreve litt fra deg» og «Det har vanvittig stor effekt hva rådgiveren har sagt i første møte ... hvis kart og terreng ikke stemmer overens da, så blir de veldig misfornøyd. ... forventningsstyring er en veldig viktig faktor for at opplevelsen skal være så bra som mulig».

Tekniske løsninger og tid er viktig å ta vare på

Det ble avdekket noen utfordringer som ofte går igjen, og avtalegiro, tekniske løsninger og tiden det tar å bytte bank er de største utfordringene sett fra bankens side. Avtalegiro ser ut til å gi flest utfordringer som påvirker kundeopplevelsen, og nevnes av alle tre ansatte. Dersom avtalegiro ikke aktiveres, blir ikke kundens regninger betalt.

«Avtalegiro er den største fallgruben vi har i bankbytteprosessen i dag» og «Vi merker jo spesielt at hvis kundene får purringer ... det er et veldig personlig problem som kundene synes er veldig ekkelt».

Ved spørsmål om hva som skaper mest misnøye hos kunder, svarte den ansatte på WT følgende: «Da er det som oftest at ting tar for lang tid». En annen ansatt fortalte at bankbyttet kan ta opptil 3 mnd.

Begge disse utfordringene kunne kanskje vært løst gjennom utvikling av bedre tekniske løsninger mellom bankene: «...bankene kunne ha vært bedre på å samarbeide sammen». Det foreslås at sikker, elektronisk kommunikasjon mellom banker kunne erstattet postgang.

God informasjon og ulemper ved krav om fysisk oppmøte

Videre forteller de at bankbytteprosessen kan være omfattende, inneholde mange kontaktpunkter og medføre en del arbeid for kunden (informasjon eller dokumentasjon), fordi banken selv har behov for informasjon eller for å oppfylle lovkrav. Dette kan ha en negativ effekt på kundeopplevelsen og ble nevnt flere ganger:

«Også er det noe med det her med legitimering. At kunden må møte opp fysisk. Det er også en terskel».

«... alle de tingene vi bare må ha inn. Legitimasjon, hvitvasking, alle de tingene der. Det er jo ikke akkurat noe som kundene gleder seg over å gi til oss. Det er jo heller ikke noe vi synes er kjempegøy... det er bare noe vi må ha».

«... hvis ikke vi klarer å forklare hvorfor vi trenger det, så blir det "hassel" ... fordi vi ber kunden om mer, jo større sjanse er det for at kunden hopper av».

«Det å lage en god kundeopplevelse ... er å få kunden til å forstå hva vi ber om, og hvorfor».

Her ser vi at enkelte må-punkter kan medføre negative effekter, men at det kan hjelpe med god informasjon.

Digitalisering, relasjon og tilgjengelighet

Andre utfordringer som ble nevnt er tilgjengelighet (åpningstider, svartid).

«Normalt har jeg ikke tid før etter klokken 9 på kvelden når ungene har lagt seg. Og da er det jo ingen som har åpent! ... så det å ta seg fri fra jobb for å gå i banken, det tror jeg er litt utdatert».

Oppfølging underveis i prosessen ble trukket frem som viktig.

«... så blir nok dessverre noen kunder bare sluppet ut i det fri og så må de finne ut av det selv» og «kundene synes det er veldig utrygt å være mellom to løsninger».

Den personlige oppfølgingen og relasjon mellom kunden og ansatte ble nevnt som svært viktig for at kundene skal være tilfredse.

«... de er fornøyde fordi de har hatt personlig kontakt. Og blant de som er misfornøyde, så er det gjerne fordi en eller annen digital løsning er dårlig, f.eks. dårlig nettbank» og «... de skriver at de er fornøyde med oppfølgingen og service, men det er for dårlige digitale løsninger».

Digitalisering og relasjonsbygging ble nevnt av alle tre ansatte som viktig, og dette ble til en viss grad satt opp mot hverandre. Rådgiveren og WT fokuserte mer på relasjoner.

Forretningsutvikling var mer opptatt av digitale løsninger slik at banken kan levere gode kundeopplevelser mer effektivt enn gjennom personlig behandling av en rådgiver.

«Jeg synes personlig at det er kjempetrist at vi går bort i fra den relasjonsbanken som vi alltid har prøvd å være»

«Det er viktig at det er enkelt digitalt å bli kunde. Men jeg merker at det de setter pris på er servicen og at man føler at den er personlig».

«For vi blir veldig gode på det her med mennesker, men det tror jeg ikke er fremtiden. Det vi må jobbe med ... er den digitale reisen til kunden. Den skal føles så bra, at de trenger ikke noe personlig kontakt» og «Vi vil jo gjerne at dette skal være en hel-digital reise».

Det ble nevnt flere utfordringer knyttet til digitalisering og relasjoner.

«Utfordringen er at de ønsker å ha som fast rådgiver den rådgiveren de snakker med. De vil ha en å forholde seg til» og «Det går på relasjoner. For det er noe med tillit».

«Jeg synes vi lykkes godt med å lytte til kundene, og høre hva din situasjon er, for det varierer så veldig fra kunde til kunde hvor kompleks økonomi de har, hvor kompetent de er på det selv. Vi må omstille oss etter hvor erfaren kunden er med bank og bankbytte».

Det ble nevnt at kundene selv også er opptatt av digitale løsninger og at ting fungerer godt. En annen faktor ved bruk av teknologi, flere kanaler og at flere avdelinger er i kontakt med kunden, er intern informasjonsdeling: *«... det vi har hørt fra kundene, er at så lenge det er en god informasjonsflyt internt i banken så de ikke trenger å si det på nytt til nestemann, så har de ikke noe problem med at det er flere som hjelper kunden».* Det blir også nevnt at en fordel ved å benytte flere avdelinger er at kundene raskere får svar enn om de skulle ventet på kunderådgiver, og at de er fornøyde med det, samtidig som mange etterspør en fast rådgiver:

«Når vi sender over skjemaet til welcoming team, så haker vi av for at vi har snakket litt med kunden om sparing og at han kan tenke seg en prat. ...så ble de booket på møte med noen andre. Og da ville de ikke ha det møtet».

Denne utfordringen blir til dels løst ved at kunder blir booket inn på møter hos samme rådgiver, og ved at rådgiver informerer kunden godt om de ulike kanalene som kan brukes:

«Men vi oppdrar jo kundene til å bruke banken riktig nå da. Jeg kan ikke svare på alt, bruk gjerne kundesenteret og bruk chatten».

Førsteintrykk, videre kundeforhold og total kunder

Alle de ansatte var enige i at en god kundereise og et godt bankbytte er viktig både for kundene og banken, og at det gir en god start på kunderelasjonen:

«... hvis kundene får en god inngang i banken, og føler at det her er folk som bryr seg om meg, så skal det veldig mye til for at de drar igjen.»

«Merker jo at den har veldig stor påvirkning på kundetilfredsheten og førsteintrykket av banken.»

«Det å gi et godt førsteinntrykk, det henger i ganske lenge.»

Videre ble det nevnt at kunder som flytter alle sine produkter og avslutter forholdet til gammel bank, er mer fornøyd og antatt mer lojale fremover:

«Erfaringsmessig er de mer fornøyde kunder som bruker oss som totalbank».

«Mitt inntrykk er hvert fall at hvis man hjelper kundene i situasjoner der det er utrygt, spesielt i denne overflyttingen her ... så tror jeg det skaper veldig lojale kunder».

«det jo selvfølgelig et mål her at kunden skal avslutte kundeforholdet i gammel bank og kun bruke oss, for da vil terskelen for å gå tilbake være større».

Likevel ble det trukket frem at et godt bankbytte alene ikke er tilstrekkelig for å få lojale kunder, de må også ivaretas etter bankbyttet er avsluttet. Årsaker til bankbytte ble i liten grad nevnt, annet enn at det ofte handler om pris. Danske Bank registrerer at rundt 10% av kundene faller fra i bankbytteprosessen. Avslutningsvis tar jeg med et sitat fra forretningsutvikling, som sier noe om hvor lett de ønsker at det skal være å bytte bank:

«... når kunden er ferdig med å bli kunde så får de en sånn lettelse-følelse ... Vi ønsker ikke at kunden skal føle at "Yes, jeg klarte det!" ... Det skal være så lett at det ikke er noe kunden tenker over. Og det er jo det vi jobber med».

4.2 Resultater fra intervju med bankkunder

Formålet med intervjuene med bankkunder har vært å svare på problemstillingen:

- a) Hvordan opplever kunder reisen eller prosessen forbundet med et bankbytte?
- b) Hva er de mest sentrale faktorene og kontaktpunktene som påvirker kundeopplevelsen forbundet med et bankbytte?

Kundereisen er delt opp i de tre fasene før-, under- og etter bankbytte, og det er gjennom intervjuene forsøkt å avdekke respondentenes opplevelse i hver av disse fasene.

Kundeopplevelse er i teorikapittelet definert som en helhetlig konstruksjon bestående av servicekvalitet, verdi og tilfredshet, samt byttekostnader. For å beskrive respondentenes opplevelse gjennom kundereisen har jeg valgt å strukturere presentasjon av funn i henhold til kundereisens tre faser. I tillegg er det inkludert kategorier som er relevante for hver enkelt fase. Videre presenteres også kontaktpunktene respondentene opplevde i de ulike fasene. Avslutningsvis presenteres funn tilknyttet hva respondentene kunne ønske ble gjort annerledes i bankbytteprosessen og mulige forbedringspunkter.

Videre i oppgaven benyttes uttrykket «gammel bank» om banken respondentene byttet fra, og «ny bank» om banken de byttet til. Enkelte har/har hatt kundeforhold til flere banker, og noen har byttet frem og tilbake mellom banker. I disse tilfellene henviser gammel og ny bank til bankene involvert i dette bankbyttet med mindre annet er spesifisert.

4.2.1 Før bankbytte

Erfaring med bankbytte

Respondentene hadde ulik erfaring med bankbytte. For tre respondenter var det første gang de byttet bank, fire respondenter hadde byttet bank 1-2 ganger tidligere og to respondenter opplyste at de hadde byttet bank over 5 ganger før. Lengden på kundeforholdet i gammel bank varierte betydelig, fra 6-7 måneder til opp mot 30 år. De fleste fortalte at de hadde et langt kundeforhold i den første banken de ble kunde i, og når de først byttet bank én gang, byttet de fleste også bank flere ganger. Den første banken ble gjerne valgt av andre enn de selv, oftest foreldre.

«Nå har jeg den banken som jeg på en måte er født inn i»

«Jeg hadde jo Ofoten Sparebank. Siden jeg.. det er jo det man hadde og.. man arver det jo med seg».

Noen av bankbyttene var til en helt ny bank, men hele fem respondenter byttet tilbake til en bank de hadde vært kunde i tidligere. Flere av disse var fortsatt registrert som kunde. Det var forskjeller i hvilke produkter respondentene hadde i gammel bank. Alle hadde boliglån og brukskonto og/eller regningskonto/sparekonto. De fleste hadde bankkort i gammel bank, men enkelte hadde bankkort og kredittkort hos annen tilbyder. Noen få hadde tilleggsprodukter som billån, forsikring og fondssparing i gammel bank. Det var et skille mellom de som ønsket å være total kunder med alt på et sted, og de som gjerne benyttet flere tilbydere for hvert produkt.

«Jeg liker å være totalkunde, så jeg hadde både bank og forsikring i Sparebank1.»

«Jeg vil gjerne ha de beste tjenestene for hvert produkt som jeg har. Jeg synes det er veldig praktisk å forholde seg til en tilbyder med alt, men jeg opplever også at det er få som har det rimeligste eller det beste på alle punkt. Så vi shopper litt tjenester som vi synes er bra, hos de enkelte aktørene.»

Opplevelse i gammel bank

Det var store forskjeller i hvordan respondentene opplevde før-fasen hvor de fortsatt var kunder i gammel bank. Tre respondenter var til dels mistilfreds og hadde en dårlig opplevelse

med banken, og oppga årsaker som at banken var lite tilgjengelig (vanskelig å få tak i), at de hadde opplevd dårlig service eller var misfornøyd med gebyrer og rente på lån. De som fortalte om dårlige opplevelser fremsto også som engasjerte og at disse dårlige opplevelsene brakte frem sterke følelser.

«Vi møtte jo på en veldig useriøs kundebehandler. Han sa alltid: Ja, men jeg ringer deg til uka. Men han ringte aldri til uka.»

«Jeg synes at det var veldig vanskelig å få kontakt med de.»

«Hvorfor i all verden skal vi betale ekstra gebyrer for at de skal trekke lånet vårt? Altså, det er jo penger vi egentlig bare kaster ut av vinduet.»

«... og appen deres syns jeg er helt begredelig.»

En respondent omtalte også banken som uetisk mtp. arbeidsvilkår for ansatte og tidligere medieoppslag om svindel av kunder på fondssparing, men at hun valgte å være kunde fordi hun fikk avslag på lånesøknad i andre banker.

«Jeg tenkte at nå inngår jeg en pakt med djevelen. ... Jeg følte at jeg ikke hadde så mange valgmuligheter, fordi det var bare de som ga meg det jeg måtte ha.»

To respondenter var svært tilfreds med gammel bank, og trakk frem faktorer som god personlig relasjon til rådgiver og gode rentebetingelser på lån. Disse fremsto også engasjerte i kundeforholdet til banken, og at de hadde sterke positive følelser.

«Det har vært helt prima! ... Det jeg nok var mest fornøyd med, totalt sett, var den tette kundekontakten. ...det var nesten som at du har en egen bankkonsulent, som du har omtrent på speed-dial.»

«Det har vært en helt super forbindelse, og vi har opplevd det som veldig brukervennlig, og vi har også hatt veldig tett oppfølging.»

De siste fire respondentene var enten nøytral, og synes det var vanskelig å ta stilling til hvordan det var å være kunde, eller de var samlet sett passe fornøyd, og trakk frem både positive og negative opplevelser, tilsynelatende uten sterke emosjoner. Flere sa de var glade for å ha fått lån. En respondent opplevde å få avslag på søknad om opplåning.

«De hadde litt dårlig nettbank, men det ordnet seg etter hvert.»

«Servicen har vært helt grei.»

«Det er bare det at det er en vane, at jeg har dem. Så jeg vet ikke hvordan andre banker er. Og jeg bruker liksom ikke banken noe spesielt. Sånn at.. Jeg vet ikke hva jeg kan si at jeg skulle være fornøyd med.»

Videre var det tydelig at det var individuelle forskjeller mellom respondentenes preferanser og grad av involvering. Enkelte fremstår som mer involvert i bankforholdet og ønsker en personlig relasjon, mens andre ønsker minst mulig kontakt med banken og er tilfreds om bare de tekniske løsningene fungerer i hverdagen.

«Jeg har ikke noe stort forhold til bank».

«Mest fornøyd med at jeg slapp å ringe de, holdt jeg på å si. Det var ikke noe problem, haha. Det var greit å forholde seg til.»

Pris, tekniske løsninger og relasjon (pålitelighet, service, tilgjengelighet), ble oftest nevnt og fremsto som de viktigste faktorene for hvordan respondentene evaluerte opplevelse i gammel bank. Pris ble omtalt som rente på lån eller gebyrer, hvor rente fremsto mest sentralt.

Tekniske løsninger som ble nevnt var mobilbank, nettbank eller nettsider. Ingen nevnte lokalisering av bankens lokaler, men enkelte snakket om bankens tilknytning til lokalsamfunnet (verdi). Bare to respondenter hadde opplevd feil fra bankens side.

Forventninger og byttekostnader

Ingen av respondentene brukte ordet byttekostnader i samtalen, men alle kostnader respondentene nevnte forbundet med bankbytte, være seg prosessuelle, finansielle eller relasjonelle, og om de er forventede, opplevde eller erfarte, ble tolket inn under forventninger og/eller byttekostnader i kundereisens tre faser.

Generelt handlet respondentens forventninger i stor grad om relasjonelle og prosessuelle byttekostnader. Alle unntatt en respondent hadde en forventning om å redusere sine finansielle kostnader ved å bytte bank, gjennom lavere rente og/eller gebyrer i det nye kundeforholdet, men ingen nevnte forventninger om finansielle byttekostnader tilknyttet selve bytteprosessen. Det er uvisst om dette skyldes at de ikke forventet finansielle byttekostnader, ikke hadde et bevisst forhold til dette eller om de bare ikke nevnte det.

Respondentene som hadde opplevd en god relasjon til rådgiver uttrykte større relasjonelle kostnader knyttet til å bytte bank, mens de som var lite involvert i bankforholdet også var mer nøytrale når de snakket om å avslutte relasjonen, og de som hadde negative opplevelser uttrykte glede over å forlate banken. Enkelte uttalte at de følte seg forpliktet til å bli værende i gammel bank, spesielt dersom de hadde fått personlig rådgivning, følte takknemlighet over at de hadde fått lån i banken eller på annen måte følte de hadde fått spesialbehandling.

«Så jeg synes det var litt.. jeg føler at en svikter. ... Det er jo litt tullele, men jeg tror det er mange som føler det sånn, at de må være lojale til banken sin.»

Følte du noe ubehag ved å skulle flytte lånet fra banken? «Nei, absolutt ikke! Hahaha! Det var litt sånn: adios! Haha.. Nei, aldeles ikke.»

«I og med at jeg følte at det var såpass kronglete, og at den servicen var såpass dårlig... jeg koste meg jo litt, med å forsiktig avvise dem, he he.»

En annen relasjonell byttekostnad som ble nevnt av en respondent, var mangel på tillitt til den nye banken, trolig basert på tidligere erfaringer med andre banker.

«Det her er litt stress, det er litt slitsomt, og jeg må snakke med folk som prøver å få meg til å gjøre ting der jeg ikke helt kan stole på om de er på mitt lag. Og der de antagelig er mest interessert i å mele sin egen kake.»

De forventede prosessuelle byttekostnadene som ble nevnt var knyttet til hvor mye innsats de selv forventet å måtte gjøre og hvor lang tid de forventet at bankbyttet kom til å ta.

Respondentene hadde ulike forventninger knyttet til hvor mye av bytteprosessen den nye banken kom til å ta seg av og hvor mye de selv måtte gjøre.

«Forventingene var egentlig at jeg bare kunne sitte med hendene i fanget, og at den nye banken bare.. tok alt av ubehageligheter.»

«Etter hvert som det er digital signering av alle avtaler, så er det også en smidig og enkel prosess egentlig. Som man lett gjør hjemmefra.»

«Det som jeg kvidde meg på, var at det skulle bli mye styr, på en måte. At det er en del papirarbeid, nye kort, og alt det praktiske. Det kvidde jeg meg litt for.»

Graden av involvering så også ut til å påvirke forventningene respondentene hadde til bankbyttet. En respondent som var nøytral på spørsmål om tilfredshet, ikke hadde noen relasjon til rådgiver og heller ikke var særlig opptatt av bank, hadde heller *«Ingen spesielle forventninger»* til bankbytteprosessen.

De som hadde byttet bank tidligere uttrykte generelt lavere byttekostnader enn de som skulle bytte bank for første gang, og dette var i stor grad knyttet til usikkerhet både til bankbytteprosessen og hvordan de ville få det som kunde i ny bank. De som hadde byttet bank tidligere uttrykte større trygghet på hvordan de forventet av bytteprosessen kom til å gå.

«Jeg har jo gjort det før ... så jeg vet at det er ganske greit.»

«Jeg tenkte kanskje... At det var litt skummelt. Å tenke på at en skulle ha en annen bank. Man er så vant til det samme gamle.»

«Jeg var jo litt usikker fordi jeg har hatt Sparebank1 bestandig og samme rådgiveren, så jeg synes det var litt ekkelt.»

En respondent var usikker på å skulle bytte til en relativt nyoppstartet bank (Bulder Bank), og var redd for at banken skulle gå konkurs. Hun fant etter hvert ut at Bulder Bank kun er en merkevare og at Sparebank1 Vest står bak, noe som trygget henne.

«Jeg var jo redd for at det skulle være en bank som plutselig forsvinner, som går konkurs, som det ikke er trygt å ha pengene mine i.»

Årsaker til bankbytte

Åtte av ni respondenter nevnte pris som helt eller delvis avgjørende årsak til at de valgte å bytte bank. Noen nevnte i tillegg andre årsaker, som misnøye med gammel bank eller at de ikke fikk innvilget finansieringen de ønsket, eller ønske om å bytte til en bank med sterkere lokal tilknytning. Den siste respondenten byttet på grunn av misnøye i gammel bank, knyttet til relasjon/ dårlig opplevelse med rådgiver og tekniske løsninger, og et ønske om å komme tilbake til lokalbanken der de tidligere hadde vært svært fornøyd.

«Jeg vet ikke om vi fikk lavere rente i den nye banken. Tror aldri det var noe vi tenkte på.»

«Det var boliglånsrenten som gjorde at jeg byttet. Jeg fikk bedre betingelser.»

«Det har noe med at vi egentlig aldri har hatt noen god relasjon til den banken. Og de unødvendige gebyrene vi egentlig betalte.»

En respondent som byttet på grunn av pris, oppga at hun i tillegg var skuffet over at rådgiveren i banken ikke kunne matche rentetilbudet hun hadde fått av ny bank. Pris påvirket dermed også relasjonen, og forsterket ønsket hennes om å bytte.

Valg av ny bank

Før valg av ny bank, var det fem respondenter som kontaktet eller innhentet tilbud fra flere banker før de bestemte seg. Fire av disse vurderte pris og en respondent vurderte andre faktorer som hvordan hun ble mottatt av banken og om hun fikk snakke med en rådgiver. To av respondentene som var opptatt av pris, opplevde også avslag hos en eller flere banker, og valgte da en bank som tilbydde lån og samtidig hadde lavere rente enn gammel bank.

Fire respondenter vurderte kun en bank og opplyste at de ikke følte behov for å undersøke andre banker. To respondenter begrunnet det med at de byttet til lokalbanken, og den tredje byttet til en bank hun allerede var kunde i, og at de selv vurderte tilbudet de fikk som godt sammenlignet med hva de hadde i gammel bank. En respondent byttet til en bank som hadde

avtale med forbundet hennes, noe som gjorde henne trygg på at det var gode vilkår, i tillegg til at denne banken også ble anbefalt av kolleger.

Følgende årsaker ble fremhevet i forbindelse med informasjonsinnhenting og valg av ny bank: Forbundsavtale, anbefaling av andre, lokalbank eller en bank de kjenner fra tidligere. Kun en respondent benyttet nettjenesten renteradar.no og valgte en bank hun ikke hadde annen tilknytning eller kjennskap til fra før.

«Jeg snakket med ungene. Og så fikk jeg jo et bedre tilbud fra Selbu sparebank.»

«Det var tilfeldig. Det var naboen min som skrøt av dem.»

«Jeg fikk noe reklame fra forbundet mitt.»

«Det var fordi vi hadde et kundeforhold der fra før, og det kjentes fint og trygt ut.»

«Og da tok jeg kontrakt med Bulder bank som var øverst på den renteradaren.»

Kontaktpunkter

Syv av respondentene omtalte seg selv som hovedsakelig selvbetjente gjennom nettbank og mobilbank. De var som regel kun i kontakt med gammel bank ved behov som avvek fra deres daglige bankbruk, det vil si i forbindelse med større endringer som låneopptak, behov for avdragsfrihet, kjøp og salg av bolig, for å forhandle rente, eller dersom de behøvde hjelp til noe som ikke kunne løses gjennom selvbetjening. To respondenter oppga de ofte var i kontakt med banken gjennom sin rådgiver, men også de hadde nettbank og mobilbank.

«Jeg brukte ofte å ringe rådgiveren min i banken. Fordi jeg ville ha personlig rådgivning. ...Jeg hadde lyst til å forhandle renten og prøve å få rydde opp i økonomien, så ringte jeg de kanskje en gang i måneden.»

«Nå er man er ikke så ofte i kontakt med banken. Det var jo når det var snakk om huslån og billån. Ved kjøp og salg av bil og leilighet. Det var vel kanskje mest slike ting, for jeg bruker jo nettbank til å opprette nye kontoer og holde styr på ting selv. Så jeg var ikke så ofte i kontakt med dem egentlig.»

De seks respondentene som oppga at de hadde en fast rådgiver de kjente til, kontaktet gjerne denne rådgiveren direkte på telefon eller e-post når det var noe. Kun tre respondenter oppga å ha vært i møte med banken. De tre respondentene uten fast rådgiver kontaktet kundesenter via telefon, e-post eller chat når det var noe.

Respondentene ble i liten grad kontaktet av banken. De mottok elektroniske brev om renteendringer ol. En ble invitert på foredrag om personlig økonomi. En annen fikk e-poster fra rådgiver om å flytte lønnsinngang til banken. En ble kontaktet for tilbud på forsikringer.

Eksterne kontaktpunkter som ble nevnt var e-post fra forbund med informasjon om tilbud fra tilknyttet bank, nettstedet renteradar.no, og to respondenter som fikk hhv. telefon og e-post fra annen bank som de også var registrert som eksisterende / tidligere kunde i.

4.2.2 Under bankbytte

Bankbytteprosessen og kontaktpunkter

Som forventet med individuelle kundereiser, var det ingen av respondentene som hadde den samme reisen eller opplevelsen med bankbytte, og jeg vil presentere de mest fremtredende likhetene og forskjellene.

Alle ni respondentene flyttet boliglån og opprettet konto i ny bank, og de fleste flyttet også andre produkter. Alle utenom en søkte om lån på nett, lastet selv opp nødvendig dokumentasjon og signerte lånedokumenter før ny bank tok seg av flytting av lånet. To respondenter fikk tilsendt lånedokumenter på papir, de andre signerte elektronisk. To respondenter var i fysisk møte med banken, og en hadde digitalt møte. De fleste hadde dialog på både e-post og telefon, men to var kun i kontakt via e-post som eneste kommunikasjon.

Respondentene hadde noe problemer med å huske alle kontaktpunktene og rekkefølgen på dem, men alle opplyste at det var til dels for mange kontaktpunkter underveis.

På hvilke måter var du i kontakt med banken? «Alt! Både fysisk oppmøte flere ganger og mange telefoner. En del epost. SMS. Det var fryktelig mye. Og fryktelig rotete. Og fryktelig mange personer å forholde seg til.»

Typen kontakt samsvarte ikke nødvendigvis med hva respondentene ønsket, og seks av dem ønsket seg annerledes (type eller mengde kontakt) enn det banken la opp til. En respondent ønsket å gjennomføre bankbytteprosessen digitalt, men banken insisterte på et fysisk møte med rådgiver. En annen respondent forsøkte 3-4 ganger å få avtalt møte med rådgiver, men ble henvist til nettsøknad. Over halvparten fortalte at de var tilfredse med de digitale kontaktpunktene, men at de likevel kunne ønske seg mer personlig oppfølging.

«I dag har vi jo teams, så vi kunne hatt et møte der jeg, samboer og bank kunne vært med samtidig.»

«Jeg håpet jo at alt kunne foregå på mail, jeg vet du. Men jeg måtte jo i møte.»

«Jeg kunne ønske de tok kontakt med meg i større grad. Og at de ville hjelpe meg litt i prosessen. Men.. det har de jo ikke gjort.»

«Jeg synes personlig det er veldig godt å kunne snakke med noen. Men de var veldig sånn: du må bare legge det inn på nettsiden.»

Respondentene hadde generelt lite kontakt med gammel bank i forbindelse med bankbyttet. De fleste syntes dette var greit, men noen syntes også det var rart at ikke banken tok kontakt for å prøve å beholde dem som kunde eller spørre hvorfor de flyttet lånet. Kun en respondent sa hun ville synes det var ubehagelig om tidligere rådgiver hadde ringt. Fem respondenter oppga at de ville vurdert å bli værende dersom de fikk et godt nok tilbud.

«De måtte gitt meg et enda bedre tilbud da. Hvis det var en tydelig forskjell, så ville jeg nok ha brukt den gamle banken, ja.»

«Nei... jeg tenkte egentlig at det var litt rart. At de kanskje tok kontakt og kanskje ville tilby oss et eller annet for å bli, men jeg hørte ingenting.»

Opplevelse med bankbytte

I teorien ble opplevelse definert som et helhetlig begrep bestående av kvalitet, verdi, tilfredshet og byttekostnader. Jeg vil her presentere funn knyttet til de ulike begrepene som utgjør den samlede opplevelsen. I noen tilfeller var det mulig å skille ut informasjonen fra respondentene knyttet til spesifikke begreper eller kvalitetsegenskaper, mens det i andre tilfeller blandes sammen, og slikt sett fremstår som en samlet vurdering av opplevelsen.

I og med at det var store forskjeller på respondentenes forventninger, var det naturligvis også forskjeller i hvordan opplevelsen ble sammenlignet med forventningene. Respondentene opplevde at de selv måtte gjøre en del arbeid i forbindelse med bankbytteprosessen. De måtte fylle ut søknader og laste opp dokumentasjon, fremskaffe store mengder informasjon om sin økonomiske situasjon, kontonummer, lånesum, inntekt mv. og signere gjentatte dokumenter. For andre produkter var det ofte ny runde med søknad, informasjon og signering for hvert produkt. Flere respondenter nevnte at det er forskjell på byttekostnader knyttet til ulike produkter, og hovedfunnene tyder på at de synes det er enklere å flytte boliglån og mer «styr» å flytte andre produkter. Flytting av fondssparing, lønnskonto og sparing til barn ble trukket frem som ekstra arbeidsomt. Nevnte årsaker var endring av kontonummer hos arbeidsgiver, skatteetaten ol., og at betalingskort er registrert på mange nettsider og dermed må oppdateres dersom de får nye kort. En respondent opplevde det som så vanskelig å flytte barnas fond at hun til slutt gav opp.

«Hvis det hadde vært like lett å bytte bank som det er å bytte telefonselskap, og da særlig hvis jeg kunne beholdt kontonummeret mitt, så hadde jeg sikkert gjort det.»

«Det gjør det jo lettere, at jeg kan bytte bare boliglånet, og slipper å bli totalkunde.»

«Jeg sparer fond til barna mine, noe jeg bare ga opp når vi byttet over til Eika. De klarte rett og slett ikke å ordne det.»

Videre oppga de å være både tilfredse og mistilfredse med bankbytteopplevelsen på ulike områder, men de fleste generelt var mindre tilfreds med hvordan bankbyttet ble gjennomført som helhet. Det ble omtalt som «*mye styr*», «*upraktisk*» og «*slitsomt*». De fleste synes likevel det var verdt innsatsen og at de var fornøyde med å ha gjennomført bankbyttet. Unntaket er en respondent som skulle bytte for første gang, men avbrøt bankbytteprosessen underveis og flyttet tilbake til gammel bank. Hun var usikker på bankbytteprosessen i forkant, men var tilfreds med at rådgiver i ny bank ordnet alt. Hun forventet at hun ville venne seg til å bruke den nye banken, men opplevde mobilbanken som så dårlig at hun avbrøt bankbyttet og flyttet tilbake til gammel bank. Hun sier hun er tilfreds med selve bankbytteprosessen, og spesielt relasjon til ny rådgiver, men at det var unødvendig siden hun endte opp i gammel bank igjen.

Flere andre respondenter trakk også frem relasjon til ny rådgiver som sentralt for deres tilfredshet i bankbytteprosessen, spesielt der rådgiver fulgte opp og bidro med arbeidet som skulle gjøres for at bankbyttet kunne skje. Enkelte trakk frem at de savnet en mer personlig relasjon og oppfølging i forbindelse med bankbyttet.

«Hun er lett å snakke med. Det blir jo ganske personlig når du sitter der og skal opprette et nytt kundeforhold. Det jo den personlige økonomien din.»

«Han var jo kjempeflink. Han var så serviceinnstilt og han sjekket opp ting. Du føler jo at det er din personlige rådgiver.»

«Det er noe med å føle at de er der, hvis det skal være noe.»

«Jeg er jo egentlig veldig selvbetjent på nettet, men jeg liker jo litt den menneskelige kontakten ...og det savner jeg kanskje i det her bankbyttet.»

På den annen side var det tre respondenter som oppga å være tilfredse med at det nettopp ikke var noen personlig relasjon.

«...alt gikk automatisk og det var ikke noe kundebehandler, og jeg følte meg ikke overtalt til noe som helst. Jeg synes det var veldig oversiktlig og greit likevel. Jeg føler at de er mer ærlig på at det er bare business. De later ikke som vi er bestevenner.»

«Foreløpig ser det veldig lovende ut, og de har ikke mast på meg heller. Det synes jeg også er litt deilig.»

De som ikke var opptatt av relasjon trakk gjerne frem uttrykket «god service» som årsak til tilfredshet i forbindelse med kontakt med andre/tilfeldige ansatte, og beskrev god service som

at de ansatte svarte raskt, var hyggelige, serviceinnstilte, imøtekommende og hadde kunnskap til å svare på spørsmål.

Om telefonsamtale med tilfeldig ansatt på kundesenter: «Og hun var bare helt gull, ekstremt hyggelig dame. Og da følte jeg på tillit. Hun var bare så utrolig fin å prate med.»

Tre respondenter nevnte at det å bli kunde i lokalbanken betydde mye for dem. En omtalte bytte til lokalbanken som: «*Det var vel mest følelsen av å komme hjem*». Respondentene som ikke uttrykket en slik relasjon til banken, fokuserte mer på verdi i form av lav pris og god funksjon på tekniske løsninger.

Respondentene kommenterte i liten grad lokalisering, tilgjengelighet og ventetid/svartid. Noen nevnte at banken eller rådgiver var «*lett å få tak i*», men det virket som dette var knyttet til om respondentene hadde enkel tilgang på kontaktinformasjon, heller enn for eksempel lokalisering av bankkontor, åpningstider og tilgjengelighet mtp. transport ol. Ingen nevnte ventetid knyttet til enkelt-hendelser, men de fleste var opptatt av hvor lang tid hele bankbyttet generelt hadde tatt. En respondent uttrykte at hun opplevde usikkerhet når hun ventet på svar fra banken og ikke visste hvor i prosessen hun var. De fleste respondentene opplevde at bankbyttet tok lengre tid enn forventet. For noen var det som forventet, spesielt for de som hadde byttet bank før og visste hva det innebærer. For kun to respondenter gikk bankbyttet raskere enn de hadde forventet.

«Jeg hadde trodd at det bare skulle ta noen få dager, at det gikk litt svop-svop og så var det byttet, men det tok faktisk mye lengre tid. Det tok jo flere uker.»

«Det gikk veldig fort og greit. Supersmooth. Det var over forventning.»

Design og funksjon på tekniske løsninger ble nevnt av alle respondentene flere ganger, og dette fremsto som sentralt i deres opplevelse med å bytte bank og deres vurdering av tilfredshet med bankbytteprosessen. De som hadde utfordringer med tekniske løsninger sa også at de var misfornøyde, og de som var tilfredse med løsningene brukte ord som at de var fornøyde og at det var enkelt.

«Så lenge mobilbanken fungerer bra så er jeg egentlig fornøyd.»

«Det er derfor jeg bytt tilbake til banken. Fordi jeg synes mobilappen er mye finere og mer oversiktlig.»

«Det var bare det at jeg ikke likte appen. Jeg synes den var... tragisk å bruke.»

«Alt var så mye enklere i den gamle banken. Jeg skulle ønske at de hadde bedre digitale løsninger.»

Kun en respondent nevnte finansielle kostnader forbundet med bankbyttet, gebyrer til gammel bank for avslutning av konto. En annen respondent nevnte at ny bank dekket tinglysningsgebyr for flytting av lån. Ellers fokuserte de fleste på hva de ville spare på å bytte bank, og pris ble av flere nevnt som en sentral årsak til tilfredshet.

«Veldig fornøyd. Fordi jeg vet at jeg nå har bedre betingelser.»

«Fornøyd med at jeg fikk bedre rente på lånet. Jeg var mest fornøyd med den hyggelige kunderådgiveren.»

Seks respondenter opplevde at det oppsto følgende feil i forbindelse med bankbyttet: feil rente på lånedokumenter, bestilt for mange bankkort, feil med avtalegiro som førte til purring på regninger, tekniske utfordringer med å legge til samboer i nettbanken, overføring av penger fra gammel bank ifm. helg slik at kunden var uten betalingsmåter i helga, banken mistet signerte dokumenter for sparing til barn, og en respondent som søkte lån i feil bank (Nordea, i stedet for Nordea Direct der forbundet hadde avtale). Av de tre som ikke opplevde direkte feil var det likevel utfordringer knyttet til tinglysning av pantedokumenter for to av dem, slik at prosessen tok lengre tid. Kun en respondent svarte at det ikke hadde skjedd noen feil.

I de tilfeller feilen tydelig skyldtes menneskelig svik, var reaksjonene hos respondentene større, og det så ut til å skade relasjon til banken/rådgiver. En respondent opplevde at banken mistet signerte avtaler hun leverte i postluken deres, og at de etterpå beskyldte henne selv for ikke å ha orket å levere dokumentene likevel:

«Jeg mistet tillit til dem, på grunn av at de betvilte at jeg hadde levert papirene som jeg hadde puttet i postluken deres. Da var jeg skikkelig innstilt på å bare bytte bank igjen, hvis det ikke hadde vært så drygt å gjøre det. Så jeg har egentlig vært litt misfornøyd.»

Hun fortalte videre at dette kom fra en annen ansatt enn hennes rådgiver, og at det hadde vært verre om det kom fra rådgiveren hun hadde fått en relasjon til.

Respondenten som fikk feil rente på lånedokumentene opplevde rask retting fra banken når hun tok kontakt, men det skadet likevel tilliten til banken:

«... jeg følte litt på den. Prøvde de å lure meg, eller hadde det bare skjedd en feil?»

De kundene som var mistilfredse med noe i løpet av bankbyttet, eller var mistilfreds etter en samlet evaluering, fremsto engasjerte og med sterke emosjoner. Selv om de fleste opplevde både ting som gikk bra og ting som gikk mindre bra, var det flere som oppsummerte bankbyttet som en negativ opplevelse.

«Jeg følte at det var fryktelig. Altså, jeg har jo byttet bank flere ganger. Og jeg kan ikke huske at det var så mye styr og praktk.»

Avslutning av kundeforhold i gammel bank

Ny bank var generelt lite behjelpelig med å flytte andre produkter enn lån, og kun to respondenter opplevde at ny bank tok seg av dette. De andre respondentene fikk ingen oppfordring om å avslutte kundeforholdet i gammel bank. En avsluttet selv kundeforholdet, mens to ønsker å beholde kundeforholdet. De siste fire ønsker å avslutte kundeforholdet i gammel bank, men savner hjelp fra ny bank for å få det gjort.

«Det er avsluttet. Eller, det er jo det der med at man har to banker da... men når de ikke har egen fondssparing så... ja, da ble det naturlig å beholde den gamle banken også.»

«Den nye banken ordnet det. Jeg synes egentlig at det er selvsagt. Fordi det er de som kan det, det er de som er de profesjonelle. Jeg tenker det at det er noe de bør gjøre.»

Kunne du ønske at dette var noe banken ordnet? «Jeg hadde garantert sagt ja takk, please.»

Flere var fornøyd med at ny bank ikke maste eller stilte krav til flytting av øvrige produkter, men presiserte at det gjerne kunne vært et tilbud. Kun en respondent svarte at hun opplevde bankbyttet som helt avsluttet. Flere uttrykte usikkerhet om hvorvidt alt var avsluttet og henviste til produkter som fortsatt var igjen i gammel bank.

«Jeg har avsluttet kortene, så jeg tror ikke det blir noe mer. Det kan jo hende at han tror jeg er kunde der enda, men... Jeg vet ikke.»

«Hver gang jeg prøver å flytte de over, så får jeg feilmelding. Så vi har en konto med 400 kroner stående.»

4.2.3 Etter bankbytte

Kontaktpunkter og opplevelse med ny bank

Det har gått fra ca 1 til 11 måneder siden respondentene byttet bank, og de har varierende erfaring med å være kunder i ny bank (som for noen også er en bank de kjenner fra før). Ingen av respondentene nevnte noen endringer i opplevelse eller tilfredshet etter selve bankbyttet. Det var noe uklart om de klarte å skille selve bankbyttet fra det løpende kundeforholdet i etter-fasen på en tydelig måte, og flere uttrykte at det var vanskelig å svare på spørsmål om etter-fasen fordi de enten hadde lite erfaring (kort tid) som kunde i ny bank, eller fordi de ikke var særlig involvert i bankforholdet og syntes det var vanskelig å merke forskjeller.

«Sammenlignet med den gamle banken så er det ikke noen forskjell. Jeg synes det er vanskelig å si hva man er fornøyd med når man ikke bruker banken til så mye.»

Ingen kommenterte endringer i lokalisering og tilgjengelighet eller svartid og ventetid, og ingen hadde opplevd servicefeil og feilretting etter bankbyttet. De som trakk frem konkrete kvalitetsegenskaper i etter-fasen, nevnte igjen pris, relasjon og funksjon på tekniske løsninger som sentrale årsaker til tilfredshet. Dårlig funksjon på tekniske løsninger ble trukket frem som en sentral årsak til misnøye.

«Og så var det dårligere digitale løsninger, det var jeg ikke særlig fornøyd med.»

«Eh..jeg er ofte inne og prøver å lære meg det, men jeg synes det er vanskelig å få oversikt.»

En respondent uttrykte usikkerhet knyttet til pris, og var bekymret for at banken skulle sette opp renta raskt, slik at hun ble tvunget til å bytte igjen.

«Jeg håper jeg valgte en bank som jeg kan være hos lenge ...selv om det var lettvint også, så synes jeg det var en omstendelig prosess, og jeg håper jo at jeg ikke må bytte igjen.»

Det har vært generelt lite kontakt mellom respondentene og ny bank i etter-fasen. Syv respondenter har ikke vært i kontakt med banken i det hele tatt, utenom bruk av nettbank/mobilbank. De siste to respondentene har kontaktet banken selv for spørsmål om boliglånet sitt, hvorav en også har fått e-post fra en ukjent rådgiver med informasjon om rentebetingelser. Som nevnt var det flere som ønsket mer oppfølging i selve bankbyttet, men kun en respondent nevnte selv ønske om mer oppfølging i det løpende kundeforholdet sitt. Flere nevnte det som nøytralt eller positivt at banken ikke har tatt kontakt etter bankbyttet.

«Foreløpig ser det veldig lovende ut, og de har ikke mast på meg heller. Det synes jeg også er litt deilig.»

«Jeg har ikke så mye kontakt med dem. Det er liksom bare... ja, det er jo kontoene jeg har der, så det er jo ikke så mye annen kontakt. Det fungerer bra det.»

Videre var det fire respondenter som oppga å ha fått en relasjon til banken eller rådgiver, og fem som ikke har fått noen personlig relasjon. Flere fremhevet personlig relasjon som sentralt for deres tilfredshet, to var usikre og kunne kanskje ønske seg en mer personlig relasjon eller fast rådgiver uten at det var avgjørende for deres tilfredshet, og de siste tre respondentene var tilfredse med eller nøytrale til at det ikke var en personlig relasjon.

«Vi opplever at det vi syntes var bra med det forrige bankforholdet er noe som vi ser videreført i det nye. At vi har tett oppfølging rådgiveren vår, og vi opplever at det er rådgiveren som er kontaktpunktet. Du har en person å forholde deg til. Som både følger en opp, og gjør tjenester som kanskje er ut over det en kan forvente.»

Ønsker du fast rådgiver: «Kanskje.. Men på en annen side så er ikke det så viktig for meg.»

«Når andre har snakket om bankpersonen sin, som har gitt dem økonomiske råd, så har jeg tenkt: åh, hvorfor har ikke jeg en sånn?»

Respondentenes beskrivelse av verdi og tilfredshet fløt til en viss grad sammen. De fleste uttrykte glede, lettelse og at de var fornøyde med at bankbyttet ble gjennomført. De som var mindre opptatt av relasjoner, uttrykte også mindre verdi med kundeforholdet. Kun en respondent brukte ordet verdi spesifikt, men ord som «det betyr mye for meg» ble også tolket som et uttrykk for verdi.

«Åh, nå slipper jeg at banken er på en måte noe jeg, ah, går og irriterer meg over.»

De som tidligere uttrykte at det var viktig for dem at banken hadde tilknytning til lokalsamfunnet nevnte gjerne dette på nytt i etter-fasen, og at det var noe som ga dem gode følelser når de tenkte på det.

«Jeg mener fremdeles at det er fornuftig å bruke lokalbanken. I en bygd... i et bygdesamfunn. Når man ser samfunnet som helhet. Og at det er viktig for bygda. I alle fall så lenge de er noenlunde konkurransedyktige.»

Intensjoner

Respondentene ble spurt om hvilke intensjoner de har for eventuelt nytt bankbytte i fremtiden, og hva som kan føre til at de velger å bytte bank igjen. Samtlige var villige til å bytte bank igjen på grunn av pris, men noen få nølte på dette før de svarte. Flere nevnte årsaker som kan knyttes til verdi, eksempelvis ville en bytte igjen dersom ny bank blir kjøpt opp av gammel bank, og en annen nevnte at hun ville bytte dersom hun ikke følte seg hørt og at hennes individuelle behov ikke blir ivaretatt i banken.

De fleste vil også anbefale andre å undersøke om de kan spare noe på å bytte bank, og ville i så fall gitt dem råd om å kontakte en rådgiver eller å sjekke rentenivå på nett og sammenligne flere banker. Enkelte sa oppmuntrende ting som «*Det er bare å gjøre det, det er så enkelt*». På dette spørsmålet fremsto respondentene mer positive, og svarte raskt ja på at de anbefaler andre å bytte bank dersom det lønner seg.

På spørsmål om de trodde at de selv kom til å bytte bank i fremtiden, var det mer nøling i svarene, flere endret tonefall fra å fremstå som positiv og engasjert i at andre burde bytte bank, til mer lavmælte og usikre på om de faktisk kom til å gjøre det selv. Det tok lengre tid før de svarte, og flere brukte «tenke-ord» som «*ehhh... mmm... hmmm... tja...*».

Spesielt byttekostnader har derfor vært vanskelig å tolke og trekke frem tydelige funn på. Flere respondenter omtaler det som veldig enkelt å bytte bank, at det kun er noen tastetrykk,

og at det ikke er så skummelt nå som de allerede har gjort det en gang. Videre svarer de fleste at de kan bytte bank igjen dersom de får lavere rente. På den andre siden dukket det opp mer nøling når jeg spurte om de trodde at de faktisk kom til å bytte igjen. Nedenfor er to sitater fra samme respondent som viser denne uoverensstemmelsen:

«Jeg har ikke noe imot å bytte bank i fremtiden. Hvis det er noen som tilbyr bedre betingelser.»

Tror du at du kommer til å bytte bank igjen?

«Nei... mulig det skal litt mere til altså... ja. Det skal i hvert fall være veldig stor forskjell i renta hvis man skal bytte på nytt. Det er kanskje ikke verdt det, sånn egentlig.»

For noen respondenter er trolig byttekostnader i form av usikkerhet redusert ved at de nå har byttet bank for første gang og vet hva det innebærer.

Om fremtidig bankbytte: «Det kan jeg lettere gjøre fordi jeg vet hvor enkelt det er.»

En av respondentene tror at hun ville byttet bank oftere dersom hun kunne ta med seg kontonummeret sitt.

4.2.4 Oppsummering og mulige forbedringsområder

Respondentene var hovedsakelig tilfredse med prisen de oppnådde som et resultat av å bytte bank. Videre var de mest sentrale årsakene til tilfredshet relasjon til ny rådgiver og funksjon på tekniske løsninger. Faktorene som skapte mest misnøye var at bankbyttet tok lang tid, og at det var for mange kontaktpunkter knyttet til at banken behøvde informasjon, dokumentasjon og signaturer, og de tilfellene det oppsto servicefeil var dette en kilde til misnøye.

Mulige forbedringsområder som respondentene selv trakk fram, var større tilbud om personlig oppfølging og rådgivning (for å redusere usikkerhet), at ny bank i større grad kunne hjulpet til med avslutning av kundeforhold i gammel bank, og en generell samkjøring av de ulike prosessene som pågår samtidig, slik at kunden ikke må forholde seg til så mange ting. En respondent var selvstendig næringsdrivende, og opplevde at dette medførte ekstra krav til dokumentasjon på inntekt mm. Hun etterspurte bedre informasjon fra banken, om hva de behøver og hvor hun kunne finne dette. De fleste ønsket også at bankbytteprosessen kunne gått både raskere og enklere.

Jeg velger å avslutte presentasjon av funn fra intervjuer med et «hjertesukk» fra en av respondentene:

«Jeg synes det er rart at det var så vanskelig. At det var så mye, at det tok så lang tid, og at det var så mye styr og at jeg måtte dit så mange ganger for å skrive under på ting. Og at det var så mange slike digitale lenker. De kunne ha samkjørt det bedre da, slik at jeg hadde fått gjort alt på en gang.»

5 Diskusjon

Formålet med denne oppgaven var å avdekke:

- a) Hvordan opplever kunder reisen eller prosessen forbundet med et bankbytte?
- b) Hva er de mest sentrale faktorene og kontaktpunktene som påvirker kundeopplevelsen forbundet med et bankbytte?

For å belyse dette tok jeg utgangspunkt i bankbytteprosessen som en kundereise, forankret i det teoretiske rammeverket til Lemon & Verhoef (2016). Videre valgte jeg å undersøke dette ved å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer med tre bankansatte som jobber med bankbytte, og ni bankkunder som har gjennomført bankbytte de siste 12 mnd.

Det teoretiske utgangspunktet for å belyse opplevelse som fenomen var en helhetlig definisjon på kundeopplevelse (Lemon & Verhoef, 2016), bestående av servicekvalitet, verdi og tilfredshet, samt byttekostnader. Ulike kvalitetsegenskaper ble hentet fra SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988) og BSQ (Bahia & Nantel, 2000), og tilpasset oppgavens formål slik at disse kvalitetsegenskapene samlet utgjorde servicekvalitet. Verdi ble definert som kunders vurdering av hva de får (servicekvalitet) opp mot hva de må gi (pris/innsats/byttekostnader). Tilfredshet ble definert som kunders vurdering av kvalitet, verdi og byttekostnader sett opp mot forventningene de hadde på forhånd. Dette kan resultere i tilfredshet, nøytral vurdering eller mistilfredshet, og kombinasjoner av disse ved at kunden vurderer ulike områder av kundeopplevelsen forskjellig.

Det teoretiske rammeverket omfattet også bytteatferd, lojalitet og intensjoner. Det er forsøkt trukket en linje mellom kundeopplevelse som fenomen og at kundeopplevelse påvirker kunders handlinger (lojalitet eller bytteatferd) og intensjoner om fremtidig handling. Det er slått fast at lojalitet og bytteatferd har stor betydning for bankers økonomiske resultat (Keaveney, 1995; Noman et al., 2021), hvor det naturligvis er ønskelig å oppnå lojalitet og unngå bytteatferd. Bytteatferd, lojalitet og intensjoner er ikke direkte inkludert i oppgavens problemstilling, men ble vurdert som hensiktsmessig å inkludere som en ramme rundt det teoretiske grunnlaget til kundereise og kundeopplevelse. Dette er generelle begreper som kunne vært benyttet i mange servicebransjer og bedrifter, og det er derfor forsøkt å knytte det

til banknæringen og bankbytte spesifikt for å skape nærhet og relevans til fenomenet som undersøkes, nemlig bankbytteprosessen. Videre ble også årsaker til bankbytte inkludert. Ved å undersøke bankbytteprosessen alene, uten å se på bakgrunn for hvorfor kunder bank og konsekvensene av bytteprosessen i form av intensjoner om bytteatferd og lojalitet, så føler jeg at denne studien ville «hengt løst i luften», og disse begrepene er derfor inkludert som en ramme rundt bankbytteprosessen. Jeg har opplevd det som hensiktsmessig å forsøke å skape en oversikt og en helhet. Dette har også føltet veldig naturlig i samtalene med respondentene, der teoretiske begreper ikke fremstår separat, men heller som en helhetlig prosess fra hvordan de opplevde gammel bank, til tiden der de vurderte og til slutt bestemte seg fra å bytte bank, videre til informasjonsinnhenting og vurdering av alternative banker, kontakt med disse bankene og valg av ny bank, til gjennomføring av selve bankbytte og hvordan de opplever det å være kunde i ny bank, og til slutt deres tanker om fremtiden og veien videre.

Ved å velge et stort område for å undersøke tema og problemstilling, har jeg risikert å ikke komme i dybden av fagfeltet. Jeg mener dette er håndtert ved å gå i dybden på de ulike teoretiske begrepene, og at dette sikrer den faglige tyngden som er nødvendig i en masteroppgave. Videre har jeg vært grundig i prosessen med datainnsamling, ved at jeg først gjorde innledende intervjuer med bankansatte før hoveddelen av datainnsamling gjennom intervjuer med bankkunder. Intervju med bankansatte har gitt informasjon om prosesser og rutiner i Danske Bank, i tillegg til generell innsikt og informasjon om bankbytte som prosess eller kundereise. Dette har vært nyttig som grunnlag for arbeidet med det teoretiske rammeverket til oppgaven og før hoveddelen av datainnsamlingen, intervjuer med bankkunder.

Det har vært utfordrende å holde oversikt over en kompleks kundereise, og det å skulle trekke ut de viktigste funnene etter 9 kvalitative intervjuer har naturligvis vært en utfordring. Når respondentene forteller om sine opplevelser er det store individuelle forskjeller, og det fremkommer store mengder informasjon. Problemstillingen min er knyttet til å avdekke deres opplevelser med bankbyttet, og for å strukturere dette er det gjort en oppdeling i tre faser, før, under og etter bankbytte. Opplevelsen beskrives teoretisk som et helhetlig begrep, bestående av flere underbegreper. Denne teoretiske oppdelingen stemmer ikke alltid overens med det folkelige språket respondentene benytter, og når de beskriver deres opplevelser oppstår det gjerne en samling av de ulike teoretiske begrepene. Naturligvis bruker ikke respondentene ord som servicekvalitet og verdi i sin dagligtale, men de har i flere tilfeller omtalt de samme aspektene gjennom et mer folkelig språk, for eksempel ved å si at de er fornøyde med

servicen, at noe betyr mye for dem og at de setter pris på ting, eller ved at de er misfornøyde, frustrerte eller irriterte over noe. Dette samsvarer godt med den helhetlige konseptualiseringen av begrepet opplevelse, og opplevelse var et ord respondentene forsto og selv benyttet i sine svar. Ved nærmere spørsmål har de også trukket frem noen av de omtalte kvalitetsegenskapene nevnt i teorien.

Keaveney (1995) understrekte at det er interaksjoner mellom ulike faktorer som påvirker bytteatferd, og at flere faktorer derfor bør sees i sammenheng for å få en overordnet forståelse for bytteatferd. Jeg mener dette understøtter beslutningen om å undersøke bankbytte som en prosess eller kundereise, slik at man kan få overblikk, forståelse for flere faktorer og kanskje klare å se sammenhenger. Jeg håper og tror teori, funn fra intervju og diskusjonen er presentert på en slik at også leseren får oversikt og et innblikk i kundereisen forbundet med bankbytte. Videre vil jeg drøfte respondentenes evalueringer av kundeopplevelsen med bankbyttet i tre faser av kundereisen, opp mot det teoretiske rammeverket og funnene fra intervjuer med bankansatte, og videre diskutere hvilke sammenhenger som ble avdekket om lojalitet, bytteatferd og intensjoner.

5.1 Kundereise

Som utgangspunkt for oppgaven ble det valgt å se på bankbytteprosessen som en konseptuell kundereise for å avdekke kunders helhetlige opplevelse (Lemon & Verhoef, 2016). Dette samsvarer også med hvordan Danske Bank arbeider med bankbytteprosessen, og med for eksempel Kuehnl et al. (2019) og Følstad & Kvale (2018) som mener kundereiser kan planlegges og designes, selv om kundene ikke nødvendigvis følger den planlagte reisen (Halvorsrud et al., 2016). Videre har Danske Bank laget kundereisedesign for flere av sine prosesser, som også sammenfaller med teorien om at det kan foregå flere større og mindre reiser på en gang, og at kundereiser ikke nødvendigvis er kronologiske.

Erfaringen fra intervjuene med bankkunder støtter også opp om dette. Det virket som en oppdeling i før-, under- og etter bankbytte var lett å forstå for respondentene, og at de i stor grad klarte å skille mellom disse fasene. For enkelte fremsto det som at det var et mindre tydelig skille mellom selve bankbyttet (fasen under bankbytte) og etter bankbytte. Dette kan tenkes å skyldes formuleringen av spørsmål og forklaringer som ble gitt i intervjuene, eller at det kan ha sammenheng med at det har gått kort tid fra bankbyttet til intervjuene ble gjennomført, og at det for flere respondenter fortsatt er ting som gjenstår og at bankbyttet ikke føles avsluttet. Kundereiser kan ofte ha en flytende start og avslutning (Følstad & Kvale,

2018), noe som også stemmer med erfaringene fra intervjuene. Danske Banks bruk av bankbytteskjema skiller seg noe fra dette ved at det er en tydelig avslutning, men som det kom frem er det ikke alle kunder som velger å benytte seg av dette. Det er også uvisst om andre banker i stor eller liten grad benytter tilsvarende skjema. Ingen av respondentene i undersøkelsen nevnte noe om et slikt skjema, eller annen tydelig markering på avslutning av bankbyttet.

Videre finner vi i teorien at kundereiser består av en rekke kontaktpunkter mellom kunde og bedriften (Halvorsrud et al., 2016), og at disse kan være planlagte eller oppstå som avvik fra den planlagte kundereisen. Dette understøttes av de bankansattes erfaringer, ved at forskjellige kontaktpunkter utgjør unike kundereiser for individuelle kunder. I intervjuene med bankkunder fremkom det også variasjon i kontaktpunkter, noe som må kunne sies å være naturlig og forventet, spesielt med tanke på at de byttet fra og til forskjellige banker med ulike prosesser. Likevel kom det frem mange likheter i hvordan bankbytteprosessen forløp, og respondentene fortalte om mange lignende kontaktpunkter. Blant annet startet samtlige bankbytteprosessen med å søke om boliglån i ny bank, og det fulgte kontaktpunkter knyttet til informasjonsinnhenting og dokumentasjon bankene behøvde for å behandle nevnte søknad. Dette finner vi igjen i Brunett et al. (2016) om at kunder har større tilbøyelighet til bytte bank i forbindelse med større livshendelser som å ta opp lån. Det var forskjeller i hvilke kanaler som ble benyttet (møte, telefon eller e-post direkte med rådgiver eller med kundesenter, eller kun digital korrespondanse), og hvor mange kontaktpunkter respondentene fortalte om. Det at det var såpass mange likheter gjør det enklere å sammenligne de individuelle kundereisene og trekke ut funn og konklusjoner, hvor variasjonene utdyper og beriker forståelsen for de individuelle opplevelsene.

Oppsummert fremstår det som et hensiktsmessig valg å ta utgangspunkt i bankbytteprosessen som en kundereise for å avdekke bankkunders opplevelser gjennom hele prosessen.

De kontaktpunktene som fremstår som mest kritisk for kundeopplevelsen i forbindelse med bankbytteprosessen er første kontakt med ny bank og oppfølging når bankbyttet begynner å nærme seg ferdig. Bakgrunnen for denne påstanden er at flere respondenter etterspør informasjon, oversikt og forventningsstyring fra banken på hva som skal skje i bankbyttet. Dette finner vi også igjen i Halvorsrud et al. (2016) som anbefaler at kontaktpunkter synliggjøres for kundene. Dersom det første kontaktpunktet utnyttes godt, kunne banken kanskje avdekket hvilke behov og ønsker den individuelle kunden har for oppfølging underveis og dermed tilpasset kundereisen tilsvarende, de kunne gitt informasjon om hva som

skal skje videre og når det skal skje. Dersom prosessen videre kunne vært automatisert/digitalisert på en god måte som reduserer kundens innsats og reduserer antall kontaktpunkter, tror jeg det ville økt tilfredsheten betydelig. Dette støttes av Grönroos' (1984) påstand om at funksjonell og god selvbetjening gir høyere oppfattet kvalitet hos kunder. Avslutningsvis tror jeg det er viktig at banken sørger for et kontaktpunkt en tid ut i bankbytteprosessen, som fanger opp feil/mangler som bør løses eller dersom kunden har behov eller ønsker mer oppfølging. Ifølge Gao et al. (2020) kan man hjelpe kunden i deres ønske om å ha gjort et godt valg, ved å støtte dem og positivt bekrefte valget de tok, og videre at kunder kan være mer mottagelig for reklame og henvendelser fra bedrifter senere i kundereisen. Flere respondenter fortalte om usikkerhet underveis i bankbyttet, og det kunne kanskje vært redusert ved et kontaktpunkt som fanger det opp og hjelper kundene videre i kundereisen. De ansatte i Danske Bank rapporterte om gode erfaringer fra velkomst-teamet som følger opp kunder på denne måten. Et slikt kontaktpunkt kunne også vært benyttet til å oppfordre kundene til å avslutte kundeforhold i gammel bank, og til å foreslå flere produkter og tjenester de kan benytte i ny bank, som ifølge Brunetti et al. (2016) reduserer tilbøyelighet til å bytte bank. På denne måten kunne kanskje et slikt kontaktpunkt bli avgjørende for kundenes samlede opplevelse, og være et «moment of truth» (Rosenbaum et al., 2017).

Respondentene beskrev generelt at det var mange kontaktpunkter tidlig i kundereisen, mye frem og tilbake, ting som måtte ordnes og mye informasjon og dokumentasjon som måtte på plass, men at det var veldig få kontaktpunkter og lite oppfølging senere i prosessen. I teorien finner vi at kunder har større tilbøyelighet for bytte dersom de har kundeforhold i flere banker (Brunetti et al., 2016; van der Cruijssen & Diepstraten, 2017), og man kunne ut fra dette forvente at bankene var mer opptatt av at nye kunder skulle kutte forbindelsen til gammel bank. Dette var også noe flere respondenter forventet til en viss grad, men som bankene ikke helt levde opp til. Jeg bli nysgjerrig på årsaken til at bankene ikke følger dette opp og bruker mer ressurser på at kunden skal avslutte forholdet til gammel bank, noe som gjerne kunne vært undersøkt nærmere.

Med henvisning til Colgate & Hedge (2001) vil jeg foreslå at det kan være et godt tips til banker å innføre et kontaktpunkt mot kunder som er på vei ut av banken. For eksempel når de får melding fra ny bank om overføring av produkter, eller på andre måter gjennom sine systemer fanger opp at en kunde er på vei ut. Flere respondenter forventet å bli kontaktet av gammel bank, med et bedre tilbud på pris for å overtale dem til å bli, og var både overrasket og skuffet over at de ikke ble kontaktet. Det er også mulig at et slikt kontaktpunkt kan føre til

at de beholder enkelte kunder som i utgangspunktet hadde intensjon om bytte, at det gir individuell læring til rådgiveren eller dersom det systematiseres gir læring på organisasjonsnivå, eller at dette gir kunden et mer positivt inntrykk av banken. Selv om det er enighet i teorien om at det er fordelaktig å unngå servicefeil, så er det også enighet om at god og effektiv feilretting er avgjørende dersom feilen først har oppstått (Levesque & McDougall, 1996; McCollough et al., 2000; Ramachandran & Chidambaram, 2012). Så selv om kunden velger å forlate banken, kan en hyggelig kontakt forsøke å rette opp noe av et eventuelt negativt inntrykk, som igjen kan tenkes å øke sjansen for at kunder kommer tilbake senere eller positiv WOM.

Som nevnt i Tueanrat et al. (2021) kan kunder oppleve frustrasjon og forvirring dersom de blir overveldet av informasjon. Det er da spesielt viktig at banker som er til stede i mange kanaler arbeider for at informasjonen er samkjørt og kongruent på tvers av kanalene. Dette kan også tenkes å være nyttig i utforming av kundereisen forbundet med bankbytteprosessen.

De respondentene som ble tvunget til andre kanaler enn de selv ønsket (fysisk vs digitalt) uttrykte misnøye med dette. Jeg har dermed en antagelse om at større individuell tilpasning av kundereisen vil gi mer tilfredse kunder, da høy kvalitet på en uviktig tjeneste ikke gir høyere tilfredshet ifølge Beerli et al. (2004).

5.2 Kundeopplevelsen

Her vil jeg diskutere funn knyttet til de ulike begrepene som samlet utgjør den helhetlige kundeopplevelsen.

I teorikapitlet valgte jeg som nevnt ut seks kvalitetskriterier som samlet sett var antatt å utgjøre servicekvalitet forbundet med bankbytte, utarbeidet fra SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988) og BSQ (Bahia & Nantel, 2000): relasjon til banken og dens ansatte, pris, lokalisering og tilgjengelighet, ventetid og svartid, design og funksjon på tekniske løsninger og servicefeil og feilretting. Alle disse kvalitetskriteriene ble nevnt i intervjuene med bankkunder, men i varierende grad. Spesielt ble pris, relasjon og tekniske løsninger trukket frem som sentralt for kundeopplevelsen, men også lokalisering (mtp. lokalbank), tilgjengelighet, ventetid og servicefeil og feilretting ble nevnt. Dette underbygger at valget av kvalitetskriterier som skulle utgjøre servicekvalitet, var relevant. Flere respondenter brukte ord som god service, og de utdypet det med disse kvalitetskriteriene. Det hadde vært interessant å forske videre på disse kvalitetskriteriene gjennom kvantitativ testing, for å avdekke ytterligere forståelse av hva som utgjør servicekvalitet spesifikt i forbindelse med

bankbytte, og ikke bare i forbindelse med eksisterende bankkundeforhold som mye av teorien i dag omhandler.

Gjennom intervju med bankansatte ble følgende faktorer trukket frem som sentrale i forbindelse med bankbytte: Bankbytte er i utgangspunktet en negativ prosess, tekniske løsninger og tid er viktig å ta vare på, god informasjon er viktig og det er ulemper forbundet med krav om fysisk oppmøte, at førsteinntrykk påvirker videre kundeforhold og total kunder har lavere tilbøyelighet til å bytte bank. De mest sentrale faktorene som ble nevnt var digitalisering, relasjon og tilgjengelighet. Også her ser vi at det til en viss grad er samsvar mellom teori, funn fra intervju med bankkunder og intervju med bankansatte.

Det var forskjeller mellom de ulike fasene i bankbyttet, og dersom man skal trekke frem de store linjene så var respondentene både tilfreds, mistilfreds og nøytral i sin vurdering av gammel bank. Hovedårsaken til at de valgte å bytte bank var pris. Videre var de fleste tilfredse med valget om å bytte bank fordi det gir dem bedre pris, økt verdi og tilfredshet på lengre sikt, mens de fleste syntes selve bankbyttet innebar en del jobb og utfordringer som krevde tid og innsats fra respondentene. Ifølge Patti et al. (2020) kan krav om for stor innsats føre til at kunder avbryter kundereisen, noe en av respondentene også gjorde da hun syntes det var for mye arbeid å sette seg inn i den nye mobilbanken. En annen respondent ønsket å flytte fondsparingen til barna til den nye banken, men gav til slutt opp og lot fondene stå igjen i gammel bank. Voorhees et al. (2017) påpekte at det kunne være fordelaktig å gjøre unna negative eller krevende ting tidlig i kundereisen, slik at dette er lengre tilbake i tid og mer avglemt når kundene kommer til enden av reisen og skal evaluere hele opplevelsen. I etterfasen oppga respondentene i større grad å være tilfredse enn før og under bankbyttet, noe som kan ha sammenheng med påstanden til Voorhees et al. (2017). Noen respondenter var fortsatt nøytrale.

Gjennom alle tre fasene ble pris, relasjon og funksjon på tekniske løsninger trukket frem som sentralt i respondentenes evaluering av opplevelsen med kundereisen forbundet med bankbytte. Dette var også kvalitetsegenskaper som var inkludert i den teoretiske definisjonen av servicekvalitet. Videre ble det avdekket funn som også er knyttet til de andre teoretiske begrepene i varierende grad. Det fremstår som et hensiktsmessig valg å se på kundeopplevelse som en helhetlig konstruksjon, i henhold til anbefalingene fra blant annet Lemon & Verhoef (2016). Dette kom frem gjennom respondentenes egen måte å omtale opplevelse på, som et helhetlig eller overordnet begrep, og at de videre trakk frem mer konkrete kvalitetsegenskaper som hadde betydning for dem.

Gjennom intervjuene med bankkunder ble pris fremhevet som den mest sentrale faktoren for valg av bank, bankbytte og vurdering av hvorvidt de var tilfredse. De fleste respondentene nevnte også pris som en viktig faktor for intensjon om fremtidig lojalitet/bytte. Alle omtalte pris som rente på lån eller innskudd. Kun en nevnte gebyrer som avgjørende. Dette kan kanskje ses i sammenheng med Zeithaml (1988) om at tjenester som har lavere prisnivå også får mindre oppmerksomhet fra konsumenter. Rente på lån utgjør større summer for privatøkonomien enn for eksempel årsgebyr på kort, og respondentene så i hovedsak heller ikke ut til å bry seg med de mindre gebyrene.

I en mer global verden uttrykker respondentene at de enkelt kan velge mellom flere ulike banker, uavhengig av geografisk plassering, noe vi også finner igjen i teorien (Beerli et al., 2004). Kunder som vektlegger pris, tilgjengelighet og teknologiske løsninger får flere valgmuligheter innen kvalitetsegenskaper, noe som kan gi økt tilfredshet. Samtidig ser det ut til at verdien av lokal tilknytning også spiller inn på valg av bank for enkelte kunder. Selv om pris både i teorien og av respondentene fremstår som en sentral og avgjørende faktor ved valg av bank og i vurdering av tilfredshet, så er det noen kunder som trekker frem verdivurderinger i tillegg. Dette kan ses i sammenheng med påstander fra Zeithaml et al. (1996) om at enkelte kunder kan tolerere høyere pris dersom kvaliteten på enkelte andre faktorer er tilsvarende høy. Det å bruke lokalbanken kan bety mer for enkelte kunder, og noen respondenter uttrykte at de kan være villig til å betale noe mer for dette. Levesque & McDougall (1996) trakk frem at kvalitet er en faktor som kan benyttes for å differensiere seg fra konkurrenter, og i denne sammenheng kan kanskje lokalbanker skille seg positivt ut gjennom lokal tilknytning ved kvalitetsegenskaper som relasjon og tilgjengelighet, og gjennom emosjonell verdi for kundene. En respondent nevnte at koronapandemien i større grad har fått henne til å sette pris på lokale bedrifter, og at det nå var viktigere for henne enn tidligere å velge lokale aktører. Dersom vi går noen tiår tilbake var det kun lokalbanken som var et tilgjengelig alternativ for de fleste, mens vi i dag kan velge bank fritt på tvers av geografi. Ut fra funnene i denne studien kan man ikke trekke konklusjoner om hva betydningen av lokalbanken vil være i fremtiden, i konkurranse mot heldigitale og kanskje billigere banker, men at dette ble nevnt av flere respondenter kan i det minste tyde på at lokalbankens tid ikke er helt forbi på nåværende tidspunkt.

Videre skiller relasjon til banken (lokalbank) eller bankens ansatte (rådgiver eller god opplevelse med andre ansatte) seg ut som en sentral faktor (i tillegg til pris), både i vurdering av servicekvalitet, verdi og til slutt tilfredshet. Dette fremkommer både i teori og i funnene fra

bankansatte og bankkunder. De bankansatte uttrykte at banken også er opptatt av økende digitalisering som kan forenkle prosessen, noe jeg tror også kundene ville ønsket. Likevel påpeker både de ansatte og flere av kundene at den personlige oppfølgingen ikke må forsvinne. Dette stemmer også godt overens med teorien, hvor personlig relasjon trekkes frem som sentralt for servicekvalitet og tilfredshet, og at relasjon ifølge Ramachandran & Chidambaram (2012) har stor påvirkning på kunders vurderinger.

Til sist trekkes funksjon på tekniske løsninger frem som sentralt for tilfredshet, og dette var viktig for alle respondentene. Digitalisering har fått en sentral rolle i vår hverdag, og bankkunder ser ut til å ha høye krav og forventninger til funksjon på tekniske løsninger. Dersom disse forventningene ikke møtes, vil kundene kunne bli mistilfredse. Både teori, funn fra bankansatte og funn fra bankkunder viser at relasjon og god funksjon på tekniske løsninger er sentralt for et vellykket bankbytte som gir kundene en god opplevelse. Videre tror jeg ikke det er noen motsetning mellom disse to, selv om en av de ansatte så ut til å favorisere digitalisering og enkelte respondenter ikke så ut til å verdsette relasjon i særlig stor grad. De fleste var opptatt av at det må være gode tekniske løsninger, men at det gjerne kan være personlig oppfølging og relasjoner i tillegg. Jeg tror de bankene som klarer å kombinere dette på en god måte, og bruke teknologi til å tilpasse individuelle kundereiser ut fra den enkelte kundens ønsker og behov, har gode muligheter for konkurransefortrinn også i en stadig mer digital verden fremover.

Det ser ut til å være et skille mellom respondenter som ønsker personlig oppfølging, som fremstår mer engasjerte og involverte i bankforholdet sitt, og de som er mindre interessert i personlig relasjon, generelt mindre engasjert i bankforholdet, og mer opptatt av at de digitale løsningene fungerer og gir en god opplevelse. De involverte / engasjerte kundene som er opptatt av relasjoner, uttrykker også at bankforholdet gir dem merverdi ut over tjeneste som tilbys og at det fungerer i hverdagen.

Grad av involvering var i utgangspunktet verken inkludert i det teoretiske grunnlaget for denne studien eller i intervjuguiden. Gjennom intervjuene ble det tydelig for meg at respondentene hadde veldig ulikt forhold til bank, hvor noen fremsto mer engasjert, interessert og involvert, mens andre ikke hadde like sterke meninger om kundeforholdet til banken sin. De måtte tenkte seg mer om før de svarte, og flere spørsmål var vanskelig å svare på fordi de aldri hadde tenkt på temaet tidligere. De fremsto mindre engasjert, mindre interessert og mindre involvert i alt som har med bank å gjøre. Det hadde vært interessant å undersøke hvordan og i hvilken grad involvering påvirker kundeopplevelsen. Dette kan

imidlertid understøtte verdien av valgt metode, ved at det ble avdekket nye momenter som gjerne kan inkluderes i fremtidige studier av bankbytte og kundereise.

Byttekostnader ble i teorien omtalt som kostnader forbundet med å bytte bank, og det kan være en barriere for å bytte. Jeg valgte å inkludere byttekostnader som en del av det helhetlige opplevelsesbegrepet. Dette samsvarte godt med hvordan respondentene selv beskrev deres opplevelser med å bytte bank. I beskrivelser av opplevelsen var det flere som trakk frem hva de selv måtte gjøre, at det var mye arbeid eller styr, at det var svært mange kontaktpunkter osv. Dette kan tolkes til å være prosessuelle byttekostnader, og videre at respondentene selv anser byttekostnader som en del av kundeopplevelsen. Respondentene brukte naturligvis ikke ordet byttekostnader, men snakket om arbeid, innsats og tid de måtte legge inn i bankbyttet. Videre var det flere som snakket om usikkerhet, og om ubehag knyttet til å skulle «forlate» gammel bank eller rådgiver. Dette kan tolkes som relasjonelle byttekostnader. Finansielle byttekostnader ble i mindre grad nevnt, og kan kanskje tolkes som mindre relevante i dagens bankmarked dersom det er få faktiske kostnader knyttet til bankbytte, eller det kan tenkes at dette er mindre viktig for kundene.

Bank og økonomi må kunne sies å være et eget fagområde, som ikke alle bankkunder har like stor kompetanse og interesse for. Dette kan gjøre at enkelte opplever usikkerhet i møte med banken, og funnene tyder på at denne usikkerheten ikke fjernes ved bruk av kun digitale løsninger, og at det for noen bankkunder i tillegg er behov og ønske om mer personlig oppfølging og rådgivning.

5.3 Bytteatferd, lojalitet og intensjoner

Dersom lojalitet en er prosess som Oliver (1999) argumenterer for, så vil det kunne tenkes at kundene kan bevege seg opp og ned på en skala av lojalitet, og at lojalitet dermed ikke er en tilstand som kan oppnås og dermed varer evig, men at det er en løpende evaluering kundene gjør. Sterk lojalitet tilsier at kundene skal kunne motstå fristende tilbud fra konkurrenter, men dette har kanskje en grense? Svært mange av respondentene nevnte pris som en sentral og avgjørende faktor som kunne utkonkurrere andre faktorer, selv om de andre faktorene hadde stor betydning for tilfredshet. Slikt sett kan tilfredshet være viktig for lojalitet i banknæringen, men at pris for mange er en viktigere faktor. Ingen av respondentene uttrykte en absolutt lojalitet til banken sin, og selv de som beskrev seg selv som veldig tilfredse og ikke trodde de kom til å bytte bank igjen, oppga at de fortsatt ville bytte igjen dersom prisforskjellen ble stor nok. Dette kan kanskje være fordi mange i hverdagen har en lav grad av involvering / få

kontaktpunkter med banken, samtidig som pris (ofte rente på lån) utgjør store og betydningsfulle summer for privatøkonomien deres. Flere henviste til at de var mest i kontakt med banken i forbindelse med større livshendelser som boligbytte eller dersom det skulle oppstå en krise eller økonomisk utfordring. Utenom dette var de fleste i stor grad selvgående i hverdagen, uten større behov for kontakt med banken, og pris kanskje dermed utslagsgivende.

Det er viktig for banker å forstå hva som driver bytteatferd hos deres kunder, siden det å beholde kunder er knyttet opp mot bankens resultat. Forståelse av bankbytteprosessen er viktig for å unngå negative konsekvenser som følge av tapte kunder. God forståelse for kundeatferd kan dermed være et konkurransefortrinn (Noman et al., 2021).

Den store variasjonen i lengde på kundeforhold og erfaring med bankbytte tidligere kan forklares med utviklingen som har vært i banknæringen. Teorien avdekker at kunder bytter bank oftere enn før, og det kan se ut til å stemme overens med funnene i undersøkelsen ved at flere av respondentene har byttet bank flere ganger.

Flere av respondentene valgte en bank de enten hadde tilknytning til selv, gjennom at det var lokalbanken eller gjennom anbefaling fra andre (inkludert eget forbund). Dette kan være en måte å redusere byttekostnader ved å redusere usikkerheten knyttet til ny bank.

Mange banker i Norge tilbyr det meste man kan tenke seg innen personlig økonomi; bankkonti med tilhørende kort, boliglån, billån, kredittkort, sparing og investering, pensjon, helseforsikringer, skadeforsikringer, rådgivning m.m. Brunetti et al. (2016) fant at flere produkter og det å ha kundeforhold i kun en bank reduserer tilbøyelighet til bytte. På bakgrunn av dette bør banker fokusere på breddealg til nye kunder, samt følge opp kunder for å få de til å avslutte kundeforhold i gammel / andre banker.

5.4 Oppsummering, konklusjon og forslag til videre forskning

Konklusjoner som følge av funnene i denne studien vil være at det er store forskjeller i bankkunders individuelle opplevelser, behov og ønsker knyttet til bankbytteprosessen, men at det likevel er mulig å trekke frem sentrale likhetstrekk. Pris er sentralt for årsak til bankbytte, valg av bank, tilfredshet med nåværende bank og for videre intensjoner om bankbytte.

Relasjon og tekniske løsninger er sentralt for verdi og tilfredshet både i løpende kundeforhold til banken og forbundet med bankbytte, men det er individuelle forskjeller mellom kunder for hva som er avgjørende for dem. Tekniske løsninger var sentralt for alle respondentene, mens

enkelte ønsker i tillegg mer personlig oppfølging og relasjon for å oppnå tilfredshet. Andre kvalitetskriterier som lokalisering, tilgjengelighet og ventetid er også en del av kundeopplevelsen, men er mindre sentrale.

Videre konkluderes det med at det er hensiktsmessig å undersøke bankbytteprosessen som en kundereise med kontaktpunkter underveis, og at dette er godt egnet til å avdekke kundeopplevelser. Det teoretiske rammeverket for oppgaven har fremstått som relevant for resultatene som ble avdekket. Temaet er stort og har omfattet mange teoretiske begreper og deres sammenhenger, og dette kan også benyttes videre for annen, og gjerne kvantitativ forskning.

Respondentene opplyser at det er for mange kontaktpunkter involvert i bankbytteprosessen. Dette gjelder både de respondentene som hovedsakelig er opptatt av tekniske løsninger og de som også etterspør personlig oppfølging. For mange kontaktpunkter ser ut til å medføre mer innsats fra kundene, noe som øker deres oppfatning av byttekostnader og videre reduserer tilfredshet. For mange kontaktpunkter ser også ut til å føre til at bankbyttet tar lengre tid, noe som også reduserer tilfredshet. Bankene oppfordres til en bedre individuell tilpasning av kundereisen til den enkelte kunde. Selv om alle ønsker en kortere, raskere og smidigere kundereise, er det som nevnt store forskjeller i hvor mye personlig oppfølging de ønsker, og på hvilken måte dette gis, og dette kunne kanskje vært avdekket tidlig i kundereisen og benyttet til individuell tilpasning. Kritiske kontaktpunkter vurderes til å være forbundet med oppstart av bankbytteprosessen, oppfølging underveis for å eliminere usikkerhet, og avslutning av kundeforhold til gammel bank.

Forslag til videre forskning er å se på effekten av ulike kanaler, og hvilke kanaler kunder helst ønsker å benytte i bankbytteprosessen og videre hvordan banker ved bruk av ny teknologi kan tilpasse løsninger og kundereisedesign etter dette. Dette samsvarer også med Barwitz & Maas (2018) sine undersøkelser om «omnichannel customer journey».

Ingen av respondentene nevnte noen endringer i tilfredshet etter selve bankbyttet. Dette kan selvfølgelig være fordi de ikke har vært aktive kunder i den nye banken særlig lenge, men det er også mulig at opplevelsen de hadde med selve bankbyttet fortsatt påvirker deres tilfredshet med banken. Det kan i så fall tyde på at bankbytteprosessen har betydning for den videre kundeopplevelsen og intensjoner om lojalitet eller bytte i fremtiden. Dette finner vi også igjen i teorien, hvor nåværende tilfredshet påvirkes av tidligere grad av tilfredshet (Verhoef et al., 2009). Dersom det stemmer, kan kundereisen forbundet med bytte av bank ha stor praktisk

betydning for bankenes økonomiske resultater på lengre sikt. Med bakgrunn i dette vil jeg oppfordre til videre forskning på bankbytte som kundereise, og at det kan ha både praktiske implikasjoner for hvordan banker designer kundereiser, og akademisk verdi for å lære mer om effekten av kundeopplevelse med bankbytte på langsiktig tilfredshet, lojalitet og bytteintensjoner. Det hadde vært interessant å teste dette videre med kvantitative metoder, og gjerne med undersøkelser over lengre tid /flere tidspunkter. Det hadde også vært interessant å følge opp de samme personene senere i tid, for å undersøke lojalitet, intensjoner og eventuelle nye bankbytter.

Jeg tror graden av involvering har mye å si for hvordan respondentene opplevde bankbytteprosessen, men dette er på nåværende tidspunkt bare en antagelse da det ikke ble undersøkt spesifikt, men heller trådte frem som en relevant faktor. Jeg tror også dette har hatt effekt på undersøkelsen, ved at flere ikke har tatt stilling til disse spørsmålene om bank før. Ved å spørre flere ganger om lignende ting, med forskjellig formulering, har jeg fått frem flere nyanser av samme tema.

På enkelte områder er store deler av teorien jeg har benyttet fra 80- og 90-tallet, og det har vært utfordrende å finne nyere kilder og oppdatert forskning, spesielt review-artikler som kunne gitt oversikt. Generelt er det et skille mellom generell teori knyttet til kundereiser, kundeopplevelse, lojalitet og bytteatferd, og forskning som har undersøkt dette spesifikt for banknæringen. Tilgjengelig forskning er dermed til dels mangelfull, noe også flere forskere selv påpeker og oppfordrer til videre forskning på emnet. Jeg stiller meg i denne rekken, og oppfordrer til mer spesifikk forskning på de nevnte begrepene knyttet til banknæringen og bankbytte.

Referanseliste

Augusto de Matos, C. A., Henrique, J. L. & de Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: The influence of switching costs. *The Journal of Services Marketing*, 27(7), 526-538. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/JSM-01-2012-0019>

Bamvik, B. S. (2021, 11.juli). Slik får du best boliglånsrente. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/privatoekonomi>

Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 84-91. <https://doi.org/10.1108/02652320010322994>

Bansal, H. S., & Taylor, S. F. (1999). The service provider switching model (SPSM): A model of consumer switching behavior in the services industry. *Journal of Service Research*, 2(2), 200-218. <http://dx.doi.org/10.1177/109467059922007>

Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the omnichannel customer journey: Determinants of interaction choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>

Berli, A., Martín, J. D. & Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, 38(1), 253-275. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560410511221>

Bloemer, J., de Ruyter, K. & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 276–286. <https://doi.org/10.1108/02652329810245984>

Blumberg, B., Cooper, D. & Schindler, P. (2011). *Business research methods* (3rd European ed.). London: McGraw-Hill Higher Education.

Brunetti, M., Ciciretti, R., & Djordjevic, L. (2016). The determinants of household's bank switching. *Journal of Financial Stability*, 26, 175–189. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2016.08.004>

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Burnham, T., Frels, J., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126. <https://doi.org/10.1177/0092070302250897>
- Carlsen, H. (2021, 16. desember). Norges Bank setter opp styringsrenta. *Nrk*. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/norges-bank-setter-opp-styringsrenta-1.15774311>
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report*, 21(5), 811-831. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2016.2337>
- Colgate, M. & Hedge, R. (2001). An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 19(5), 201-212. <https://doi.org/10.1108/02652320110400888>
- Cronin, J., Brady, M., & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- EPSI Rating Norge. (2021, 20. september). *Bankstudien 2021*. Hentet fra: <http://www.epsi-norway.org/wp-content/uploads/2021/09/Bankbransjen-2021-et-sammendrag.pdf?x14046>
- Farah, M. F. (2016). Consumers' switching motivations and intention in the case of bank mergers: A cross-cultural study. *International Journal of Bank Marketing*, 5(2), 254-274. DOI: 10.1108/IJBM-05-2016-0067
- Finansdepartementet. (2021). *Finansmarkedsmeldingen 2021* (Meld. St. 31 (2020-2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Finans Norge. (2019, 5. mars). *Introduksjon til finansnæringen*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/om-finans-norge/publikasjoner/informasjonshefte-om-finansnaringen/>
- Forbrukerrådet (u.å.). Om Finansportalen. Hentet 25.04.2019 fra <https://www.finansportalen.no/andre-valg/om-finansportalen/>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: A systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/JSTP-11-2014-0261>

- Gao, L., Melero, I. & Sese, J. (2020). Multichannel integration along the customer journey: A systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1087-1118. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1080/02642069.2019.1652600>
- Gerrard, P., & Cunningham, J.B. (2004). Consumer switching behavior in the Asian banking market. *The Journal of Services Marketing*, 18(3), 215–223. <https://doi.org/10.1108/08876040410536512>
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
- Grewal, D., & Roggeveen, A. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/EUM0000000004784>
- Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840-867. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Havir, D. (2017). A Comparison of the Approaches to Customer Experience Analysis. *Economics and Business*, 31(1), 82-93. <https://doi.org/10.1515/eb-2017-0020>
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O. & Rudolph, T. (2019). Loyalty formation for different customer journey segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9-29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacob, S. A., & Furgerson, S. P. (2012). Writing interview protocols and conducting interviews: Tips for students new to the field of qualitative research. *The Qualitative Report*, 17(42), 1-10. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2012.1718>
- Jain, N. (2021). Survey versus interviews: Comparing data collection tools for exploratory research. *The Qualitative Report*, 26(2), 541-554. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4492>

- Kantar TNS, i samarbeid med Finans Norge. (2018, 20. april). *Forbruker- og finanstrender 2018*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2018/forbruker--og-finanstrender-2018/>
- Karatepe, O., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Measuring service quality of banks: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(5), 373-383. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.01.001>
- Keaveney, S. (1995). Customer switching behavior in service industries - An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82. <https://doi.org/10.2307/1252074>
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1007/s11747-018-00625-7>
- Kuppelwieser, V. G. & Klaus, P. (2021). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624-633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>
- Ladeira, W. Jr., Santini, F. D. O., Sampaio, C. H., Perin, M. G. & Araújo, C. F. (2016). A meta-analysis of satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 798-820. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/IJBM-10-2015-0166>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1509/jm.15.0420>
- Levesque, T. & McDougall, G. H. G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12-20. <https://doi.org/10.1108/02652329610151340>
- Lewis, B., & Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 15-31. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1002/cb.46>
- Lindvoll, E. (2021, 27. september). Fått rentevarsel? Gjør dette nå!. *Dagbladet, Dinside Økonomi*. Hentet fra <https://dinside.dagbladet.no/okonomi/>
- Manrai, L. & Manrai, A. (2007). A field study of customers' switching behavior for bank services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(3), 208-215. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.09.005>

- McCollough, M. A., Berry, L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1177/109467050032002>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4.utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Noman, A. H. M., Zhao, C., & Asiaei, K. (2021). Exploring the reasons for bank-switching behavior in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2021-0042>
- Norges Bank (u.å.) Styringsrenten. Hentet fra <https://www.norges-bank.no/tema/pengepolitikk/Styringsrenten/>
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (International ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12. Hentet fra: <https://search-ebSCOhost-com.mime.uit.no/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6353339&site=ehost-live>
- Patti, C., Van Dessel, M. & Hartley, S. (2020). Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2387-2417. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/EJM-07-2019-0556>
- Pick, D., & Eisend, M. (2013). Buyers' perceived switching costs and switching: a meta-analytic assessment of their antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 186–204. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0349-2>
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563-566. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2011.1070>

- Ramachandran, A. & Chidambaram, V. (2012). A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. *Social and Management Sciences*, 20(2), 71–79.
<https://doi.org/10.3311/pp.so.2012-2.02>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberts, R. E. (2020). Qualitative interview questions: Guidance for novice researchers. *The Qualitative Report*, 25(9), 3185-3203. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4640>
- Roig, J. C. F., Garcia, J. S., Tena, M. A. M. & Monzonis, J. L. (2006), Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5), s. 266-283.
<https://doi.org/10.1108/02652320610681729>
- Roig, J. C. F., Guillén, M. E., Coll, S. F. & Saumell, R. P. (2013). Social value in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 31(5), s. 348-367. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/IJBM-02-2013-0013>
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1) 143-150.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Schmitt, B., Brakus, J.J. & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166–171.
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Sultan, A. (2020). Identifying brand touchpoints to increase switching costs in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 718-736. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/IJBM-07-2019-0255>
- Thomas, T. C, Epp, A. M. & Price, L. L. (2020). Journeying together: Aligning retailer and service provider roles with collective consumer practices. *Journal of Retailing*, 96(1), 9-24,
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.008>.
- TNS Gallup, i samarbeid med Finansnæringens Hovedorganisasjon (2007, 7. februar). *Norsk finansbarometer 2007*. Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/forbruker-og-finanstrender/?year=older>

- Toelle, S. (2006). The linkages among service quality attributes, customer value, customer satisfaction, and customer loyalty in Indonesian retail banking settings (Doktoravhandling, Nova Southeastern University). ProQuest Dissertations Publishing. Hentet fra: <https://www.proquest.com/docview/304909157?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1178>
- Van der Crujisen, C., & Diepstraten, M. (2017). Banking products: You can take them with you, so why don't you? *Journal of Financial Services Research*, 52(1-2), 123–154. <https://doi.org/10.1007/s10693-017-0276-3>
- Voorhees, C., Fombelle, P., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Webb, T. L. & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, 132(2), 249-268. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.2.249>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.2307/1251446>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi-org.mime.uit.no/1251929>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. <https://doi.org/10.1177/002224298504900203>

Zomerdijk, L. G. & Voss C. A. (2010). Service design for experience-centric services.
Journal of Service Research, 13(1), 67–82. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670509351960>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide bankkunder

Introduksjon:

Takk for at du stiller opp på dette intervjuet. Det er en del av min masteroppgave som omhandler bankbytte. I forkant av intervjuet fikk du tilsendt et samtykkeskjema med informasjon om undersøkelsen og behandling av personopplysninger. Jeg vil kort nevne det viktigste: Opplysningene fra intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og alt du sier vil bli anonymisert i oppgaven. Det finnes ingen riktige eller gale svar, jeg er kun interessert i din mening og din opplevelse, uansett om det er positivt eller negativt. Hensikten er å lære mer om hva bankkunder synes, slik at dette kan brukes til å forstå og forbedre tjenester. Jeg håper du føler at du kan snakke åpent og ærlig. Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker, deretter skrevet av til tekst og anonymisert. Lydfilen blir så slettet. Er dette greit for deg? Har du noen spørsmål før vi begynner?

Bakgrunn:

Jeg tenkte vi kunne starte med noen bakgrunnsspørsmål om deg.

- Hvor bor du?
- Hvor gammel er du?
- Jobber eller studerer du? Hva jobber du med? Hva studerer du?
- Er dette første gang du har byttet bank?
- Har du kundeforhold i flere banker i dag?
 - Hvilke banker er du kunde i, og hvilke produkter har du der?
 - Hva er årsaken til at du er kunde i flere banker?

Før bankbytte:

Da beveger vi oss over til noen spørsmål om dette bankbyttet. Nå vil jeg at du skal ta utgangspunkt i din gamle bank og tiden frem til bankbyttet.

- Fint om du kan fortelle hvilken bank du byttet fra og til.
- Fortell hvordan det var å være kunde i den gamle banken din
- Hvordan brukte du banken? (ofte kontakt vs. selvbetjent)
 - Hvor ofte og på hvilke måter var du i kontakt med banken? E-post, tlf, møter.
 - Hvilke produkter og tjenester hadde du der?
 - Hvor lenge var du kunde der?
 - Hvilken relasjon hadde du til de ansatte i banken / fast rådgiver?
 - Hva var du mest fornøyd med i den gamle banken?
- Hva var bakgrunnen for at du valgte å bytte bank?
 - Var det noe (annet) du var misfornøyd med?

- Klaget du noen gang på noe til den gamle banken før du byttet?
- Snakket du med noen andre om banken din?
- Når bestemte du deg for å bytte bank?
 - Hva var avgjørende?
- Hvor lang tid gikk det fra du begynte å tenke på å bytte bank til du faktisk byttet?
- Hva gjorde du for å komme frem til beslutningen?
 - søke etter informasjon og erfaringer fra andre?
- Var det noe som følte ubehagelig eller gjorde at du kviet deg for å bytte bank? (tilknytning til banken eller rådgiver, vanskelig eller mye arbeid, hva andre vil synes osv.)
- Hvilke forventninger hadde du til bankbytteprosessen på forhånd?

Under bankbytte:

Da har vi snakket om din gamle bank, og hvorfor du valgte å bytte. Nå beveger vi oss over til å snakke om den nye banken din og dine erfaringer med selve bankbyttet.

- Hva gjorde at du valgte den nye banken?
 - Vurderte du noen andre banker? (Hva var årsaken til at du valgte ...?)
- Beskriv hvordan bankbyttet ble gjennomført steg for steg
 - På hvilke måter var du i kontakt med banken? E-post, telefon, møter osv.
 - Hvilken informasjon/opplæring fikk du fra den nye banken?
 - Hva måtte du gjøre for at bankbyttet skulle skje? (fyller ut, sender inn, legitimering osv.).
 - Opplevde du noen utfordringer eller problemer?
 - Hva var du mest fornøyd med i bytteprosessen?
 - Er det noe du skulle ønske ble gjort annerledes i prosessen med å bytte?
 - Har du klaget til banken på noe underveis? (Hvordan opplevde du det?)
- Hvilke produkter og tjenester har du hos den nye banken?
 - Er det noe du ikke har flyttet? (Hva er årsaken til dette?)
- I løpet av bankbyttet, hvilken kommunikasjon hadde du med den gamle banken?
 - Ble du på noe tidspunkt kontaktet av den gamle banken underveis i bankbyttet?
 - Hvordan tror du at du ville syntes det var dersom den gamle banken tok kontakt med deg?
- Har du avsluttet kundeforholdet i den gamle banken?
 - Hvordan ble det gjort?
 - Hva er årsaken til at / ikke ...?
 - Bidro den nye banken med noe?
- Føler du at bankbytteprosessen er helt avsluttet, eller er det noe som gjenstår?
 - Hvor lang tid tok det å bytte bank? / Hvor lang tid tror du at det kommer til å ta?
- Hvordan vil du oppsummere din opplevelse med å bytte bank?
 - Hvordan var det å bytte bank?
 - Sammenlignet med de forventningene du hadde på forhånd?
 - Synes du det var enkelt å bytte bank?

Etter bankbytte:

Da har vi snakket om dine erfaringer og opplevelser med bankbytteprosessen. Nå vil jeg gå over til noen spørsmål om dine erfaringer med den nye banken i tiden etter bankbyttet og dine tanker rundt fremtiden.

- Hvordan er det å være kunde i den nye banken?
 - Hvordan bruker du banken i dag? (ofte kontakt vs. selvbetjent)
 - Har måten du bruker banken på endret seg sammenlignet med den gamle banken?
 - Har du vært i kontakt med, eller blitt fulgt opp av, banken etter bankbyttet var ferdig?
 - Har du fått en relasjon til noen av de ansatte?
 - Hva er du mest fornøyd med nå?
 - Opplever du noen utfordringer eller problemer nå?
 - Er det noe du skulle ønske var annerledes nå?
- Påvirker bankbytteprosessen kundeforholdet ditt i dag? På hvilken måte?
- Hva tenker du nå i dag om beslutningen om å bytte bank?
- Hva kan føre til at du bytter bank i fremtiden?
 - Tror du at du kommer til å bytte bank igjen?
- Hvis noen du kjenner vurderer å bytte bank og spør deg om råd, ville du anbefale dem å bytte bank? Er det noen råd eller tips du ville gitt dem?

Avslutning:

Da har vi vært gjennom spørsmålene jeg hadde notert meg. Nå som du vet mer om hva undersøkelsen handler om, hva burde jeg ha spurt om, men som jeg ikke gjorde? Har du noe å tilføye?

Dersom det dukker opp noen oppfølgingsspørsmål i etterkant, er det greit om jeg tar kontakt med deg?

Da gjenstår det bare å si tusen takk for deltagelsen! Hvis jeg kan få adressen din, så vil jeg sende deg en liten overraskelse i posten.

Vedlegg 2 - Intervjuguide kunderådgiver Danske Bank

Innledning:

Beskrivelse av masteroppgaven, ønsker input fra en rådgiver. Skal stille spørsmål om hvordan du jobber med nykunder, hvordan du opplever bankbytteprosessen, gjør du det selv eller bruker du welcoming team? Det er ikke noe feil eller gale svar, opptaket vil bli slettet når jeg har skrevet det av.

Stikkord:

- Hvordan bankbytteprosessen foregår i Danske Bank
- Hvordan får du nye kunder? → lån eller nykunder gjennom andre kanaler?
- Er det mange kunder som har byttet bank før?
- Dialog med kundene om welcoming team og bankbytteprosessen
- Forventningsstyring av kundene om bankbytteprosessen / Hva forteller du kundene?
- Er kundene bekymret for bankbytte i forkant?
- Tilbakemeldinger fra kundene → gode / dårlige tilbakemeldinger eller utfordringer
- Hender det at kunder ombestemmer seg underveis /faller av bankbytteprosessen?
→ Hvordan unngå dette?
- Er bankbytteprosessen viktig for kundene? / Grunnlag for videre kundeforhold?
- Personlig relasjon til kundene → ivareta relasjon ved bruk av welcoming team?
- Tillitt til welcoming team og andre avdelinger i banken?
- Noe som kan/bør endres/forbedres i bankbytteprosessen?

Avslutning av intervjuet:

Er det noen annet relevant mtp. bankbytteprosessen og kundetilfredshet som vi ikke har snakket om? Noe å tilføye?

Vedlegg 3 – Intervjuguide ansatt på Welcoming Team

Innledning:

- Beskrivelse av masteroppgaven
- Ønsker informasjon om bankbytteprosessen og welcoming team.
- Ingen feil eller gale svar
- Informasjon om lydopptak

Stikkord:

- Bankbytteprosessen i Danske Bank
- Har kundene byttet bank før?
- Årsak til bankbytte?
- Welcoming Team → hvilken rolle har dere, hvilke oppgaver løses, hvor mange på teamet og hvor mange nye kunder håndterer dere?
- Samarbeid med andre avdelinger?
- Bankbytteskjema → Hva avsluttes i annen bank?
- Hva fungerer best / er positivt med bankbytteprosessen?
- Tilbakemeldinger fra kunder → Mest misfornøyde med? Misfornøyd med noe?
- Frafall av kunder underveis?
- Hvordan tror du kundene opplever det å forholde seg til forskjellige avdelinger / personer?
- Betydningen av en god bankbytteprosess?

Avslutning av intervjuet:

Er det noen annet relevant mtp. bankbytteprosessen og kundetilfredshet som vi ikke har snakket om? Noe å tilføye?

Vedlegg 4 – Intervjuguide ansatt ved Forretningsutvikling

Innledning:

- Beskrivelse av masteroppgaven
- Ønsker informasjon om bankbytteprosessen og kundereisen i Danske Bank
- Ingen feil eller gale svar
- Informasjon om lydopptak

Stikkord:

- Hva jobber du med?
- Kundereisen i Danske Bank / hva er en typisk kundereise? / hvordan bli kunde?
- Rollen til ulike avdelinger (rådgivere, kundesenter, welcoming team, andre?)
- Hvordan jobber Danske Bank med kundereisen?
- Etablering av welcoming team?
- Er det store forskjeller på hvordan det fungerer i dag og drømmesituasjonen? → noen begrensninger/ hindringer?
- Hvorfor er bankbytteprosessen viktig for Danske Bank? Hvilken effekt har Danske Bank av en god kundereise for å bli nykunde?
- Hva er kundene mest fornøyd med i kundereisen? Hva er viktigst for dem?
- Kundetilfredshet hos nykunder?
- Noen utfordringer / pain-points? (fra kundens perspektiv)
- Frafall underveis?
- Betydningen av god bankbytteprosess for tilfredshet og videre kundeopplevelse?

Avslutning av intervjuet:

Er det noen annet relevant mtp. bankbytteprosessen og kundetilfredshet som vi ikke har snakket om? Noe å tilføye?

Vedlegg 5 – Rekrutteringstekst deltagere til intervju

Forespørsel om å delta i undersøkelse:

Hei!

Har du byttet bank det siste året? Har du lyst å hjelpe meg med masteroppgaven min?

Det er snakk om et intervju om bankbytte på ca en time, som gjennomføres i januar via telefon eller skype/teams /facetime. Vi kan også møtes personlig dersom du er i Trondheim.

Du vil bli belønnet med takknemlighet, god karma og en overraskelse i posten.

Oppgaven er en del av min mastergrad i Økonomi og Administrasjon. Jeg skal intervjuere flere personer om deres opplevelse med å bytte bank. Det er ingen riktige og gale svar, jeg ønsker bare å høre hvordan prosessen med å bytte bank har vært for deg. Alt behandles konfidensielt.

Hvis du har spørsmål, ønsker å delta eller kjenner noen andre som har byttet bank, er det bare å ta kontakt. Skriv en kommentar, send meg pm eller epost på [ais000\(krøllalfa\)post.uit.no](mailto:ais000(krøllalfa)post.uit.no).

Håper å høre fra mange av dere!

Vedlegg 6 – Kategorier til analysen

Før bankbytte

Respondent	Erfaring med bankbytte	Bank – fra og til	Kundeforhold i flere banker	Lengde kundeforhold gammel bank?	Produkter i gammel bank	Fast rådgiver?
1						
2						
osv						

- **Erfaringer med bankbytte og kundeforhold i flere banker**
- **Servicekvalitet i gammel bank**
 - Respondentens vurdering av gammel banks serviceleveranse innen følgende punkter:
 - Relasjon til banken og dens ansatte
 - Pris
 - Lokalisering og tilgjengelighet
 - Ventetid og svartid
 - Design og funksjon på tekniske løsninger
 - Servicefeil og feilretting
- **Verdi i gammel bank**
 - En vurdering av hva de får mot hva de må gi. Hva skaper verdi for respondentene?
- **Tilfredshet i gammel bank**
 - Respondentens subjektive vurdering av egen tilfredshet / mistilfredshet, basert på en helhetlig vurdering av servicekvalitet, verdi og forventninger.
- **Forventninger til bankbytteprosessen**
- **Byttekostnader før bankbytte**
 - Alle kostnader respondentene nevner forbundet med bankbytte, være seg prosessuelle, finansielle eller relasjonelle, og om de er forventede, opplevde eller erfarte.
- **Oppsummert kundeopplevelse**
 - En samlet vurdering, eller sitater som gjelder flere deler av opplevelsen og ikke passer inn i en kategori alene.
- **Årsaker til bankbytte**
- **Valg av bank og informasjonsinnhenting før bankbytte**
- **Kontaktpunkter**
 - Kontaktpunkter, kommunikasjon og kanaler. Gammel bank, ny bank eller eksterne.
- **Diverse / Notater**

Under bankbytte

Respondent	Produkter i ny bank	Fast rådgiver?	Alt avsluttet i gammel bank?	Evt produkter igjen i gammel bank	Hvor lang tid tok bankbyttet?
1					
2					
osv					

- **Servicekvalitet ny bank (onboarding / selve bankbytteprosessen)**
Respondentens vurdering av bankens serviceleveranse innen følgende punkter:
 - Relasjon til banken og dens ansatte
 - Pris
 - Lokalisering og tilgjengelighet
 - Ventetid og svartid
 - Design og funksjon på tekniske løsninger
 - Servicefeil og feilretting
- **Verdi (i ny bank / i bankbytteprosessen)**
En vurdering av hva de får mot hva de må gi. Hva skaper verdi for respondentene?
- **Tilfredshet med bankbyttet**
Respondentens subjektive vurdering av egen tilfredshet / mistilfredshet, basert på en helhetlig vurdering av servicekvalitet, verdi og forventninger i selve bankbyttet.
- **Sammenlignet med forventninger?**
- **Byttekostnader før bankbytte**
Alle kostnader respondentene nevner forbundet med bankbytte, være seg prosessuelle, finansielle eller relasjonelle, og om de er forventede, opplevde eller erfarte.
- **Oppsummert kundeopplevelse av bankbytteprosessen**
En samlet vurdering, eller sitater som gjelder flere deler av opplevelsen og ikke passer inn i en kategori alene.
- **Hvordan ble bankbyttet gjennomført, steg for steg? Evt. frafall?**
- **Avslutning av kundeforhold i gammel bank? Noen produkter igjen?**
- **Er bankbyttet ferdig? Hvor lang tid tok bankbyttet?**
- **Kontaktpunkter ny bank**
Kontaktpunkter, kommunikasjon og kanaler.
- **Kontaktpunkter gammel bank eller eksterne kontaktpunkter**
Kontaktpunkter, kommunikasjon og kanaler.
- **Utfordringer / hva kunne vært gjort annerledes?**

Etter bankbytte

Respondent	Hvor lenge har de vært etablert som kunde i ny bank?
1	
2	
osv	

- **Servicekvalitet (i ny bank, som etablert kunde)**
Respondentens vurdering av bankens serviceleveranse innen følgende punkter:
 - Relasjon til banken og dens ansatte
 - Pris
 - Lokalisering og tilgjengelighet
 - Ventetid og svartid
 - Design og funksjon på tekniske løsninger
 - Servicefeil og feilretting
- **Verdi (i ny bank, som etablert kunde)**
En vurdering av hva de får mot hva de må gi. Hva skaper verdi for respondentene?
- **Tilfredshet (i ny bank, som etablert kunde)**
Respondentens subjektive vurdering av egen tilfredshet / mistilfredshet, basert på en helhetlig vurdering av servicekvalitet, verdi og forventninger.
- **Byttekostnader (ved evt. fremtidig bankbytte)**
Alle kostnader respondentene nevner forbundet med bankbytte, være seg prosessuelle, finansielle eller relasjonelle, og om de er forventede, opplevde eller erfarte.
- **Oppsummert kundeopplevelse i ny bank**
En samlet vurdering, eller sitater som gjelder flere deler av opplevelsen og ikke passer inn i en kategori alene.
- **Kontaktpunkter**
Kontaktpunkter, kommunikasjon og kanaler.
- **Intensjoner (tanker om fremtiden, bytteintensjon, lojalitet)**
- **Egne notater og vurderinger**

Vedlegg 7 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Masteroppgave om bankbytte”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere kunders opplevelse når de har byttet bank. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebærer.

Formål

Undersøkelsen er en del av min mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved Universitetet i Tromsø. Jeg skal intervjuere flere personer om deres opplevelse med å bytte bank.

Mer spesifikt vil denne oppgaven belyse følgende hovedspørsmål:

- a) Hvordan opplever kunder reisen eller prosessen forbundet med et bankbytte?
- b) Hva er de mest kritiske punkter/områder i bankbyttet?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø - Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget til undersøkelsen er inntil 15 personer som har byttet bank, som er over 18 år og som ønsker å delta på intervju om sin opplevelse med bankbytte. Utvalget er rekruttert gjennom bekjente og personer som disse har forespurt om å delta i studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på ca. 1 time. Du vil få spørsmål om din opplevelse med bankbytte og hvordan det ble gjennomført. Du kan også bli kontaktet i ettertid for eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette informasjonsskrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det blir tatt lydopptak av intervjuet. Lydopptaket vil bli skrevet om til tekst, og lydopptaket blir deretter slettet. Tekstfilen vil bli anonymisert, og vil kunne bli publisert som en del av masteroppgaven. Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. All data og personopplysninger blir lagret beskyttet av passord underveis i studien.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er våren 2022. Personopplysninger og lydopptak blir slettet senest ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Om du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Anja Isaksen: telefon 90718775 / e-post anjaisaksen@yahoo.no
- Veileder Svein Ottar Olsen: telefon 77646133 / mobil 97403132 / e-post svein.o.olsen@uit.no
- Personvernombud ved UiT Joakim Bakkevold: telefon 77646322 / mobil 97691578 / e-post personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost personverntjenester@nsd.no eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Anja Isaksen
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Masteroppgave om bankbytte», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

