

UNIVERSITETET I
NORDLAND

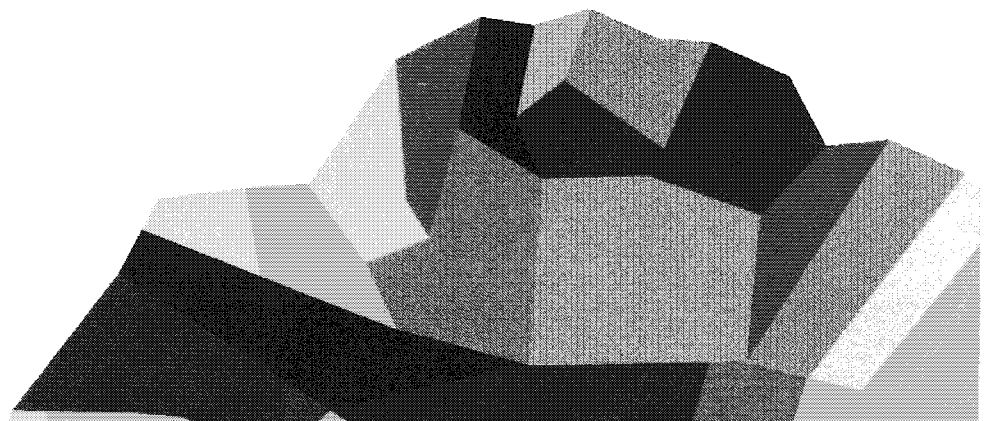
EK215E

Bacheloroppgave innen Kunnskapsbasert forretningsutvikling

Bankenes vekst i bedriftsmarkedet
– et resultat av relasjonsbygging og segmentering?

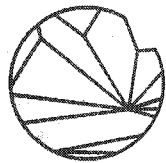
[2013]

Peter Eide Walseth
Jørgen Aakre



13 ud 23194

Bedriftsøkonomi bachelor Wal



UNIVERSITETS-
BIBLIOTEKET I
NORDLAND
8049 Bodø

Abstract

Through this research we will explore how banks position themselves in the corporate market. Our pertinent problem statement is: *“How do Banks in Rana position themselves towards the corporate sector in order to achieve growth?”* In order to answer this question we will focus on two elements: customer relationships as a way to create profitability, and segmentation as a way to deal with customers that demonstrate heterogeneity in their preferences and buying behavior. Two research questions will be investigated:

1. How do banks conduct market segmentation in the corporate sector?
2. How is customer relationships established between banks and their customers and how does the banks seek to create retention in their customer relationships.

All topics will be discussed based on relevant literature related to segmentation, customer relationships and growth. To help answer the questions and shed light on our theoretical framework, we performed semi-structured interviews with executive officers of the corporate banking markets in the three banks. Also, interviews with clients from each bank were conducted. A case study methodology is adopted.

Through the research we found that the bank’s market position and their different growth targets will determine to what extent they conduct. Every single one of the banks considers customer relationships as an essential part of their strategy for growth. They all use elements of theory in building and retaining customers, and the differences are small in normative approach.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på et treårig bachelorstudium i økonomi og ledelse ved Universitetet i Nordland, avdeling Helgeland. Oppgaven er skrevet innen profileringen Kunnskapsbasert forretningsutvikling og utgjør 15 studiepoeng.

Vår veileder har vært doktorgradsstipendiat Krister Salamonsen. Vi er svært takknemlige for de tilbakemeldinger og den gode dialog vi har hatt med ham gjennom hele prosessen. I tillegg ønsker vi å takke våre informanter for at de tok seg tid til å la seg intervju og for nyttig informasjon som hjelp oss med å belyse vår problemstilling; Hege Norberg fra Sparebank 1 Nord-Norge, Bjørn-Tore Brønlund fra Helgeland Sparebank, Jonny Bohlin og Morten Hagh fra Handelsbanken, Tore Karlsen fra Helgeland Holding, Alexander Ræstad fra Nordland Lås & Sikkerhet og Svein-Erik Hjerpbakk fra Nordic Comfort Products AS.

En takk rettes også til øvrige doktorgradsstipendiater ved Universitetet i Nordland, avdeling Helgeland, for gode innspill og diskusjoner underveis i prosessen.

Mo i Rana, 22.mai 2013

Peter Eide Walseth og Jørgen Aakre

Sammendrag

Banksektoren i Rana har gjennomgått store forandringer de siste årene. Sparebank 1 Nord-Norge og Handelsbanken er forholdsvis nye tilskudd, mens flere andre banker har forlatt byen eller skiftet eier. Dette tyder på et marked i endring. Samtidig meldes det fra flere hold om bekymring for tilgangen til egenkapital i bedriftsmarkedet i Rana og på Helgeland. I forbindelse med de muligheter som åpner seg innen eksempelvis petroleum og bergverk, vil behovet for både egenkapital og risikokapital være stor dersom næringslivet i byen skal gis mulighet til å være med på utviklingen i disse bransjene. I et marked preget av liten egenkapital og dårlig tilgang på risikokapital vil bankene spille en viktig rolle i bedriftsmarkedet, som eneste stabile og lokale mulighet for tilgang på kapital. Nye krav som kommer gjennom Basel-regelverket, knyttet til egenkapital i bankene, og forventningen om særnorske regler som kommer på toppen av dette preger bankenes vurdering av markedet og bidrar til en større grad av risikoaversjon.

Hvordan bankene posisjonerer seg i forhold til hverandre og kundene i Rana er derfor interessant. Vi har ut i fra dette valgt følgende problemstilling:

”Hvordan posisjonerer bankene i Rana seg for å oppnå vekst i bedriftsmarkedet?”

For å besvare den overordnede problemstillingen har vi brutt den ned i to distinkte forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å både avgrense og besvare problemstillingen:

1. Hvordan er bedriftsmarkedet segmentert i bankene?
2. Hvordan oppstår gode kunderelasjoner mellom bank og kunde og hvilke grep gjør banken for å beholde sine kunder på lang sikt?

Litteratur om vekst innen bedriftsmarkedet i bankene tyder på at det er service og gode kundeopplevelser som bidrar til å beholde fornøyde kunder. Det må også understrekes at det bidrar til å rekruttere nye kunder som er interessante for banken. Å tilby kundeopplevelser som er så gode at de utgjør et konkurransemessig fortrinn er krevende fordi det krever store ressurser i kartlegging av behov, ønsker og muligheter hos hver enkelt kunde. En segmenteringsprosess skal kunne bidra til å lette dette arbeidet, ved å dele markedet inn i distinkte segment som har mer homogene preferanser og behov, for så å målrette

markedstiltak mot dem. Vekst undersøkes først og fremst som en mulig effekt av segmentering og kunderelasjoner.

Den første delen av oppgaven er en gjennomgang av det teoretiske rammeverket for oppgaven basert på eksisterende litteratur. Litteraturen er delt inn i tre deler: Vekst, kunderelasjoner og segmentering. Vi har benyttet en kvalitativ flercasestudie med semistrukturerte intervjuer av våre informanter. Vi fikk tidlig tilgang til tre av bankene i Rana: Handelsbanken, Sparebank 1 Nord-Norge og Helgeland Sparebank og har intervjuet leder for bedriftsmarkedet eller banksjefen i alle bankene. Vi har i tillegg, gjennom dialog med bankene, fått intervju med en kunde hos hver av bankene. Intervjuene har gitt oss god informasjon. Det er også benyttet sekundærdata som statistikk, andre undersøkelser og interne strategidokumenter.

Analysen vår konkluderer med at den posisjon og de vekstmål bankene har som utgangspunkt vil være avgjørende for hvorvidt det er lønnsomt for dem å igangsette en segmenteringsprosess. For Helgeland Sparebank, som har en dominerende posisjon i markedet vil dette ikke være lønnsomt, mens det for Handelsbanken ikke lønner seg fordi deres ønske er å finne de mest lønnsomme kundene uavhengig av hvilket markedsegment kunden opererer i, og en tradisjonell segmenteringsprosess ikke vil avhjelpe dette. For Sparebank 1 Nord-Norge vil en slik prosess kunne bidra til forbedrede prestasjoner i markedet. Alle bankene er opptatt av å bygge opp rutiner og retningslinjer som skal sette de ansatte i stand til å bygge gode relasjoner. Her er det stort samsvar mellom litteraturens anbefalinger og de normative strukturene bankene dokumenterer. Hvilken kvalitet de faktisk leverer tjenestene med må det være opp til fremtidige undersøkelser å avdekke. Det er også naturlig å tenke at bankens menneskelige ressurser og den kompetanse de besitter er avgjørende for å benytte gode kunderelasjoner som et konkurransefortrinn.

Innholdsfortegnelse

Innhold

| | |
|---|----|
| Abstract..... | 1 |
| Forord | 2 |
| Figuroversikt..... | 7 |
| Tabelloversikt | 7 |
| 1. Innledning | 8 |
| 1.1 Aktualisering og problemstilling..... | 8 |
| 1.2 Avgrensing..... | 10 |
| 1.3 Begrepsavklaringer | 10 |
| 2. Metode | 13 |
| 2.1 Definisjon av metode | 13 |
| 2.2 Forskningsdesign og valg av metode | 13 |
| 2.3 Casestudie | 14 |
| 2.4 Forskningsprosessen | 15 |
| 2.4.1 Planlegging – utvalg og rekruttering..... | 16 |
| 2.4.2 Datainnsamling | 17 |
| 2.4.3 Transkribering og analyse av data..... | 20 |
| 2.4.4 Kvalitetsvurdering av metodebruk | 21 |
| 2.5 Kritikk av metode | 23 |
| 2.5.1 Utvalg..... | 23 |
| 2.5.2 Intervjueffekt..... | 24 |
| 3. Teoretisk rammeverk | 25 |
| 3.1 Hva er vekst i banksektoren? | 25 |
| 3.2 Kunderelasjoner | 26 |
| 3.2.1 Kjennetegn ved de gode kunderelasjoner..... | 28 |
| 3.2.2 Hvordan skape gode kunderelasjoner | 31 |
| 3.3 Segmentering | 34 |
| 3.3.1 Segmenteringsprosessen: | 36 |
| 3.3.2 Hvorfor mislykkes segmenteringsprosessen? | 39 |
| 3.4 Oppsummering..... | 41 |
| 4. Funn | 43 |
| 4.1 Helgeland Sparebank | 43 |
| 4.1.1 Om banken | 43 |

| | |
|---|----|
| 4.1.2 Vekst | 44 |
| 4.1.3 Segmentering | 45 |
| 4.1.4 Kunderelasjoner | 47 |
| 4.2 Handelsbanken | 50 |
| 4.2.1 Om banken | 50 |
| 4.2.2 Vekst | 51 |
| 4.2.3 Segmentering | 52 |
| 4.2.4 Kunderelasjoner | 53 |
| 4.3 Sparebank 1 Nord-Norge | 56 |
| 4.3.1 Om banken | 56 |
| 4.3.2 Vekst | 57 |
| 4.3.3 Segmentering | 58 |
| 4.3.4 Kunderelasjoner | 59 |
| 5. Analyse | 63 |
| 5.1 Hvordan er bedriftsmarkedet segmentert i bankene? | 63 |
| 5.1.1 Helgeland Sparebank | 64 |
| 5.1.2 Handelsbanken | 65 |
| 5.1.3 Sparebank 1 Nord-Norge | 66 |
| 5.1.4 Oppsummering | 67 |
| 5.2 Kunderelasjoner | 70 |
| 5.2.1 Helgeland Sparebank | 71 |
| 5.2.2 Handelsbanken | 73 |
| 5.2.3 Sparebank 1 Nord-Norge | 76 |
| 5.2.4 Oppsummering | 78 |
| 6. Konklusjon og forslag til videre forskning | 81 |
| 7. Referanser | 84 |
| Appendiks | 88 |

Figuroversikt

| | |
|--|-------|
| Figur 2-1: Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode. | s. 15 |
| Figur 3-1: A relationship framework. | s. 27 |
| Figur 3-2: Den gode kunderelasjon. | s. 29 |
| Figur 3-3: Segmenteringsprosessen. | s. 36 |
| Figur 5-1: Servicemøtet. | s. 79 |
| Figur 5-2: Kunderelasjonen (basert på Selnes, 1993 og Molina et al., 2007). | s. 80 |

Tabelloversikt

| | |
|---|-------|
| Tabell 2-1: Informantoversikt. | s. 17 |
| Tabell 4-1: Oppsummeringstabell, funn. | s. 62 |
| Tabell 5-1: Variabler ved inndeling av bedriftsmarkedet | s. 69 |

1. Innledning

I denne oppgaven vil vi se på relasjonsbygging mellom banker og deres bedriftskunder, og se om segmenteringsprosessen kan avhjelpe arbeidet med. Vi har tatt utgangspunkt i publiserte artikler og fagprosabøker som sekundærkilder, og intervjuer utgjør vår primære datakilde. I oppgaven vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket knyttet til kunderelasjoner og segmentering. Det vil først bli redegjort hvilke begrep som er brukt i oppgaven. Deretter vil det gjøres rede for det teoretiske rammeverket knyttet til kunderelasjoner, hva som kjennetegner gode kunderelasjoner og hvordan en bank skal oppnå langsiktige og lønnsomme relasjoner til sine kunder. Videre vil vi gjennom våre informanter se om de data vi har samlet inn stemmer med de teoretiske perspektivene.

En bank har svært mange kunder, og med krav til effektiv drift, inntjening, egenkapital og avkastning for eier, er det begrenset hvor mange kunder man kan tilby spesiell og målrettet oppfølging. Med dette som utgangspunkt er segmentering et virkemiddel hvor bankene får mulighet til å tilpasse markedsføring og relasjonene til en større gruppe kunder som deler ulike fellestrekk. Dette skal – ideelt sett – bidra til en tilpasset oppfølging av kundene til en effektiv bruk av ressurser.

Avslutningsvis vil det drøftes og vi vil forsøke å trekke noen konklusjoner knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål.

1.1 Aktualisering og problemstilling

De siste årene har det vært betydelige endringer i bankmarkedet i Mo i Rana. Nye banker er etablert, andre bankfilialer er nedlagt og eierstrukturer er endret. Dette innebærer at markedet har vært i endring over tid, og at konkurransesituasjonen således også har endret seg. DNB har gjennom sitt eierskap i Nordlandsbanken vært etablert lenge. Det samme har Helgeland Sparebank. Handelsbanken og Sparebank 1 Nord-Norge er nyere banker med en annen posisjon i et marked vi ønsker å se nærmere på.

Kapitaltilgangen på Helgeland er lavere enn landsgjennomsnittet, og også avkastningen på egenkapital er lavere. Dette kombinert med høy konsentrasjon av banktilbud fremhever bransjens viktighet for næringslivet i regionen (www.regjeringen.no). EU er i ferd med å

utarbeide felles krav til banksektoren med tanke på økte krav til egenkapital og vekting av risikokapital. På toppen av dette kommer det nasjonale regler som går utover de felles europeiske reglene. Disse endringene må ses i sammenheng med finanskrisen fra forrige tiår, og skal bidra til større soliditet i banknæringen. Dette har allerede ført til at bankene øker sine marginer, og det er også rapportert at dette fører til økt risikoaversjon. Det innebærer at kapitaltilgangen på Helgeland og i Nord-Norge kan bli ytterligere forverret. Det er ikke mange private equity-fond i Nord-Norge og på Helgeland. Helgeland Invest ble opprettet for få år siden, men har ikke opparbeidet nok kapital til at det utgjør en større forskjell for andre enn de prosjekter de går inn i. Mangelen på risikokapital bidrar til at det kan bli krevende for bedriftene i Rana å utvikle kompetanse til å skulle gå inn i nye næringer, som petroleum. Et eksempel på dette er Momek Group AS, en lokal aktør med høye ambisjoner om å øke sin tilstedeværelse og markedsposisjon i olje- og gassindustrien. Selskapets ambisjoner kunne ikke realiseres fullt ut før de fikk inn en nasjonal finansiell partner med tilstrekkelig kapital.

Vi ønsker å se om den strategien de ulike bankene inntar oppfattes av kundene. Altså om den enkelte kunde velger bank ut fra det segmentet de spesialiserte seg innen, eller om tradisjon og langvarige kundeforhold er viktigere. Bankenes evne til å tilfredsstille kundenes forventninger og ønsker, kan potensielt avhjelpest av en segmenteringsprosess, men det kan også være mulig å ha fornøyde kunder uten å investere tungt i en segmenteringsprosess. Dette kan være avhengig av bankenes posisjon i markedet, deres vekstmål og den kompetansen de besitter.

Basert på aktualiseringen har vi valgt følgende hovedproblemstilling:

Hvordan posisjonerer bankene i Rana seg for å oppnå vekst i bedriftsmarkedet?

For å besvare den overordnede problemstillingen ønsker vi å se på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan er bedriftsmarkedet segmentert i bankene?
2. Hvordan oppstår gode kunderelasjoner mellom bank og kunde og hvilke grep gjør banken for å beholde sine kunder på lang sikt?

1.2 Avgrensning

I denne besvarelsen skal vi rette oss inn mot relasjonsbygging sett fra et markedsføringsperspektiv, og se hvilken betydning utvikling av relasjoner har for at en bank skal vokse i bedriftsmarkedet. Bankene skal i denne sammenheng bruke relasjonsbygging mellom bedrift og kunde for å skape vekst i de valgte segment i bedriftsmarkedet. Vi er klare over at andre perspektiver enn segmentering og kunderelasjoner er relevante for å vurdere hvordan bankene oppnår vekst i bedriftsmarkedet. Blant dem kan vi nevne: Reguleringer, lovverk og lederskap. Det er ikke mulig for oss og ta hensyn til alle disse perspektivene. Vi ønsker å fokusere på hvordan bankene ser på markedet rundt seg, hvordan de deler det inn, og hvordan de ut fra dette velger ulike strategier for å oppnå vekst gjennom etablering og vedlikehold av gode kunderelasjoner. Det innebærer ikke at andre innfallsvinkler vil være mindre betydningsfulle og verdt å studere, kun at det ikke er fokus for denne oppgaven. Vi har videre valgt å fokusere kun på bedriftsmarkedet, og ikke privatmarkedet. Grunnen til det er at det er ulike tilnærminger til bedrifts- og privatmarkedet, som for eksempel ulik risiko, ulik grad av inntjening og generelt ulik tilnærming.

Det er viktig å understreke at vekst i denne oppgaven anses som et mulig resultat av segmentering og kunderelasjoner og vil ikke analyseres i seg selv. Vekstmål og bedriftens utgangsposisjon vil være viktige for å forstå bankenes strategi, og er derfor tematisert både i kapittelet om teoretisk rammeverk og funn, men ikke i analysen og konklusjonen.

1.3 Begrepsavklaringer

I det følgende avsnittet ønsker vi å gi en forklaring på de mest sentrale begrepene som blir brukt i oppgaven.

Vekst defineres av Penrose (1959, s. 1) som *"an increase in size or an improvement in quality as a result of a process of development"*. I daglig bruk er det vanlig å tenke på vekst som en økende endring i kvantitet. Penrose legger i større grad vekt på prosessen hvor en effektiv ressursutnyttelse bidrar positivt til bedriftens resultat og økonomien som en helhet. Innen det økonomiske fagfeltet benyttes også andre begreper som i det minste delvis overlapper vekstbegrepet. Ekspansjon, utvikling og økning er eksempler på dette. I denne oppgaven forstår vi vekst som en økonomisk endring som er målbar og som måles periodevis. Dette kan være endring i omsetning, resultat, markedsandel eller salgsinntekt. Endringen kan

være både positiv eller negativ, men vi anser vekst som en økende endring og forutsetter at bedriftene søker å oppnå dette.

En **relasjon** kan sees på som “*en dynamisk prosess som utvikler seg over tid*” (Selnes, 1993, s. 19). Knutsen og Wainwright (2012) mener at “*en relasjon har oppstått når kunden føler at en gjensidig måte å tenke på eksisterer mellom kunden og bedriften*” (s. 18). Relasjon bør være preget av langsiktige transaksjoner mellom bank og bedriftskunder. Forholdet mellom bank og bedrift må være dedikert til relasjonen med toveis forpliktelse. Denne tilknytningen fungerer som et bånd mellom aktørene, og skal være vanskelig å bryte.

Relasjonsmarkedsføring er et fenomen som de siste tiårene har blitt stadig mer sentralt i litteraturen om service og relasjonsutvikling hos bedrifter og organisasjoner (Molina et al., 2007). Som en del av markedsføringen skal en bank skille seg ut fra konkurrerende banker også i relasjoner, for å etablere og vedlikeholde sterke bånd til sine kunder.

Relasjonsmarkedsføring omtales av Knutsen og Wainwright (2012) som filosofien om hvordan en bedrift markedsfører seg for å skape langsiktige forhold til sine kunder. Metoder som brukes for å bevare disse forholdene og gir lønnsomhet for begge parter inngår også i relasjonsmarkedsføring. Grönroos (2007, gjengitt i Knutsen og Wainwright, 2012, s. 16) hevder videre at “*relasjonsmarkedsføring er et perspektiv for hvordan bedriften kan skape relasjoner til kunder og andre interessenter som kan påvirke hvordan bedriften utvikler seg*”. Berry (1983, gjengitt i Molina et al, 2007, s. 255) forklarer relasjonsmarkedsføring som “*a strategy to attract, maintain and enhance customer relationships.*” En av tilnærmingene til dette kan være segmentering.

Markedssegmentering defineres av Barringer og Ireland som; “[...] *the process of dividing the market into distinct segments. Markets can be segmented in many ways, such as by geography (city, state, country), demographic variables (age, gender, income), psychographic variables (personality, lifestyle, values), behavioral variables (benefits sought, product usage rates, brand loyalty) and product type (varies by product)*” (2012, s. 385).

Dette er en definisjon som generelt støttes opp av øvrig litteratur (Machauer og Morgner, 2001; Dibb 1998; Ennew og Binks, 1996). Det er også viktig å være klar over at bedrifter har mulighet til å segmentere markedet i flere dimensjoner for å sikre seg at segmentene blir distinkte nok til at de gir mening. Dette bygger på antakelsen om at kunder utviser et heterogent preferansemønster, og at de har ulike måter å beslutte kjøp på (Dibb 1998). Dette

innebærer at et segment må kjennetegnes av; homogenitet når det gjelder behov og ønsker; at forskjellene innen et segment må være tydelig mindre enn forskjellene mellom segmentene; segmentet må være utformet slik at medlemmer av segmentet lett kan identifiseres; det må være mulig å avgjøre størrelsen på segmentet; segmentet må være stort nok til at det er lønnsomt å angripe (Barringer og Ireland, 2012). Mislykket segmentering, altså hvor prosessen ikke leder til at bedriften posisjonerer seg på en måte som gjør at de spesielt kan møte et eller flere segmentets homogene behov og ønsker, defineres av Dibb som; ”[...] *situations in which following the segmentation process has failed to generate a solution that can be implemented. This means that it has not been possible to use the segmentation to develop a suitable marketing mix*” (1998, s. 396).

2. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre hva metode er, samt gi en begrunnelse for de metodiske valgene vi har tatt underveis i denne oppgaven.

2.1 Definisjon av metode

Ordet ”metode” stammer fra det greske ordet ”methodos” og betyr å følge en bestemt vei mot mål (Johannessen et.al., 2011, s.33). Det dreier seg i større sammenheng om måten man går frem for om undersøke at antakelser er i samsvar med virkeligheten. Samfunnsvitenskapelig metode beskrives som måten informasjon fra den sosiale virkeligheten innhentes og analyseres, samt hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser.

Metoden omhandler prosessen fra man samler inn informasjon til man analyserer og tolker den, og er en sentral del av empirisk forskning. Viktige kjennetegn er systematikk, grundighet og åpenhet. Hellevik (2002, gjengitt i Johannessen et.al., 2011, s.33) beskriver metoden på følgende vis: *”Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene”*.

2.2 Forskningsdesign og valg av metode

I startfasen har vi tatt stilling til hva og hvem som skulle undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres. Vi har designet fremgangsmåten, altså utformet et forskningsdesign. *”Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse”* (Johannessen et.al., 2011, s.77).

Innenfor metodelæren skilles det ofte mellom to hovedretninger hva gjelder forskningsdesign: kvalitativ tilnærming og kvantitativ tilnærming. Kvalitativ tilnærming kalles gjerne tekstenes tale, mens kvantitativ omtales som tallenes tale. Enkelt forklart samler man inn og registrerer data med tekster, lyd og bilde ved kvalitativ tilnærming, mens man samler inn og registrerer data i form av tall ved kvantitativ tilnærming (Johannessen et.al., 2011). Av disse to metoderetningene valgte vi å bruke kvalitativ tilnærming. Problemstillingen blir avgjørende og bestemmer hvilken fremgangsmåte man skal velge. Mehmetoglu (2004, gjengitt i Olsen og Salamonsen, 2007) mener det er mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode hvis problemstillingen starter med *hvordan* eller *hva*, mens det er lurt å velge kvantitativ metode hvis den starter med *hvorfor*. Vår problemstilling, *”Hvordan posisjonerer bankene i Rana seg*

for å oppnå vekst i bedriftsmarkedet?” var en av de medvirkende faktorer for at det ble hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming. Vi ønsket et dypdykk i bankenes prosesser, og dette kunne vi best få belyst ved å velge et kvalitativt design.

Hensikten med kvalitativ metode er å få fyldige karakteristikker. Den passer bra hvis man har lite forhåndskunnskap om fenomenet som skal undersøkes. Man henter informasjon fra et begrenset antall informanter, med fokus på å få grundige beskrivelser av fenomenet.

Kvalitativ tilnærming skal fange opp meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes eller måles, og få frem en helhet og sammenheng. Kvantitativ metode har som fordel at man kan inkludere mange enheter i undersøkelsen, og at muligheten for generalisering fra utvalg til populasjon kan gjøres. Fremgangsmåtene kan sammenliknes med naturvitenskapelig metodebruk, bare at det er mennesker og menneskelige fenomener som undersøkes. I stedet for et dypdykk med få informanter, går man mer overfladisk til verks med mange enheter.

Innenfor kvalitative undersøkelser finnes det en rekke ulike tradisjoner å velge mellom. Metoderetningen er kjent for nettopp fraværet av én analytisk hovedretning, fordi det finnes så mange måter å gå frem på.. De valg man tar underveis i forskningsprosessen vil begrense de alternativene man har i senere faser av prosessen (Johannessen et.al., 2011). Vi valgte å benytte oss av analyser i casestudier, begrunnet i at metoden er spesielt godt egnet for å stille spørsmålet *hvordan*. Vi hadde teoretiske antakelser om hvordan bankene opererte i bedriftsmarkedet som utgangspunkt for oppgaven, og søkte å se om vi kunne oppnå mønstermatching for å knytte funnene vi fikk gjennom analyseenhetene til etablert teori. Vi vurderte ikke grounded theory som en aktuell forskningsdesign fordi vi tok utgangspunkt i teoretiske antakelser, og det kom teoretiske antakelser i problemstillingen. Fenomenologisk design kunne vært aktuelt. Problemstillingen er ikke hovedsakelig opptatt av opplevelsen og meningen rundt segmentering og kunderelasjon, men hvordan disse brukes for å oppnå vekst i bedriftsmarkedet.

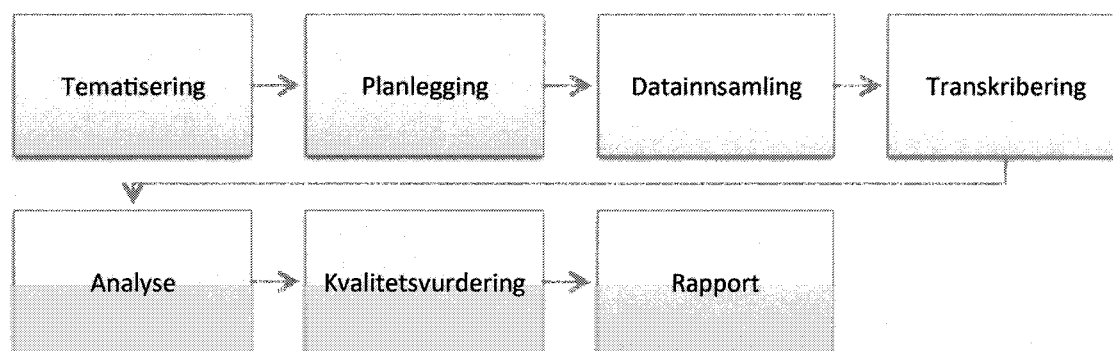
2.3 Casestudie

Casestudier kjennetegnes ved at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter over tid gjennom detaljert og omfattende datainsamling. Vanligvis gjennomføres casestudier med bruk av kvalitative tilnærminger, som intervju eller observasjon (Johannessen et.al., 2011). En case har to særskilte kjennetegn i samfunnsforskning: oppmerksomheten vies til

den spesielle casen, og det skal gis så mye inngående beskrivelse av casen som mulig. Omformulert kan man si at caseundersøkelser består av å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen. Flere forskere har de siste tiårene påvirket synet på casedesign, og en av de mest sentrale er Robert K. Yin. Yin (2007) definerer casestudier som: ” *en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare* ”, og hans fremgangsmetode er svært metodisk (Johannessen et.al., 2011, s. 221). Med et teoretisk utgangspunkt for casestudiet opplever man flere fordeler. Teori er med på å bestemme valg av case man studerer både ved enkelt- og flercasestudie. Casestudiene er mer eller mindre eksplorative. Det betyr at man underveis i forskningen kan komme over temaer og problemstillinger som ikke er tematisert så langt. Teori hjelper forskeren å spesifisere hva som studeres i de eksplorative studiene. I beskrivende casestudier vil teorien bidra med beskrivelser og begreper. Teorien kan også bidra til overførbarhet av en casestudie til andre caser (Yin, 2009).

2.4 Forskningsprosessen

Gjennomføring av samfunnsvitenskapelige undersøkelser omfatter innsamling, analyse og tolkning av data. Vi ønsker å forstå hvordan bankene i Rana benytter markedssegmentering og kunderelasjoner for å oppnå vekst i bedriftsmarkedet. Problemstillingen legger grunnlag for strategivalg som er tas i denne oppgaven. Vi valgte å bruke kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode. Prosessen for denne retningen ser overordnet slik ut:



Figur 2-1: Forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode (Johannessen et.al., 2011, s. 164)

Videre i dette kapittelet kommer en beskrivelse av de overordnede stegene i forskningsprosessen, etterfulgt av en regjørelse vedrørende våre handlingsvalg. Tematiserings- og analysefasen er beskrevet i andre deler av oppgaven.

2.4.1 Planlegging – utvalg og rekruttering

Utvalget av informanter avhenger av problemstillingen og hvordan data skal samles inn. Overordnet brukes begrepene strategisk og taktisk utvelgelse av informanter. Strategisk utvelgelse vil si at det tas valg mellom alternativer, der forskerne tenker gjennom hvilke målgrupper som er nødvendig for å få tak i relevant data. Taktisk utvelgelse betyr den praktiske gjennomføringen vurdert ut fra valg som er tatt, altså utvalg av personer fra målgruppen (Johannessen et.al., 2011). Strategiske utvalg kan settes sammen på ulike måter, for eksempel ekstreme og/eller avvikende utvalg, intensive utvalg, homogent utvalg, kvoteutvelgelse, snøballmetoden eller kriteriebasert utvelgelse, for å nevne noen. I denne oppgaven ble det gjort strategiske utvelgelses for å få mest mulig kunnskap rundt fenomenet vi ville utforske. Vi ønsket å utforske bankene i Rana og deres bedriftskunder for å få et bilde av hvordan bankene opererer i markedet. Da ble det strategisk naturlig å ha banksektoren og bedriftsmarkedet i Rana som målgruppe. Vi hadde behov for å intervju tilstrekkelig antall informanter fra hver enkelt bank og bedrift. Vi regnet det som tilstrekkelig å intervju én informant fra hver bank og én informant som var bedriftskunde i banken vi studerte. Videre ble det foretatt en kriteriebestemt utvelgelse, som vil si at informantene må oppfylle spesielle kriterier. Utvalgsmetoden ble benyttet både for å finne informanter fra banken og bedriftskunder. Kriterier for bankinformanter:

- 1) informantene må være ansatt i en av bankene i Rana
- 2) informanten må være i posisjon hvor det blir tatt beslutninger tilknyttet bedriftsmarkedet
- 3) informanten må ha relevant erfaring fra bedriftsmarkedet.

Kriterier for bedriftskunder:

- 1) bedriften må være kunde hos en av de aktuelle bankene
- 2) informanten må være i en posisjon hvor det fattes beslutninger av finansiell grad i bedriften eller ha en sentral rolle i beslutningsprosesser.

Etter kriterievalgene ble det foretatt en forhåndsbestemt utvelgelse av informanter fra bankene. Vi ønsket å kontakte banksjef eller leder for bedriftsmarkedet i de ulike bankene. For å finne bedriftskundeinformanter ble snøballmetoden benyttet, der den første informanten viste til andre informanter som var aktuelle å ha med i undersøkelsen.. Bankene valgte en av deres kunder vi kunne kontakte for å avtale et intervju. Rekrutteringen foregikk ved at vi tok kontakt med Helgeland Sparebank, Sparebank 1 Nord-Norge, Handelsbanken og DNB på telefon for å høre om de hadde anledning til å delta i vår undersøkelse. Etterpå sendte vi en mail til personene vi hadde pratet med hvor vi gjorde rede for hvem vi var, hva vi ønsket å gjøre og hva deres betydning hadde å si for oppgaven. Alle bankene med unntak av DNB takket alle ja til å bidra med informasjon til undersøkelsen. Nedenfor viser en tabell med oversikt over hvilke informanter vi har brukt i oppgaven.

Tabell 2-1: Informantoversikt

| Navn | Stilling | Bank/bedrift |
|----------------------|----------------------|--------------------------|
| Morten Hagh | Ass. Banksjef | Handelsbanken |
| Bjørn-Tore Brønlund | Leder bedriftsmarked | Helgeland Sparebank |
| Hege Nordberg | Leder bedriftsmarked | Sparebank 1 Nord-Norge |
| Jonny Bohlin | Banksjef | Handelsbanken |
| Alexander Ræstad | Daglig leder | Nordland Lås & Sikkerhet |
| Tore Karlsen | Økonomisjef | Helgeland Holding |
| Svein-Erik Hjerpbakk | Daglig leder | Nordic Comfort Products |

2.4.2 Datainnsamling

I casestudie er det casen som bestemmer hvilken datainnsamlingsmetode som er formålstjenelig å benytte. Vår case gjorde det hensiktsmessig å velge intervjuformen for innsamling av nødvendige data, og gjennom intervjuer kan man tilegne seg dybdekunnskap om fenomenet som undersøkes. Teorien gir en basiskunnskap som hjelp for å utføre intervjuene, og i tillegg benyttes den som hjelpemiddel i analysearbeidet.

Intervju

Intervjuer er den mest benyttede innsamlingsmetoden for kvalitative data. Strukturen foregår rollefordelt hvor intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Det er en fleksibel metode som kan gi fylldige og detaljerte beskrivelser. Formålet med kvalitative intervjuer er ofte å forstå eller beskrive noe, og registrerte svar på forskerens spørsmål utgjør dataen som skal analyseres (Johannessen et.al., 2011). Intervjuformene kan deles inn i tre varianter:

- Ustrukturert intervju. Et uformelt intervju hvor forskeren har et gitt tema på forhånd, mens spørsmålene tilpasses etter intervjusituasjonen
- Semistrukturert intervju. Har en intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, tema og rekkefølge varierer.
- Strukturert intervju. Tema og spørsmål er gitt på forhånd med faste svaralternativer som forskeren krysser av for.

Fleksibiliteten blir begrenset i standardiserte intervjuer, men svarene kan sammenliknes, som gjør analysearbeidet enklere og mindre tidkrevende. Ustrukturerte intervjuer er en total motsetning til standardiserte intervjuer, hvor spørsmålene og rekkefølgen ikke er tilrettelagt på forhånd. Intervjuet får da en mer samtalepreget form, som gir mer fleksibilitet og åpenhet for individuelle forskjeller. Bruk av denne formen intervju utgjør en risiko for at relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for hvilken informasjon som kommer fram (Johannessen et.al., 2011). Mellom disse to ytterpunktene finnes den mest utbredte formen, semistrukturerte intervjuer. Her har forskeren en intervjuguide som utgangspunkt, med tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Vi valgte å bruke en semistrukturert intervjutilnærming i denne studien. På forhånd utarbeidet vi en intervjuguide der rekkefølgen på spørsmål og tilnærmingen til informanten varierte. Målet med intervjuene var at informantene skulle snakke fritt og åpent om et tema vi hadde ledet dem inn på. Dette ga en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Til sammen gjennomførte vi syv intervjuer hvor hvert ble gjennomført på arbeidsplassen til informanten. To intervjuer med Handelsbanken, og ett med Helgeland Sparebank, Sparebank 1 Nord-Norge, Nordland Lås & Sikkerhet, Helgeland Holding og Nordic Comfort Products. Datamaterialet fra intervjuene ble dokumentert gjennom bruk av diktafon/taleopptaker. I etterkant ble opptakene lagt inn på PC og transkribert. Diktafon som datainnsamlingsverktøy har som fordel at man i etterkant av intervjuet kan sjekke detaljer. Man kan også ta mindre notater og være mer konsentrert under intervjuet.

Intervjuguide

En intervjuguide er "en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet" (Johannessen et al., 2011, s 147). Spørsmålene i en intervjuguide er ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon. Her brukes underproblemstillingene som sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen. Spørsmålene vi stilte skulle oppmuntre informanten til å utdype de ulike temaene. Intervjuguiden kan ifølge Johannessen et.al.(2011) utformes som følgende:

- Innledning. Presentasjon av forskerne og prosjektet de jobber med. Informanten får en oversikt over temaer og spørsmål forskerne ønsker informasjon om. Viktigheten av informantens bidrag, tidsperspektiv og hvilke rettigheter analyseenheten har blir også redegjort for.
- Faktaspørsmål. Enkle spørsmål med enkle svar for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten (Johannessen et al., 2011). Informanten skal føle seg komfortabel og ikke skremt.
- Introduksjonsspørsmål. Introduser temaene forskerne ønsker å belyse. Hvilke erfaringer og betraktninger informanten har til disse blir rettet oppmerksomhet til.
- Overgangsspørsmål. Dette er linken mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene, og kan sees på som "*Generelle betraktninger til personlige erfaringer om informantens forståelse av virkeligheten*" (Johannessen et al., 2011 s 149).
- Nøkkelspørsmål. Disse spørsmålene er kjernen i intervjuet. Forskeren får den informasjonen han ønsker ut fra undersøkelsens problemstilling og formål. Denne bolken av intervjuet tar lengst tid, vanligvis brukes over halvparten av tiden på disse spørsmålene.
- Avslutning. Runder av intervjuet på en ryddig måte. I slutten av intervjuet settes det av tid til avsluttende kommentarer som kan oppklare hvis noe er uklart. Hvis informanter har spørsmål eller kommentarer var det også muligheter å få dette fram.

De totalt fire intervjuene med bankene hadde ganske lik tilnærming både på lengde og struktur. Unntaket var Handelsbanken, der vi gjennomførte to intervjurunder. I det siste intervjuet med banksjefen ble uklarheter fra første intervju oppklart. I de andre intervjuene var det ingen uklarheter, og tilleggs spørsmål ble besvart på e-post. Informasjonen som fremkom hadde naturligvis også flere likheter da det var samme tema alle gikk gjennom. Varigheten på

intervjuene hos hver bank ble fra én time til halvannen time. Alle informantene fra bankene viste interesse for oss og vårt prosjekt og var imøtekommende på spørsmål rundt sensitive tema som strategi. Intervjuene hos bedriftskundene varte fra 15-35 minutter. Her var det større variasjon i hvor fritt informantene snakket. Helgeland Holdnings informant svarte fritt og omfattende om tema vi rettet han inn på. Hos Nordic Comfort Product måtte vi “dra” svaret mer ut av informanten, hvor vi fikk veldig korte og konsise svar. Svarene var absolutt relevant, og spørsmålene ble besvart, men det føltes mer som et strukturert intervju og ikke semi-strukturert. Nordland Lås & Sikkerhet var en mellomting, med delvis omfattende og konsise svar. Vi mener at alle intervjuene ga essensielle data som bidrar til analysen og besvarer forskningsspørsmålene.

2.4.3 Transkribering og analyse av data

Det finnes mange forskjellige måter å tolke/analysere kvalitative data på. Før et analysearbeid kan komme i gang, må de innsamlede data reduseres for å gjøre informasjonsmengden mer håndterlig (Johannessen et.al., 2011). Å tolke vil si at man setter noe i en større sammenheng. Fortolkning handler om å få tak i den underliggende meningen.

Intervjudataene ble klargjort for analysearbeid ved at de ble transkribert fra lydopptak til skriftlig tekst. Ikke-verbale aspekter i intervjusituasjonen, som kroppsspråk, ble ikke tatt hensyn til under transkriberingen. Slike aspekter ble heller ikke behandlet som data i denne oppgaven. Bruk av transkriberte intervjudata har som svakhet at våre observasjoner og erfaringer ikke blir avdekket og tatt hensyn til. Likevel mener vi transkribering passer best for å avdekke en dypere forståelse av innsamlet data. Styrken med transkribering, i forhold til kun å skrive notater under intervjuer, er at man ikke tillegger sine egne meninger og fortolkninger i informantens svar. På denne måten vil en høyere grad av objektivitet oppnås.

Miles og Huberman (1984, gjengitt i Johannessen et.al.,2011, s.187) hevder at *”Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer”*. Med andre ord er ikke tolkning av tekster uten særskilte utfordringer for forskerne. Ord kan i motsetning til tall ha flere betydninger, og for å tolke ord må man ha en bakgrunn for å gi ordene en sammenheng og betydning. Meningen av det som blir sagt, avhenger altså av hva man knytter det opp mot. I utgangspunktet har dataanalysen to hensikter: 1) Organisering av data etter tema, og 2) Analyse og tolkning.

Disse to har ingen klar skillelinje mellom seg, men strukturen som oftest lønner seg er å systematisere datamaterialet, for så og gradvis gå over til analyse og tolkning (Johannessen et.al., 2011).

Vi organiserte datamaterialet gjennom manuell kategoribasert koding. På den måten fikk vi indeksert datamengden. Gjennom fargekoding av intervjuetekstene fikk vi identifisert spesielle temaer i datamaterialet. Fargekodingen kategoriserte innholdet i intervjueteksten i fire kategorier; banken/bedriften generelt, segmentering, kunderelasjoner og vekst. På den måten fikk vi en oversikt over hvor de ulike tema befant seg i teksten. Denne kodingen er av relativt grov karakter, og tar for seg kun hovedelementene i vår problemstilling og underproblemstillinger.

2.4.4 Kvalitetsvurdering av metodebruk

God kvalitet i en forskningsrapport kan sikres ved at forskerne gjør en evaluering ut fra noen kriterier. Innen kvantitativ forskningsmetode er det vanlig å bruke reliabilitet og ulike validitetsformer som kvalitetskriterier. Lincoln og Guba (1985, gjengitt i Johannessen et.al., 2011) mener kvalitative undersøkelser må ha andre vurderingsgrunnlag enn kvantitative. De velger derfor å operere med pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som kvalitetsmål for en kvalitativ undersøkelse. Videre skal disse fire vurderingskriteriene gjøres rede for og drøftes med hensyn til denne oppgaven.

Troverdighet

Troverdighet, eller validitet, dreier seg i følge Pervin (1984, gjengitt i Johannessen et.al., 2011, s. 244) i kvalitative undersøkelser seg om *”i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”*. Innholdet i redegjørelsen for validitet i kvalitative forskningsrapporter skal være opplysninger om de metodevalg som er brukt for å samle inn data, intervjumetode og analyse. Resultater i analysen er gjort på grunnlag av informantenes uttalelser under intervjuene, og er ikke basert på våre egne forutinntatte holdninger og meninger. Det at våre slutninger er knyttet opp mot de uttalelser informantene har gitt, håper vi styrker troverdigheten for våre resultater.

Overførbarhet

Forskningen fra et forskningsprosjekt kan ikke begrenses til en ren opplysningsinnsamling. Den bør gi et typisk bilde av den virkeligheten vi lever i. I kvalitative undersøkelser handler det om overføring av kunnskap, og ikke statistisk generalisering som inngår i kvantitative studier. *"En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres"* (Johannessen et.al., 2011, s.248). Man skal altså kunne overføre kunnskapen man har funnet i sine studier inn i den øvrige verdens beslektede fenomener. For å sikre overførbarheten i denne oppgaven på best mulig måte har vi gjennom besvarelsen forsøkt å gi omfattende beskrivelser av hele forskningsprosessen. Oppgaven har ikke generalisering som noe mål, men overførbarheten vil være fokusert på felles funn under samme omstendigheter. De figurene vi har utarbeidet vil trolig kunne benyttes også på andre lignende case.

Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet, knyttes til de data undersøkelsen innehar: Hvilke data som brukes, hvordan de er innhentet og hvordan de blir bearbeidet. Innenfor kvantitativ forskning er dette et kritisk punkt. I kvalitativ forskning er ikke de tilsvarende kravene til reliabiliteten like hensiktsmessige, fordi det ikke benyttes like strukturerte datainnsamlingsteknikker. Samtalen under et intervju styrer hva som kommer av data. Påliteligheten kan likevel styrkes ved å gi leseren en beskrivelse av konteksten rapporten er gjort i, som casebeskrivelse. Forskeren utarbeider en prosedyre som gjør datadokumentasjonen sporbar, metodevalg og avgjørelser gjennom prosessen og det endelige resultatet av forskningen. Påliteligheten kan i tillegg styrkes med vektlegging på hensiktsmessige evalueringskriterier (Johannessen et.al., 2011). Påliteligheten i denne besvarelsen håper vi å forsterke ved å gi en detaljert og åpen beskrivelse av forskningsprosessen, intervjusituasjonene og informantenes synspunkter og meninger. Konklusjonene mener vi har en økt pålitelighet på grunnlag av dette.

Bekreftbarhet

En forskningsrapport *"skal være et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger"* (Johannessen et.al., 2011, s.249). Bekreftbarheten skal sikre at dette skjer. I denne delen av forskningen er det viktig at forskeren vektlegger beskrivelser av alle beslutninger i hele prosessen. På den måten kan leseren vurdere disse. Det er viktig å være

selvkritisk til gjennomføringen av prosjektet. Bekreftbarheten kan også styrkes hvis forskeren vurderer om tolkningene støttes av annen litteratur og eller av informantene i undersøkelsen. Vi mener at det gjennom oppgaven er tatt hensyn til kravet om detaljert prosessbeskrivelse og åpenhet. Det er viktig å være selvkritisk til undersøkelsens gjennomførelse, derfor har vi valgt å vie et eget delkapittel til gjennomgang av kritikkverdige aspekter ved vår kvalitative metodebruk. Vi har også latt alle informanter lese gjennom transkriberingen av intervjuene for å korrigere feil eller eventuelle uklarheter.

2.5 Kritikk av metode

Det ble som tidligere nevnt benyttet kvalitative intervjuer for innhenting av data i denne oppgaven. Dette fordi det var mest hensiktsmessig med tanke på avstand, antall informanter og detaljgraden på informasjonen vi ønsket å få avdekket. Når vi ser tilbake, mener vi fortsatt at intervjumetoden var et riktig valg, da vi har data av relevant og nøyaktig karakter. Intervju som datainnsamlingsmetode har likevel forskningsmessige svakheter. Begrensninger på grunn av utvalg og negative intervju effekter kommer som følge av knapphet på tid og ressursmangel. Videre vil vi gjennomgå faktorer vi mener kan være av kritikkverdig karakter for oppgaven.

2.5.1 Utvalg

Vårt utvalg har flere svakheter. For det første er ikke alle bankene med. DNB valgte å takke nei, og dermed er ikke hele bankmarkedet i Rana tatt med i undersøkelsen. DNB har en befestet posisjon i markedet, og deres tilnærming til bedriftsmarkedet hadde vært med på å gi et mer helhetlig bilde av fenomenet vi undersøker. Utvalget med fire representanter fra bank og tre representanter fra bedriftene kunne ha vært utvidet. Flere informanter fra banken som utøver strategiene og flere bedriftskunder som kunne gitt et utdypet bilde av banken ville styrket troverdigheten til oppgaven.

Bankene fikk velge ut en bedriftskunde vi kunne kontakte for et intervju. Dette ble gjort fordi vi ønsket at rekrutteringen skulle foregå på en ryddig måte ved at banken avklarte situasjonen med kunden før vi tok kontakt. Bankenes relasjoner til kundene ville i tillegg gjøre rekrutteringsarbeidet lettere. Svakheten ved denne rekrutteringsmetoden er at banken får velge hvem som skal delta i vår undersøkelse. Sannsynligheten for at de spør en "god" kunde

som snakker varmt om banken fremfor en “dårlig” kunde som er kritisk, er relativt høy. Alle informanter var veldig fornøyde med sin bank. Likevel var de åpne på hva som kunne vært bedre, som tilsier at de er reflekterte og ikke rene ambassadører for sin bank.

2.5.2 Intervjueffekt

Når forskerne utfører intervjuer ansikt til ansikt med informantene, kan faktorer som kjønn, alder, etnisitet, atferd og utstråling være med på å påvirke svarene informantene gir. Dette betegnes som intervjueffekt (Johannessen et.al., 2011). Usikkerhet og manglende intervjutrening hos forskerne kan også virke negativt på informantene.

Å trekke bastante konklusjoner hvorvidt det har oppstått intervjueffekter i våre intervjusituasjoner er vanskelig. Noen faktorer kan ha spilt en rolle. Aldersforskjell, hvor forskerne er i starten av og midt i 20-årene, mens informantene med unntak av én er rundt 40 år eller eldre, kan ha betydning. Det at vi er to intervjuere som stiller opp i overtall med diktafon mot én informant, kan i noen tilfeller gjøre at informanten føler seg i undertall og sårbar av den grunn.

3. Teoretisk rammeverk

I de følgende delkapitlene skal vi se på vekstteori, før vi skal se på ulike aspekter ved kunderelasjoner og segmentering.

3.1 Hva er vekst i banksektoren?

Vekst defineres av Penrose (1959, s. 1) som *"an increase in size or an improvement in quality as a result of a process of development"*. I daglig bruk er det vanlig å tenke på vekst som en økende endring i kvantitet. Vi forutsetter i vår oppgave at alle bedrifter ønsker å vokse i en eller annen form. Penrose er en ledende autoritet innen litteraturen om vekst, og hun beskriver tre årsaker til uteblivelse av vekst. Den første er ledelsens ferdigheter, eller mangel på sådan. Det andre er produkt eller markeder. Den tredje er usikkerhet og risiko. I banksektoren er den tredje årsaken, usikkerhet og risiko, særlig relevant. Bransjen kjennetegnes av at det er krevende for banken å skille seg ut ved hjelp av produktutvikling. Produktene kan lett sammenliknes av kundene, og det er vanskelig for banken å tilby vesentlig bedre betingelser (Ennew og Binks, 1996). Ledelsens ferdigheter vil selvsagt kunne bety noe for en banks prestasjoner, men usikkerhet i markedet, og reguleringer i sektoren vil bety mer for hvordan bankene tilnærmer seg egen vekst. Med det forstår vi hvilke mål de setter for vekst og hvilken risiko og usikkerhet de tør å ta for å nå dem. Uavhengig av dette vil god service og godt etablerte kunderelasjoner være essensielt for å oppnå vekst eller beholde en vekstrate, da dette er noe litteraturen er samstemt i at er essensielt for sektoren (Penrose 1959; Athanassopoulos, 2000).

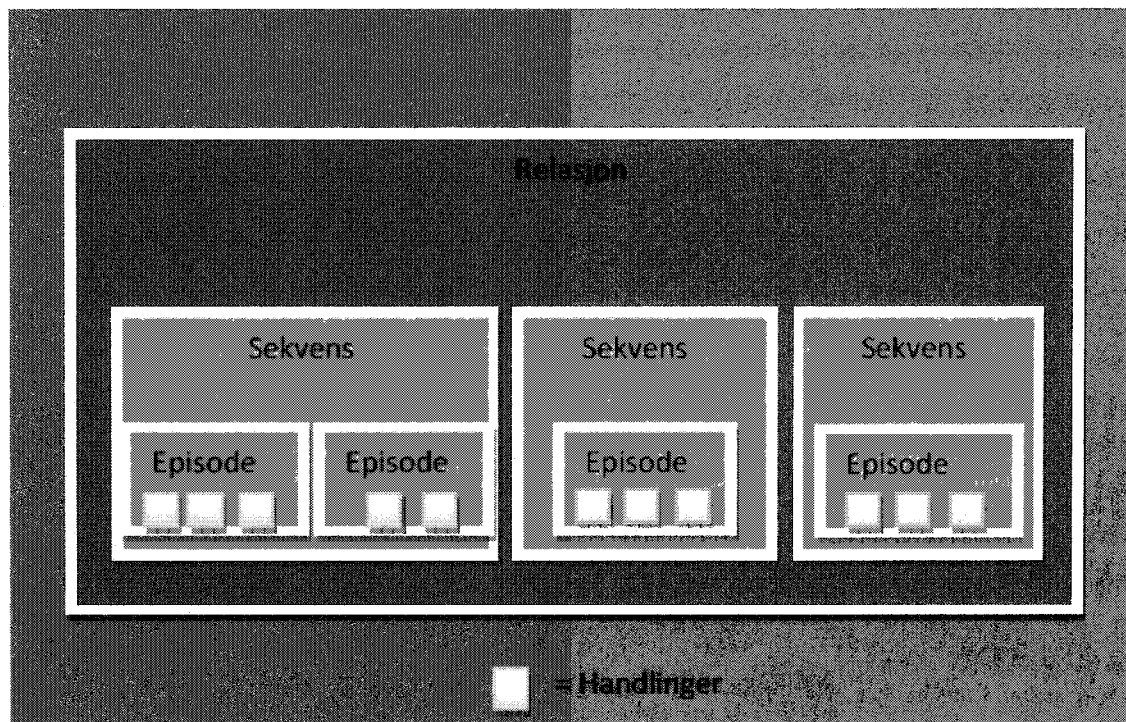
Kotler (1993) poengterer at det er mulig å øke veksten gjennom å enten utvikle nye produkter til kundene man har, eller selge produktene man har til nye markeder. Dette gjelder også i banksektoren. Bankene kan velge om de vil vokse gjennom å tilby nye produkter til sine bedriftskunder, eller ved å få flere kunder. Et siste alternativ vil være å øke fortjenesten man har i engasjementene sine. Man kan dermed også argumentere for at en reduksjon i engasjement og portefølje kvantitativt vil føre til vekst fordi rentabiliteten blir bedre. Penrose (1959) sitt perspektiv med bedriften som *"a pool of resources"* vil i banksektoren handle om de menneskelige ressursene som banken besitter og rådgiverne som selger og produserer tjenester overfor kundene. I stor grad vil den kunnskapen og ekspertise som kunderådgiverne besitter være en slik ressurs som vil være viktig. Enten det skal kjøpes pensjon, leases bil, spare penger til høyest mulig avkastning eller låne penger vil ofte en kunde være avhengig av

at bankens representanter bruker sin ekspertise på en måte som setter kunden i stand til å fatte gode beslutninger. Det er disse representantene for organisasjonen som bygger tillit hos kundene, og som gir dem en opplevelse av god service. Dette kan bankene skille seg ut på, men det er ressurskrevende å investere i gode kunderelasjoner som gir de beste resultatene. Da er spørsmålet om bankene kan og bør investere i en segmenteringsprosess for å lette dette arbeidet og for å utvikle kunderelasjoner som posisjonerer dem i markedet for å oppfylle egne vekstmål (Ennew og Binks, 1996; Dibb 1998; Barringer og Ireland, 2012).

3.2 Kunderelasjoner

Relasjonsmarkedsføring har en ledende strategisk posisjon hos mange servicebedrifter i dag. Dette har konsekvens i redefinisjonen av markedsføringens funksjoner, hvor relasjonsmarkedsføringen har erstattet de tradisjonelle transaksjonsmønstrene. Det er få empiriske studier som avdekker hva som motiverer kunden til disse langvarige relasjonene med spesifikke servicebedrifter (Shet and Parvatiyar, 1995; Bendapudi and Berry, 1997; Gwinner et al., 1998; Henning-Thurau et al., 2002; Molina et al., 2007). Uansett er det ingen tvil om at det er faktorer som bidrar til å skape gode kunderelasjoner, og som organisasjoner bør benytte for å utvikle effektive og konkurransedyktige strategier (Molina et al., 2007).

Relasjoner forutsetter at det er minst to parter som er i kontakt med hverandre. I markedsføringssammenheng vil disse partene være leverandør og kunde (Gummesson, 1996). I denne oppgaven vil partene bestå av banken og bedriftskunden. Flere faktorer vil spille inn før man kan si en relasjon har oppstått. Holmlund og Grönroos (2007) har utviklet en modell som består av handlinger, episoder og sekvenser som til slutt former relasjoner.



Figur 3-1: A relationship framework (Holmlund og Grönroos 2007, s.91)

Handlingene er de minste enhetene som blir analysert. Tjenesteleverandøren vil her få demonstrert kvaliteten på sine tjenester. Denne delen blir også kalt "sannhetens øyeblikk". Tjenesten kan konsumeres og produseres samtidig, som i ytterste konsekvens kan føre til at kvaliteten også oppstår her. Derfor blir det ekstra viktig at tjenesteleverandøren leverer høy kvalitet i slike situasjoner (Knutson og Wainwright, 2012). I relasjonsbygging hos en bank kan en handling for eksempel være et møte mellom banken og en potensiell bedriftskunde. Bankens produkter, vilkår og betingelser presenteres for den potensielle bedriftskunden. Øyeblikkene disse handlingene skaper blir samlet sett på som enten opplevelser av positiv art som øker muligheten for en potensiell relasjon, eller av negativ art som kan føre til at en potensiell relasjon ikke opprettes.

Flere møter eller samtaler mellom banken og den potensielle kunden formes om til en episode. Dersom kvaliteten av episoden skal vurderes som positiv, må det være positivt utslag i foregående handlinger. Med fire positive handlinger og to negative kan episodens utslag være positivt fordi de fire positive handlingene kompenserer for de to negative. Ettersom episoder blir relaterte til hverandre, oppstår sekvenser. Sekvenser kan være en tidsperiode, et prosjekt, en kampanje eller en kombinasjon av disse. Hvis kunden har flere episoder å se

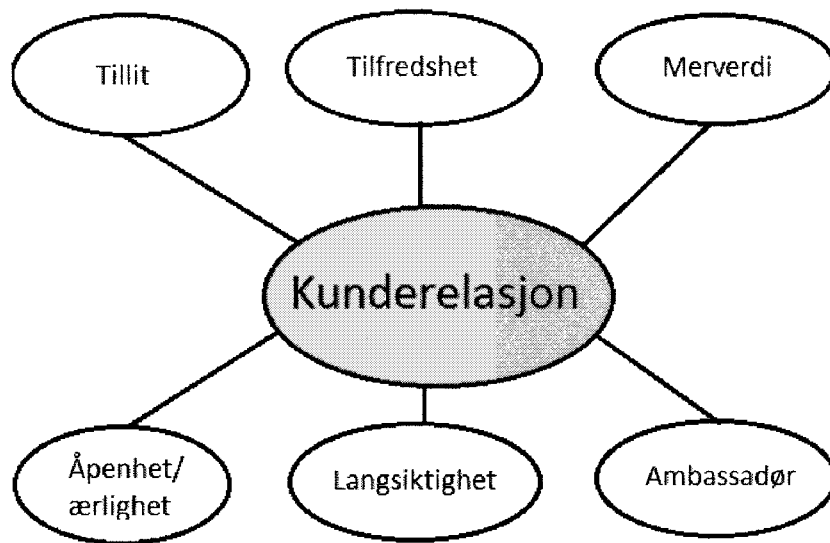
tilbake på, utgjør dette en sekvens (Knutsen og Wainwright, 2012). Kvaliteten fra handlingene og episodene danner grunnlaget for hvordan kunden opplever kvaliteten i sekvensen. Til slutt vil en sammenfattet opplevelse av handlingene, episodene og sekvensene utgjøre selve relasjonen mellom bedrift og kunde. For at en kunde skal utvikle en god relasjon til bedriften forutsetter modellen at akkumulerte opplevelser fra første kontakt til konsumering av tjeneste vurderes som positiv.

Hvis banken og den potensielle bedriftskunden skal danne en relasjon, kan flere kontaktpunkter (handling) bidra til at bedriften ønsker å bli kunde hos banken. Møtepunktene har da dannet en episode som kan sees tilbake på. Prosessen hvor banken vurderer om de ønsker bedriften som kunde, kan også karakteriseres som en episode. Ettersom det oppstår flere episoder, dannes det sekvenser. Sekvensen i dette eksempelet er fra første møte til det tidspunkt bedriften blir kunde eller ikke. Blir bedriften kunde i banken, kan man bygge videre på en potensiell relasjon.

Dersom bedriften blir kunde i banken vil en ny sekvens med levering av tjenester fra banken, og konsumering fra kunden forekomme over lengre tid. Over tid vil det forekomme flere handlinger og episoder, og dette vil si at flere sekvenser er oppstått. Vi kan ut fra modellen da konkludere med at en relasjon har oppstått og videreutviklet seg mellom bank og bedriftskunde. Relasjoner vil for en bank bety vekst, dersom kundene binder seg til banken ved å benytte seg av deres tjenester.

3.2.1 Kjennetegn ved de gode kunderelasjoner

Selnes (1993) beskriver den psykologiske koblingen mellom kunde og leverandør, og hvilke holdninger kunden har til en gitt leverandør. Bankene ønsker å skape en positiv holdning for å øke sannsynligheten for at kundene skal være lojale overfor dem. Lojalitet i denne sammenheng vil være at kunden knytter seg til bankens tjenester over tid. I figur 2 er komponentene for “den gode kunderelasjon” illustrert.



Figur 3-2: Den gode kunderelasjon (Selnes 1993, s.33)

Tillit er det mest sentrale elementet i en god kunderelasjon. Kunden mangler ofte faglige forutsetninger og tid for å vurdere kvaliteten på bankenes tjenester. Dette gjelder spesielt for finansielle produkter. Altså må kunden stole på at leverandøren ikke gjør forsøk på å lure den. Tillit må på grunnlag av dette være noe som bygges over tid. **Tilfredshet** blir definert som *“forholdet mellom forventninger og faktiske leveranser”* (Selnes 1993, s.34). Får kundene innfridd sine forventninger, vil de sannsynligvis være fornøyd. Tilfredshet dekker forventninger på forhånd opp mot den subjektivt opplevde kvaliteten på en levert tjeneste. Forventninger hos kundene er i midlertid ikke statiske, men noe som utvikles kontinuerlig i en kunderelasjon. Erfaring og kunnskap fra andre områder vil også påvirke forventningene (Selnes, 1993).

“Kunder som sier de har et godt forhold til en leverandør uttrykker ofte at de føler de får mer ut av kundeforholdet utover de konkrete leveransene” (Selnes 1993, s. 34). Hva som menes med “mer” i denne sammenheng avhenger av hvilken type leveranser som inngår i relasjonen. I noen former for relasjoner vil kompetanseoverføringer skape følelse av **merverdi** for kundene i form av faglig kunnskap og erfaring. Andre ganger kan god service skape følelser av merverdi. Uansett vil leverandørens vilje til å tilpasse seg for å finne gode løsninger for sine kunder skape positive følelser og merverdi.

Å **snakke åpent** sammen om utfordringer og muligheter er også noe som kjennetegner en god relasjon. I en tidlig fase i relasjonen vil kanskje begge parter prøve å dekke over sine svakheter og gi uttrykk for profesjonalitet og kontroll. I virkeligheten er ingen av partene helt perfekte. Jo lengre man samarbeider og blir fortrolige med hverandre vil det åpne seg rom for å bli mer åpne rundt egne styrker og svakheter (Selnes, 1993).

Hva **langsiktighet** gjelder skal kunden kunne se på forholdet som noe langvarig og ikke et engangsfenomen. Produktområdet til leverandøren vil også avgjøre grad av langsiktighet. For en bedriftskunde i en bank vil et samarbeid med banken i utgangspunktet sees på som et langsiktig forhold i den forstand at banken tilbyr produkter og tjenester med betingelser som utspiller seg over en lengre tidsperiode (Selnes, 1993).

En **ambassadør** er en fornøyd kunde som taler positivt om sin leverandør hvis det oppstår diskusjon og prat rundt bedrifter/tjenester i leverandørens marked/bransje. I hvilken grad kundekontaktene er en leverandørs ambassadør avgjøres av hvor tilfreds kunden er med kvaliteten i relasjonen (Selnes, 1993).

Molina et al. (2007) har en litt annen vinkling og peker på to nøkkelfaktorer fra relasjonsmarkedsføringsfaget som sentralt i en god kunderelasjon: *Lojalitet og word-of-mouth* (Henning-Thurau et al., 2002; Wong and Zhou, 2006; Molina et al., 2007). Lojalitet er, som nevnt, at kunden knytter seg til leverandøren over lang tid. Positiv word-of-mouth, også kalt positiv vareprat, er all kommunikasjonen mellom kunden og andre som vurderer liknende tjenester, og innebærer tilfredsstillende, hyggelige opplevelser som anbefales til andre (Molina et al., 2007). Lojalitet er hos Selnes (1993) et resultat av de seks faktorene i figur 3-2 "Den gode kunderelasjon." Word-of-mouth hos Molina et al., (2007) kan sammenliknes med ambassadørfaktoren i Selnes' modell. Molina et al., (2007) påpeker at positiv word-of-mouth-kommunikasjon er en effektiv metode for å påvirke avgjørelser angående tjenester som innebærer risiko, og er viktig for å rekruttere nye kunder. Henning-Thurau et al. (2002, gjengitt i Molina et al., 2007) mener grad av tilfredshet er indikatoren som avgjør hvor sterk lojalitet og positiv word-of-mouth blir. Denne tilfredsheten står sentralt som pådriver og bidrar til tjenesteleverandørens vekst. Tilfredsheten er den essensielle faktoren for å forutsi kundeatferd, her forstått som omdømmebygging. Jo høyere grad av innfridde forventninger, desto høyere grad av sannsynlighet er det for at kunden ønsker å bevare relasjonen og gi positiv word-of-mouth.

Med dette kan man si det er stor grad av konsensus knyttet hva som kjennetegner gode kunderelasjoner og hvilke drivere som er viktig i relasjonsmarkedsføring. Momentene er stort sett de samme, mens vinklingen og vektleggingen er litt annerledes. Skal en bank oppnå vekst er det viktig at disse faktorene preger relasjonene de har til sine bedriftskunder. Eksisterer ikke faktorene i relasjonene mellom bank og bedriftskunde, er sannsynligheten liten for at bedriftskundene kommer til å være deres kunder på lang sikt, og veksten vil som følge av dette ikke oppnås (Ennew og Binks, 1996).

3.2.2 Hvordan skape gode kunderelasjoner

En bedriftskunde i en bank vil sannsynligvis ha mest kontakt med en kundebehandler. Kundebehandleren vil derfor være bankens representant og ansikt utad, og det er hovedsaklig mellom kunderådgiver og bedriftskunde potensialet for gode relasjoner og vekst ligger.

Relasjonsmarkedsføringen omhandler ikke bare kontakten mellom kunden og selger, men alle typer kontakter mellom kunden og leverandørens personale og utstyr, mens tjenesten produseres og leveres. Dette kalles interaktiv markedsføring, hvor kunden og leverandøren skaper verdi sammen (Gummesson, 1996). Markedsføring under samhandling med kunden er ofte den viktigste, men det finnes flere typer. “Servicemøtet” eller “sannhetens øyeblikk” kalles samarbeidsmøtet mellom kunde og leverandør. Gummesson (1996) nevner fire typer “personale” i servicemøtet som utgjør produksjons- og leveringssystemet i tjenestebedrifter: Kunden, som nå regnes som en del av tjenestebedriften; Kontaktpersoner, som har direkte kontakt med kunden; Støttepersonale, som kunden ikke treffer, men som står i et internkunde-forhold med kontaktpersonene og den fjerde aktøren, ledelsespersonell. De ulike rollene vil bidra med forskjellige perspektiver på servicemøtet og markedsføringen. Konkurrentene og samfunnet forøvrig påvirker også de valg, muligheter og begrensninger som kommer frem i servicemøtet. Dersom interaksjonen fungerer bra, øker opplevd kvalitet for kunden. Kundens deltakerstil – atferd, livsstil, humør – blir viktig i servicemøtet. Like viktig er leverandørens evne til å konstruere og produsere tjenesten, samt produksjons- og leveringssystem. Kunden og leverandørens arbeid må knyttes sammen på en bevisst måte (Gummesson, 1996).

Ubalanse i maktforholdet mellom kunde og leverandør skaper ikke kvalitet i relasjonen. Kvalitet blir heller skapt i en interaksjon mellom mest mulig jevnbyrdige parter som er

ansvarlig for sin kunnskap og sine handlinger. Med tilnærmet jevn fordeling av makten i forholdet vil man ikke skape ekspert- og amatørrollene hvor den ene føler seg underlegen. Banken sitter ofte med kompetanse den kan bidra med overfor sine kunder. Dette kan jevne ut maktbalansen ved at denne kompetansen deles (Gummesson, 1996).

Berry (1983, gjengitt i Molina et al., 2007) beskriver fem strategiske elementer som vellykket relasjonsmarkedsføring baseres på: Utvikle et sentralt element som beskriver det stabile forholdet til kunden og hvordan det er bygd opp; Personliggjørelse av forholdet; Utvide det sentrale element ved å tilby ekstraordinære betingelser; Bygge lojalitet gjennom prisjustering; Gjøre ansatte oppmerksomme på at de er ansvarlige overfor kunden. Banker kan dra fordeler av dette: økt kundelojalitet, bedre betingelser og bedre markedsføring av komplementære tjenester. Det påpekes at kunder motivert til langtidsbaserte relasjoner ikke bare forventer å bli behandlet med god service, det er også tre elementer som må være innordnet: sosiale betingelser, tillitsbetingelser og spesialbehandling. Disse blir sett på som prinsipielle motivasjoner for å opprettholde langsiktige kundeforhold til en servicebedrift (Gwinner et al., 1998, gjengitt i Molina et al., 2007). Med spesialbehandling menes forhold som å ha økonomiske fordeler, fortrinnsrett på behandling, spesielle driftsforhold og tidsbesparelse. Sosiale betingelser er av sosial natur, som at kunden blir gjenkjent av personer som jobber i bedriften. Tillitsbetingelser beskriver psykososiale forhold, som å kunne stole på markedsføreren som skal selge sine tjenester, reduksjon i oppfattelsen av risiko og angstreduksjon (Molina et al., 2007).

Selnes (1993) peker ut fire sentrale spørsmål en organisasjon bør spørre seg for å skape gode kunderelasjoner: Hva gjør vi for å tilpasse oss kundenes behov? Hvilket engasjement legger vi i kundeforholdet? Hvilken troverdighet skaper vi hos kunden? Hvor flinke er vi til å løse kundens problemer? Spørsmålene utformer fire faktorer som skaper god kunderelasjon: tilpasning, engasjement, troverdighet og problemløsning. **Tilpasning** eller spesialtilpasninger til en kunde kan gjøres på mange ulike måter, i form av fysiske tilpasninger på produkter eller prosesser. Tilpasningen vil som regel skje i samarbeid mellom leverandør og kunde, og i gjensidighet med kunden kan spesialpakker utvikles eller prosesser gjennomføres, samt andre vesentligheter som har sin verdi innenfor relasjonen. En nyttig fremgangsmåte for å identifisere mulige tilpasningsområder er å gjennomføre en analyse av kundens verdikjede eller forretningsprosess. I en slik analyse kan man stille seg spørsmål om hvilke behov kunden har, og hvilke hovedproblemer vi kan være med på å løse. Denne kompetansen har

derimot ikke leverandøren lett tilgjengelig, og man må derfor lage et opplegg hvor leverandøren og kunden samarbeider for å innhente nødvendig informasjon (Selnes, 1993). For en bedriftskunde i en bank vil kapital ofte være behovet. Bedriftsrådgiveren i samarbeid med representant for bedriftskunden må sammen kartlegge hva som trengs av kapital og sammen finne ut hvordan behovet kan tilpasses. Eksempler på dette er når bankene bidrar til å øke kundenes likviditet i en periode, etter at dette behovet er avdekket.

Leverandøren kan forbedre sine kunderelasjoner ved å øke sitt **engasjement** overfor kunden. Dette kan gjøres ved at noen utvalgte kunder får strategisk prioritet, ved at toppledelsen engasjerer seg i kundeforholdet. Engasjement er ikke bare anliggende hos toppledelsen, men må gjelde hele organisasjonen. Det handler om å skape en bedriftskultur hvor de ansatte tar et ansvar for kunderelasjonene. Ledelsen må prioritere og symbolisere kundefokus og felles kundeansvar for å unngå sviktende engasjement. Manglende engasjement avsløres ofte ved kvalitetsfeil i leveranser. Kunden ønsker en leverandør som holder hva de lover og oppfyller sine forpliktelser (Selnes, 1993).

Det er flere måter å påvirke sin **troverdighet** på. Punktlighet er en forutsetning for å ha troverdighet, og at man i det minste holder det man lover. *“Bedriftens leveranse system må fungere i samsvar med kundenes forventninger”* (Selnes, 1993, s. 38). Kvaliteten som er lovet, levering av tjenesten og ansvar for eventuelle feil er kvaliteter som kjennetegner troverdighet. Ærlighet og oppriktighet er andre forhold som påvirker troverdigheten. Hvis man ikke klarer å levere som avtalt må kunden få informasjon om dette umiddelbart. Troverdighet blir også knyttet til grad av ekspertise. Opplever man at en leverandør har bedre kunnskap og kompetanse enn en selv, inngir dette tillit og skaper troverdighet. Kunden klarer ikke alltid å vurdere kvalitet og pris, og støtter seg til leverandøren (Selnes, 1993). Som kunde i en bank vil sosial og personlig status forbindes med troverdighet hos en bedriftsrådgiver. Det betyr at enkelte mennesker har en væremåte som utstråler tillit, mens andre mangler dette. Bedriftsrådgiveren må oppfattes som kunnskapsrik og faglig dyktig, og gjennom dette oppleves bankens produkter attraktive for kunden. Tillit bygges opp over tid, men kan raskt brytes ned. Opportunistisk atferd og maktmisbruk vil ugjenkallelig ødelegge tilliten.

En fjerde faktor er leverandørens evne til **problemløsning**. *“Selve fundamentet i en samhandling mellom to parter er leveranse av varer og tjenester, og en forutsetning for et langsiktig kundeforhold er at kunden er tilfreds med det som leveres”* (Selnes, 1993, s. 39).

Gjennom dialog kan leverandøren skaffe seg god innsikt i kundens forretningsprosess, og kunden får god forståelse for leverandørens kompetanseområder, som videre gjør det lettere å finne fram til gode løsninger. En vilje hos leverandøren for å finne løsninger er også viktig. Det kan føre til at leverandøren påtar seg mer risiko og ansvar enn man er forpliktet til, men viser samtidig vilje til å finne gode løsninger for kunden. Konstruktive løsninger ved konflikter og læring av feil blir utpekt som læringsmetode for å bygge videre på gode relasjoner (Selnes, 1993).

Det er ulik teoretisk tilnærming til hvilke faktorer som skal tillegges vekt når det skal utarbeides strategier for å skape en bedriftskultur som evner å etablere og å opprettholde gode kunderelasjoner. Fellesnevneren er at kunden står i fokus som viktigste element i relasjonsmarkedsføringen i servicebedrifter. For en banks vekst i et bedriftsmarked vil kunden være viktigste pådriver, og derfor må banken tilpasse seg kundens preferanser i utviklingen av tjenester. Bedriftskunden blir med andre ord viktigste part dersom en bank ønsker vekst i sitt segment i bedriftsmarkedet.

3.3 Segmentering

Kundenes behov er mer diversifiserte enn noen gang, og det samme er preferansen. Å tenke seg at kundenes behov kan møtes ved hjelp av de samme markedstiltakene anses ikke som realistisk, heller ikke innen banksektoren (Dibb, 1998). Sentralt i markedstenkningen har litteraturen fokusert på hvordan bedriften gjennom forbedring av organisasjonens prestasjoner kan tiltrekke seg nye kunder og beholde tilfredse kunder. Mye har handlet om hvordan man ved hjelp av nye produkter kan tilfredsstille spesifikke behov hos en kundegruppe. Gode kunderelasjoner, hvor kunden opplever god service hos tjenesteproduzenten, gir et konkurransefortrinn. Dersom kunden opplever overlegen service vil det kunne være avgjørende for valg av bank og dermed bidra til vekst. Dette fordrer at man kjenner behovene til kundene og tar konkrete steg for å møte dem (Ennew og Binks, 1996).

Lewis (1993, gjengitt i Ennew og Binks, 1996) påpeker at en av de mest krevende, men samtidig mest effektive metodene for å utvikle en konkurransedyktig posisjon innen servicenæringen, er ved å ha en markedsorientert organisasjon med god service for den enkelte kunde. Dette vil da kunne bidra til å forbedre organisasjonens yteevne og inntjening ved å utvikle et konkurransefortrinn. Dibb skriver om hvordan segmentering kan bidra til å

lette denne prosessen: *"Businesses can cope with this diversity by grouping customers with similar requirements and buying behavior into segments. Choices about which segments are the most appropriate to serve can then be made, thus making the best of finite resources"* (Dibb, 1998, s. 394). Dersom man ser på banken gjennom Penrose's (1959) ressursbaserte perspektiv, kan denne segmenteringen bidra til at man fordeler arbeidsoppgavene mellom de ansatte på en måte som treffer de ulike segmentene i markedet bedre.

En markedsorientert segmentering kan også bidra til at banken(e) ser nye muligheter til å tilby spesialiserte produkter til enkelte segment (Athanasopoulos, 2000). Penrose hevder at de fleste suksessfulle og effektive selskaper i verden er svært diversifiserte og tilbyr ulike og komplementerende produkter. Denne formen for vekst gjennom diversifisering kan foretas på ulike måter. Penrose skriver:

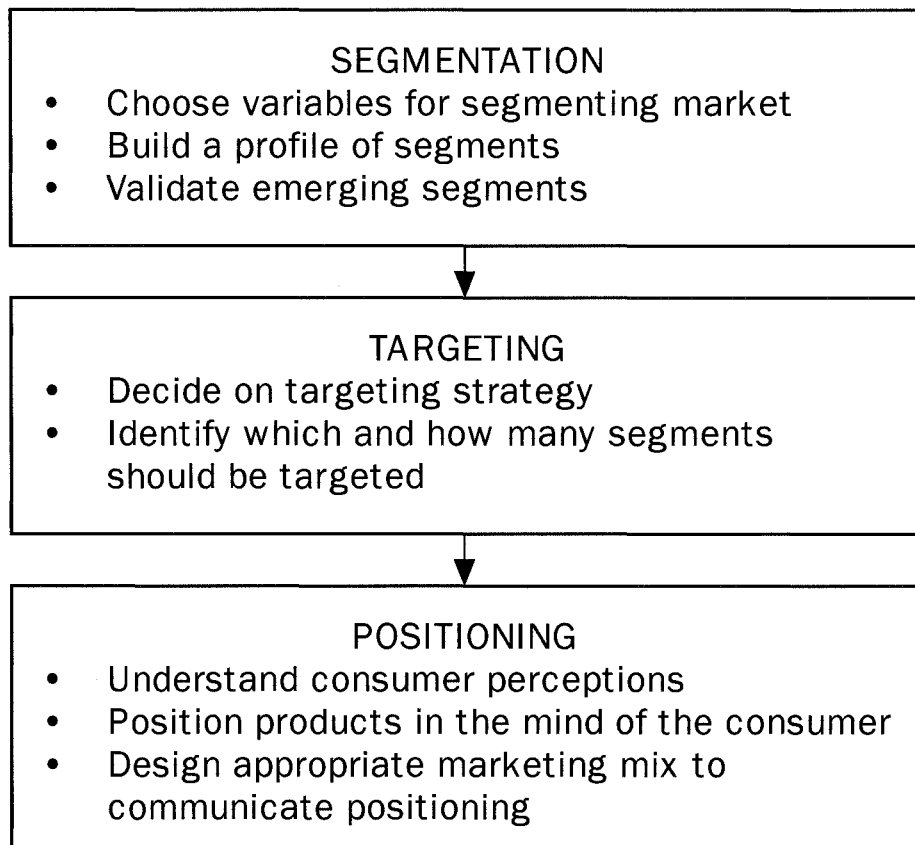
"A wide variety of products may be produced for each market; and a wide variety of markets may be served from the same production base. Diversification within the same area or specialization refers to the production of more products based in the same technology and sold in the firm's existing markets. Diversification that involves a departure from the firm's existing areas may be on of three kinds: (1) the entry into new markets with new products using the same production base; (2) expansion in the same market with new products based in a different area of technology; and (3) entry into new markets with new product based in a different area of technology." (Penrose, 1959, s. 98-99)

Implementering av markedssegmentering hjelper bankene å håndtere heterogeniteten i kundemassens preferanser, behov og kjøpsbeslutninger slik at selskapets interne ressurser utnyttes effektivt. Ved å fokusere markedstiltakene på enkelte segmenter kan ressursutnyttelsen forbedres, og det vil være mulig å posisjonere seg bedre i forhold til konkurrentene (Dibb, 1998; Meadows og Dibb, 1998; Machauer og Morgner, 2001).

Segmentering bidrar til at bankene vil kunne ha mer skreddersydde, men fremdeles standardiserte produkter og tjenester rettet mot enkelte segment. Dette vil kunne føre til vekst i bedriftsmarkedet dersom implementeringen av segmenteringen er vellykket.

3.3.1 Segmenteringsprosessen:

Kotler (1984, gjengitt av Dibb, 1998) tydeliggjør de tre stegene i markedssegmenteringen som gjengis av andre forfattere; segmentation; targeting, positioning (STP) (Barringer og Ireland, 2012; Dibb, 1998). Dette synliggjøres i følgende modell:



Figur 3-3: Segmenteringsprosessen (Dibb, 1998, s. 395)

Uavhengig av hvilke metoder som benyttes er det noen suksessfaktorer som er kritiske. Først og fremst er det viktig at man følger en plan i prosessen. Det finnes flere ulike planer for hvordan en bedrift skal gjennomføre en STP-prosess. Uansett hvilket format som benyttes bør prosessen legge til rette for ulike analyser av kundene, konkurrentene, sterke og svake sider ved bedriften og muligheter i markedet, slik at alle disse blir forstått på en bedre måte. Resultatene av analysen bør lede til valg knyttet til hovedmarked og posisjoneringen i disse. Dette bør igjen implementeres i tiltak rettet mot de forskjellige segmentene bedriften vil henvende seg til (Dibb, 1998; Barringer og Ireland, 2012).

Det er viktig at man i planene for segmenteringsprosessen har et program som gir praktiske retningslinjer i tre faser av STP -prosessen; før, under og etter. Før prosessen er praktikeren avhengig av å forstå hvilke faktorer som vil bidra til en vellykket segmenteringsprosess.

Datainnsamling og analyse

Under prosessen er det viktig å klargjøre hvilke kvalitative egenskaper de fremvoksende segmentene bør ha. Kotlers (1992) eksempler er de mest kjente, og lagt til grunn i vår definisjon. Segmentet må være målbart, mulig å nå, stabilt og gjenkjennelig. Etter segmenteringen er ferdig må det viktigste spørsmålet man stiller seg være: hvilke av disse segmentene er verdifulle og lønnsomme for bedriften å fokusere på (Kotler, 1992; Dibb, 1998; Barringer og Ireland, 2012)? De analysene som foretas av bankene er avhengige av valide data som muliggjør segmentering basert på kundenes behov. Til tross for at det er mulig å absorbere og analysere store mengder data gjennom moderne verktøy, er det mange bedrifter som svikter når det gjelder tolkingen av data. Det er essensielt for bankene at de kombinerer god tilgang på valide data med den kunnskap til å tolke disse. Dette betyr imidlertid ikke at de som fatter strategiske avgjørelser har den kunnskapen de trenger for å kunne håndtere analysen av komplekse sammenhenger hentet ut fra innsamlet statistikk. Dette er kunnskaper som enten må kjøpes eksternt eller utvikles internt. Hvor de strategiske avgjørelsene fattes er også relevant. Dersom disse fattes i en sentralisert administrasjon, mens kunnskapen om det lokale bedriftsmarkedet befinner seg i den enkelte enhet, vil god informasjonsflyt være essensielt for at man skal evne å implementere segmenteringsprosessen med suksess (Dibb 1998; Meadows og Dibb, 1998; Barringer og Ireland, 2012).

Variabler

Det første steget i segmenteringsprosessen er å finne ut hvilke variabler man skal benytte for å identifisere segmenter. Dette er ikke så enkelt som det kan høres ut som. I banker er det svært vanlig at man segmenterer markedet etter tradisjonelle kategorier som geografisk dekning av aktivitetene, for eksempel om de er lokale, regionale, nasjonale eller internasjonale aktører. Eller de kategoriseres etter bransjetilhørighet. En slik kategorisering og valg av variabler er relevante, men variabler av slike synlige egenskaper ved kundene forutsetter en betydelig korrelasjon mellom variablene, behovene og preferansene til kunden (Machauer og Morgner, 2001). Når man velger tradisjonelle variabler kan man ende opp med segmenter som ikke er homogene i sine behov og kjøpsatferd. Et eksempel på bankers segmentering av bedriftsmarkedet belyses av Piercy (1992, gjengitt i Dibb, 1998, s 395):

” [...] *some banks divide their customer base in terms of turnover and/or size criteria. Despite the fact that these businesses talk about the resultant groupings as if they are genuine customer segments, in practise they may fail to delineate between customers in terms of product requirements and buying behaviour*” (Dibb, 1998, s. 395).

I artikkelen “The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK” (Ennew og Binks, 1996) fremhever forfatterne at kvalitet på tjenestene som tilbys er essensielt i forståelsen av hva som skaper lojalitet mellom bank og bedrift. Det er lettere å bevare de kundene banken har, og siden banktjenester i stor grad er mulige å kopiere, er det lettest å skape et konkurransemessig fortrinn ved hjelp av den kunderelasjonen som kan utvikles over tid. “*Offering a superior service which the competition cannot match provides consumers with a reason for selecting and remaining with a particular provider*”, hevder Ennew og Binks (1996, s. 219). Å tilby en oppfølging av kundene som er mer skreddersydd for deres behov er ressurskrevende. Fra et forretningsperspektiv kan dette kun forsvares av ledelsen i banken dersom en oppbygging av etablering og utvikling av kunderelasjonene resulterer i økt lønnsomhet (Rust og Zahorik, 1993, gjengitt i Ennew og Binks, 1996). Segmenteringsprosessen skal ta sikte på å bidra til at dette blir enklere ved at grupperingene blir så homogene at standardiserte produkter og markedsføring likevel kan være presist rettet mot kundenes behov og ønsker, ved å forbedre organisasjonens prestasjonsevne og effektivitet. Prestasjonen forbedres ved at kundenes behov og ønsker møtes på en bedre måte, mens effektiviteten økes ved at det er en standardisering av markedstiltak og produktutvikling som er rettet mot det enkelte segment (Dibb, 1998; Meadows and Dibb, 1998).

Det er flere metoder for å identifisere segmenter ut fra de data bedriften besitter. En tilnærming kan være å definere segmenter *post hoc*. Det vil si at man undersøker det heterogene utvalget og definerer segmentene på bakgrunn av de mønstre man kan finne i responsen i populasjonen, gjerne gjennom en kombinasjon av kvalitative og kvantitative undersøkelser (Gwin og Lindgren, 1982). Wind og Cardoza (1974, gjengitt av Dibb, 1998), presiserer at mange bedrifter benytter en to-steps prosess, hvor det essensielle er fokuset på det karakteristiske ved en “*decision-making unit (DMU)*” (Dibb, 1998, s. 400). Her legges det vekt på å skape en forståelse av markedet og bedriftene og deres potensiale på et overordnet nivå. Der vurderes bl.a. hvilken fase markedet og kundene befinner seg i, om markedet

reagerer på bedriftens markedsstimuli og om de grovt inndelte markedene er verdt å satse på. Når man går videre til å dele markedet inn i mindre segmenter ser man på hvordan de enhetene som fatter beslutninger kan deles inn i mest mulig homogene grupper, gjennom å identifisere ønsker, behov og hva som påvirker deres beslutninger knyttet til kjøp av varer eller tjenester. Det er da også viktig å definere hvem som tar avgjørelsene knyttet til hvilken bank som skal benyttes i de ulike selskapene (Dibb, 1998). Cluster-analyse benyttes både i akademisk arbeid knyttet til markedssegmentering og i næringslivet. Denne analysen tar hensyn til flere variabler enn eksempelvis variabler knyttet til bransjetilhørighet og geografisk dekning, og kombinerer disse med variabler knyttet til kundetilfredshet, behov, ønsker og lignende. Det essensielle er å se etter korrelasjon mellom ulike variabler for å skape homogene grupper. En cluster-analyse kombinert med et spesielt fokus på DMU vil være hensiktsmessig for bankenes segmentering av bedriftsmarkedet i sitt nærmiljø. Dersom industribedriftene i Rana, med nasjonalt eller internasjonalt eierskap ikke har mulighet til å fatte beslutninger knyttet til inngåelse av avtaler med banker, så vil det være viktig for bankene å identifisere hvor avgjørelsene fattes, for å kunne identifisere segmentene adekvat (Dibb, 1998; McDougall og Levesqu, 2001).

I artikkelen "The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK" (Ennew og Binks, 1996) benytter forfatterne en spørreundersøkelse med resultater uttrykt gjennom statistikk for å illustrere korrelasjon mellom variablene knyttet til tilfredsheten med den banken bedriften benytter og tradisjonelle variabler, som vekstrate, antall ansatte osv (Appendix 1). Dette er et godt eksempel på hvordan man kan undersøke markedet for å få informasjon som kan utnyttes i segmenteringsprosessen. Det viktigste vil uansett være, sett fra bankens perspektiv, å identifisere segmenter som er homogene internt, heterogene eksternt, distinkt nok til at bedriftenes tilhørighet kan bestemmes og tydelig nok til at størrelsen kan fastslås og stort nok til at det kan være lønnsomt (Barringer og Ireland, 2012). Flere av metodene som her er nevnt har vist seg å fungere. Resultatet er det viktigste.

3.3.2 Hvorfor mislykkes segmenteringsprosessen?

Ofte overses barrierer for vellykket implementering av markedsprogrammer basert på STP - prosessen. Det skyldes bl.a. at litteraturen i stor grad har vært normativ, og ikke tatt tilstrekkelig hensyn til de praktiske vanskelighetene bedriftene står overfor, for eksempel

nasjonale eller regionale (EU) reguleringer av de ulike bransjer. Når bedriftsledere eller markedsavdelingen har benyttet seg av denne litteraturen har de ikke opplevd den som relevant, fordi den ikke har tatt nok hensyn til bedriftenes eksisterende organisasjon og ressursbase. Dermed har ressursallokeringen som har vært nødvendig for å møte segmentenes behov på en meningsfull måte ikke lyktes. Akademikere fokuserer gjerne på teknikk og metode ved STP -prosessen, og behovet for statistisk robuste segmenteringsplaner, mens de som leder prosessen i bedrift gjerne er opptatt av hvilke tydelige markedsprogrammer som kan bli utviklet gjennom prosessen. Akademikere er ute etter materiale til sin forskning, mens de som jobber i felt er ute etter å forbedre bedriftens resultater. Vanskeligheter oppstår også når bedriftene og deres beslutningstakere (DMU) ikke opplever segmentene og markedsføringen som meningsfull for å møte deres ønsker og behov. Man kan dele inn markedet på måter som gjør det lettere å håndtere kundeporteføljen uten at dette skaper en enklere forståelse av kundenes behov, og man vil da ikke evne å høste fordelene av en markedsorientert segmentering (Dibb, 1998).

Den eierstrukturen banken har vil nødvendigvis påvirke måten den har mulighet til å posisjonere seg overfor omgivelsene og den kombinasjonen av markedsmix som kan appliseres for å kunne målrette markedstiltakene. Eierstrukturen spiller også inn på hvordan bankene velger å segmentere markedet, også de lokale, jf. nasjonale og internasjonale strategier som er tatt på beslutningsnivåer over den enkelte bankenheten. Bankens organisering av sine ansatte, og deres kompetanse kan sette begrensninger for hvordan segmenteringsprosessen kan lykkes. Det virker til å være en generell enighet i litteraturen om at det er nødvendig å ha en balansert tilnærming til segmenteringen, mellom det normative og realitetene bankene lever under, dersom identifisering av homogene og lønnsomme segment skal oppnås, og resultatet skal bli profitabelt (Dibb, 1998; Meadows og Dibb, 1998; McDougall og Levesqu, 2001).

Det er ikke uvanlig at ledelsen forventer at markedsavdelingen skal ta seg av segmenteringen av markedet, og deretter utvikle en markedsmix som bidrar til å posisjonere bedriften overfor markedet. Dersom dette er tilfelle har ikke ledelsen forstått hvor grunnleggende disse prosessene er. Det fremstår som en kritisk suksessfaktor at ledelsen er interessert i nye markedsundersøkelser for å identifisere lønnsomme segment. Dersom segmenteringsprosessen skal lykkes er det nødvendig at flere er involverte i den og forstår den. Ledelsen må være forpliktet på den, markedsavdelingene må drive den fremover og de

ansatte med kundekontakt må ha mulighet til å komme med innspill og de må forstå den for å kunne yte den service som kundene forventer. De mest vellykkede segmenteringsprosessene har funnet sted når man har jobbet på tvers av avdelinger og ansvarsområde. (Meadows og Dibb, 1998). En annen suksessfaktor er en langsiktig strategisk tenkning hvor segmentering og resegmentering er en del av en langsiktig plan for å posisjonere selskapet (mest mulig) optimalt, og hvor selve segmenteringsprosessen kan gjennomgås med jevne mellomrom. Kotler (1992) presiserer at når bedriftene jobber med STP -prosessen er det ikke uvanlig at overblikket mistes, og statistikken tar for stor plass. Dette skjer når fokus på gruppering av markedet i segmenter overstiger fokus på hvorfor man gjør det i utgangspunktet. Eksempelvis analyseres det økonomiske bidraget til hvert enkelt segment ved å vurdere salg i ulike segment opp mot hverandre, og opp mot hvor stor del av dekningsbidraget segmentet står for. Selv om denne dataen er verdifull, og bidrar til en bedre forståelse av markedet, er det ikke sikkert at det alene bidrar til en økt forståelse av kundenes preferanser. Dermed utvikles ikke gode nok markedsprogrammer for å nå de mest lønnsomme segmentene. I tillegg er det en fare for at man ser seg blind på segmentet, og ikke tar nok hensyn til selskapets langsiktige strategi, noe som forvirrer kundene (Dibb, 1998; Nielsen og Lüneborg, 2001).

3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på teoretiske perspektiver om vekst, kunderelasjoner og segmentering. Utgangspunktet er at alle virksomheter ønsker å vokse, men kan ha ulike vekstmål og vekststrategier. Gjennom en god segmenteringsstrategi vil bankene kunne håpe på å forbedre egen posisjon i markedet, ved at det blir enklere å tilby god service og utvikle gode kunderelasjoner.

En bank må være bevisst på relasjonsmarkedsføringen den fører, og ha implementert retningslinjer for relasjonsmarkedsføringen hos alle i organisasjonen for å lykkes med å oppnå vekst. Det å danne, utvikle og bevare relasjonene sikrer et potensiale for økonomisk ekspansjon. Å være bevisst på faktorer for å lykkes står særlig sentralt hos en kundebehandler, som er bankens ansikt utad og opererer mest med bankens bedriftskunder. Likevel må retningslinjene komme fra ledelsen, som har en strategi for å danne, utvikle og vedlikeholde gode relasjoner til sine kunder.

Dersom en segmenteringsprosess skal bidra til økt vekst er det klokt at den følger en gjennomarbeidet plan som gir noen praktiske retningslinjer til prosessen. Dette for å sikre segmenter som er målbare, mulige å nå, stabile og gjenkjennelige og som bidrar til å øke lønnsomheten til banken. Til tross for utfordringene ved en segmenteringsprosess og hvor krevende det kan være å kvantifisere fordelene ved å lede bedriften gjennom prosessen, finner man mange kvalitative fordeler ved segmentering. Den leder til en bedre forståelse av kundene, sterkere evne til å respondere på konkurrenters handlinger og mer effektiv ressursallokering. Det betyr med andre ord ikke at man er garantert å forbedre egen posisjon i markedet, men at prosessen *kan* bidra til det. En segmenteringsprosess kan mislykkes gjennom invalide data, feiltolkning av data eller gjennom en manglende evne til å ta hensyn til bedriftens eksisterende organisasjon. Men dersom den lykkes, kan den bli en kilde til vekst i omsetning, lønnsomhet og markedsandel.

4. Funn

Vi vil i det følgende kapitlet presentere våre casebedrifter, samt våre empiriske funn oppsummert i tre kategorier: Vekst, segmentering og kunderelasjoner.

4.1 Helgeland Sparebank

4.1.1 Om banken

Helgeland Sparebank er en frittstående sparebank med nedslagsfelt på hele Helgeland. Sparebankens historie kan spores tilbake til 1860 da Vefsen Sparebank ble etablert, og 1876 da Mo Sparebank ble etablert i Rana. Gjennom mange fusjoner, hvorav den siste er fusjonen 1. April 2005 mellom Sparebanken Rana og Helgeland Sparebank fikk banken den form, eierstruktur og organisering som den har i dag. Sparebanken har i dag 16 kontorer i 14 kommuner på Helgeland. På Helgeland har banken fire kontorer med bedriftsrådgivere: Mo, Mosjøen, Sandnessjøen og Brønnøysund. Det er 21 ansatte som jobber eksklusivt med bedriftsmarkedet på Helgeland. I tillegg er det fire ansatte som jobber med landbruk, men disse jobber også noe opp mot personmarkedet. I Rana er det ansatt åtte bedriftsrådgivere, inkludert sjefen for bedriftsmarkedet, Bjørn-Tore Brønlund. Helgeland Sparebank var i 2011 den 12. Største sparebanken i Norge (<http://www.sparebankforeningen.no>). Banken har inngått samarbeid med andre banker gjennom felles produktutvikling som liv- og skadeforsikring og finansiering og leasing gjennom selskapet Brage Finans. Siden Helgeland Sparebank er en frittstående bank er ikke dette samarbeidet forpliktende, og kan brytes på kort varsel. Det stilles ikke krav til deltakerne i samarbeidet om at de kun skal selge produkter som er utviklet i samarbeid.

Helgeland Sparebank har 24 milliarder kroner i forvaltning, hvor 40 % er i bedriftsmarkedet. De har cirka 2000 bedrifter som de definerer som kunder, herunder enkeltmannsforetak i landbrukssektoren hvor banken har en markedsandel på 85-90 %. Av 2000 kunder, anslår banken at mellom 600 og 700 er aksjeselskap, og at de i Rana har en markedsandel på rundt 60 % hvis man ser bort i fra de store bedriftene i Industriparken uten lokalt eierskap.

Helgeland Sparebanks visjon er: *"Å være en drivkraft for vekst på Helgeland."*

Forretningsideen forteller oss at: *"Helgeland Sparebank skal være en lønnsom og ledende"*

bank på Helgeland. Banken skal selge finansielle produkter og tjenester til privatkunder, små og mellomstore bedrifter, kommuner og institusjoner knyttet til Helgeland” (www.hsb.no).

Bedriftsmarkedssjef Bjørn-Tore Brønlund presiserte også: *”Vi er og tilstreber å være en relasjonsbank, både på bedriftssiden og personsiden. Det er overordnet hos oss, uansett, å være en relasjonsbank.”* Dette sier noe om hvordan banken ønsker å fremstå overfor sine kunder.

HelgelandStiftelsen er Helgeland Sparebanks gavestiftelse, som har delt ut over 50 millioner siden 2007. Sammen med Helgelandsfondet har Stiftelsen som mål å bidra til vekst og optimisme i regionen. Midlene går til vidt forskjellige tiltak som stipender, gaver, støtte til FoU og frivillig sektor som barne- og ungdomsidretten.

Vår informant blant bankens kunder var Tore Karlsen i Helgeland Holding, et konsern som eier driftsselskapene Helgeland Betong, Helgeland Ferdigbetong og Helgeland Betongflytebrygger. Helgeland Holding har stabsfunksjoner overfor de tre selskapene. Karlsen er økonomisjef i Helgeland Holding som i fjor hadde en omsetning på 130 millioner i de tre selskapene og et overskudd på 6 millioner. Selskapet ble stiftet i 1952 og har i dag 42 ansatte i de tre driftsselskapene.

4.1.2 Vekst

Helgeland Sparebank har ikke noe ønske om å øke sin markedsandel i bedriftsmarkedet.

Bjørn Tore Brønne sa:

”Per i dag er vi store nok på bedriftssiden. Det er bare en håndfull bedrifter vi vet om i Rana som vi ønsker oss, som tilhører andre banker i dag. Såpass oversiktlig er markedet, at det ser man lett. Vi, og andre banker er nå akkurat i gang med en konsolidering rundt bygging av egenkapital, som er nye myndighetspålagte krav som vil bli innført senest fra 2015.”

Eksterne krav vil med andre ord bety at Helgeland Sparebank er skeptiske til å få for mange nye kunder. Eller som Brønlund sa: *”Vi skal konsentrere oss om de kundene vi har, så vil vi heller vokse på de kundene vi har, samt følge dem fremover. Vi kommer ikke til å være aktive i å skaffe oss nye kunder de nærmeste par årene”.*

Behovet for å bygge egenkapital begrunner hvorfor Helgeland Sparebank ikke ønsker å ta stor risiko ved å involvere seg for mye i nye bedrifter, men heller søker å oppnå vekst gjennom eksisterende kunderelasjoner. Samtidig skal banken være en drivkraft for vekst. Dette er et paradoks Brønlund erkjenner:

”Vår visjon er å være en drivkraft for vekst. De pengene vi taper, skal vi tape på Helgeland. Vi har et lite engasjement på gang nå. På torsdag bevilget vi penger til et nytt prosjekt i Sandnessjøen hvor de skal starte opp gourmetrestaurant. Vi hadde en stor diskusjon om det var marked for det i Sandnessjøen. Kanskje ikke nå, men kanskje om noen år når de virkelig har fått opp aktiviteten. Hvis vi svir av 200.000-300.000, så har vi prøvd ut for å se om det er marked for det eller ikke.”

Dette er paradoksalt, restaurantbransjen er en bransje som Helgeland Sparebank har bestemt seg for å være varsomme med å gå inn i.

Helgeland Sparebank har siste året opplevd en positiv utvikling i bedriftsmarkedet. Det har vært vekst i innskudd, og liten utlånsvekst. Dette er en naturlig konsekvens av at bankene ønsker å vokse gjennom eksisterende kunder, i stedet for å søke å øke sine markedsandeler. Veksten i utlån i 2012 for Helgeland Sparebank var 6 %, mens det nasjonalt lå litt over 8 %, og Helgeland Sparebank har tidligere hatt utlånsvekst på mellom åtte og ti prosent. Brønlund vurderer bedriftsmarkedet positivt: *”Bedriftsmarkedet i Rana er veldig, veldig bra [...] Bedrifts-Rana går veldig bra for tida. Det ser man i konkursstatistikken også at det er veldig lite både i Rana og på Helgeland.”*

4.1.3 Segmentering

Helgeland Sparebank deler i stor grad kundene inn etter demografiske variabler. Med det forstår vi størrelser som bransjetilhørighet, organisasjonsform og omsetning. Når de blir bedt om beskrive markedets sammensetning, viser de til bransjesammensetning.

Bedriftsrådgiverne på kontoret i Rana er også inndelt etter bransjetilhørighet. Brønlund forteller:

”I Rana har vi åtte bedriftsrådgivere med meg. Jeg har nesten ikke kunder selv, bare 3-4 stykker. Resten er fordelt på syv bedriftsrådgivere. Det er inndelt i bransjer. Fiskeri og havbruk er det bare to som jobber med. Landbruk er det stort sett bare en, og litt en til. En og en halv kan man si. Et par stykker jobber med industri og servicerelatert industri. To jobber med entreprenører, to innenfor bilbransjen. Dette varierer, en kan ha både eiendom, bil og transport. En annen har entreprenør, industri og næringsseiendom. Det er altså litt forskjellig sammensatt ut fra kvalifikasjoner som hver enkelt har, og hva den vil tilpasse seg i forhold til kundene. Sånn er vi inndelt, og på den måten har vi også backup i kompetanse dersom en skulle slutte.”

Bedriften innretter sine ressurser delvis etter bransjenes størrelse i banken. Samtidig presiseres det at kundenes behov skal stå i fokus. Brønlund presiserer:

”Vi ser at rådgiverne tar med seg erfaringene fra en bransje til en annen. Det gjør vi ofte. Det er en av mine viktigste oppgaver, siden jeg sitter øverst og er overordnet for alt, og er med på stort sett alle store relasjonsmøter, så ser jeg de tingene. Det er litt av min største rolle, å dra med meg det jeg ser fra en rådgiver til en annen rådgiver.. å dra ut all kunnskapen og kjennskapen til kundene og dele det med alle.”

På direkte spørsmål bekreftes det også at man deler inn segmenter etter bransjetilhørighet. Helgeland Sparebank segmenterer også bankene etter størrelse. Dersom bedriftskunden har et totalt engasjement som ligger over en million, eller innskudd over 500.000 blir bedriften automatisk relasjonskunde, og får en mer spesialtilpasset oppfølging. Dette betyr at vi har vært i stand til å avdekke tre dimensjoner som Helgeland Sparebank segmenterer bedriftsmarkedet etter: For det første segmenterer man markedet etter hvilken bransje bedriften tilhører. For det andre deles markedet inn etter størrelse. For det tredje segmenterer selvsagt Helgeland Sparebank etter geografisk tilhørighet. Banken skal tape pengene sine på Helgeland, og søker først og fremst engasjement på Helgeland.

Eiendomsmarkedet beskrives som stort, både på næringsseiendom og boligeiendom. Helgeland Sparebank vurderer fremdeles dette markedet som stort og interessant, men ønsker å følge med om veksten er i ferd med å bremses. Helgeland Sparebank har valgt å ikke utelukke noen bransjer eller kunder, og dette er fordi de har en mer allmenntilgjengelig funksjon og visjon som bank, enn en ren forretningsbank vil ha. Brønlund sier: *”Hvis vi skulle utelukket 3-4 bransjer,*

vil vi ikke oppfylle vår visjon om å være med å bidra til vekst.” Samtidig må Helgeland Sparebank også levere positive resultater. Banken yter betydelig støtte til frivillighet og viktige institusjoner på Helgeland, og forutsetningen for det er en sunn økonomisk drift.

4.1.4 Kunderelasjoner

Som tidligere nevnt opplever Helgeland Sparebank at de selv er en relasjonsbank, og at dette er noe av det viktigste for dem. For banken handler dette om at de ønsker å ta ut veksten i bedriftsmarkedet gjennom, i hovedsak, kunder de allerede har.

Dersom kunden har en million i totalt engasjement i banken, alternativt innskudd som overstiger 500.000 vil den få status som relasjonskunde. En relasjonskunde får sin egen kunderådgiver som de skal forholde seg til. Rådgiveren er kundens kontaktperson uavhengig av om det er kredittarbeid, salgsarbeid, oppfølging, forsikring, pensjon, finansiering og rådgiverspørsmål. *”Rådgiveren har det overordnede ansvaret for kunden, og sørger for at ting er på plass og har de produktene den skal ha.”* sier Brønlund. Det betyr at rådgiveren har et ansvar for å trekke inn nødvendig kompetanse fra pensjonsavdelingen eller forsikringsavdelingen der det er behov for dette. Det stilles også krav til relasjonskundene, og banken forventer tett dialog for å evne å gi god service, og for å minimere egen risiko. Brønlund formulerer det slik: *”Jo mer kjennskap vi har til kunden, jo lettere er det i vårt daglige arbeid.”* De krav som stilles til kunden fra Helgeland Sparebank er innlevering av kvartalsrapporter, regnskap og styrerapporter. I tillegg skal banken besøke bedriften minimum en gang i året, gjerne oftere. Helgeland Sparebank har et mål om at hvert andre eller tredje møte skal tas i bedriftens lokaler, og ikke i banken. De store bedriftskundene vil ha besøk ca fire til fem ganger i løpet av året. Dette handler om å skaffe seg et helhetsinntrykk av virksomheten. Brønlund sier: *”De kunne godt ha kommet hit, men vi drar ut, ser hvordan det står til, og får et annet inntrykk enn bare resultatet som står på papiret.”* Bankens representanter kan på et slikt besøk se hvordan lageret ser ut, om produksjonslokalet er ryddig eller om butikken er innbydende. Dette kan fortelle banken noe om hvordan det står med organisasjonen, og kan bidra til at forståelsen for utfordringer i bedriften blir større.

Helgeland Holding opplyser at de har vært kunde hos Helgeland Sparebank siden midten av 90-tallet, og at de har opplevd banken som en viktig partner. Karlsen formulerer det slik: *”De (banken) har vært med oss i både dårlige og gode tider.”* Karlsen beskriver forholdet mellom

bedriften og banken på følgende vis: *“I dag opplever jeg det slik at vi har et veldig nært og godt åpent forhold. Når vi kommer til banken har vi ingen skjult agenda. Det går dårlig for oss i perioder, åpenbart. Da orienterer vi banken om det”*. Selskapet har gjennom årene hatt mange opp- og nedturer. I 2002 opplevde de at markedet kollapset. I 2. kvartal omsatte de for nesten ingenting, mens pengene rant ut. Helgeland Sparebank spilte en viktig rolle med bidrag i en redningspakke som hjalp bedriften ut av krisen. *“Hadde ikke Helgeland Sparebank vært i regionen, tipper jeg eierskapet som vi har i dag ikke ville vært det samme”* sier Karlsen. Han forteller også om regelmessige møter med banken, hvor man rutinemessig deler informasjon, resultater, budsjetter og kvartalsrapportering. Karlsen understreker også at den personlige kontakten mellom rådgiver i banken og kunden må være god, og at dette handler om kjemi.

Helgeland Sparebank har et program som kalles ”Horisont” for å overføre kompetanse til sine relasjonskunder. Det innebærer to til tre faste møtepunkt med faglig innhold mellom bank og kunde. Det skal være spesifikke faglige tema fordelt på bransje, og et møte med faglig innhold som er bransjeuavhengig. I tillegg inviterer banken til et ikke-faglig seminar i desember, hvor bedriftsrådgiverne serverer mat og drikke, og kundene kan ta med partner til en kveld med ”tid til ettertanke”. Tore Karlsen fortalte at han flere ganger hadde deltatt på faglige møter gjennom ”Horisont”, men at han aldri hadde deltatt på de sosiale eventene. I dag benytter Helgeland Holding seg av i hovedsak kapitaltilførsel fra Helgeland Sparebank. På spørsmål om videreutvikling av relasjonen til banken forteller Karlsen at de i dag kjøper forsikringer fra en megler i Oslo, men at de gjerne kunne tenkt seg å benytte seg av Helgeland Sparebanks forsikringstjenester. *“Vi kjøper mye forsikringer [...] Jeg har sagt til dem (Helgeland Sparebank) at hvis de kan konkurrere på det, tar vi gjerne dem inn i porteføljen. Vi har ikke kommet så langt enda, men det kommer.”* sier Karlsen.

Utover kapitaltilskudd, understreker Karlsen at kunnskapsutveksling er en viktig del av relasjonen til banken. Kunnskapen fra rådgiverene i banken hjelper Karlsen å løse utfordringer i jobben hans. Står han fast vet han hvilket nummer han skal slå, og han vet at han får svar.

Det overordnede for Helgeland Sparebank er å holde en tett og jevn kontakt med sine bedriftskunder slik at de er i stand til å serve dem på en god måte, og sammen legge planer for hvordan man skal levere kapital til investeringer i tide. Etter at investeringsbudsjettene er utarbeidet i bedriftene lages det ofte en plan sammen med banken knyttet til hvordan man skal finansiere dette. Noen gjør investeringene fortløpende, men finansierer dette ved årets slutt,

andre har investert tidlig og finansierer tidlig. Dette varierer, og stiller krav om tett kontakt mellom bank og kunde. I Helgeland Sparebank finnes det et sentralt kredittutvalg. Rådgiverne har personlige fullmakter, det samme har bedriftsmarkedssjefen. Engasjement og/eller beløp som går ut over fullmaktene skal inntil kredittutvalget. Utvalget møtes ukentlig, og legger vekt på fleksibilitet. Med fire medlemmer har utvalget evne til å behandle hastesaker svært raskt. Banken legger da vekt på å gi tydelige tilbakemeldinger på hvilke krav de stiller for å kunne være med på et prosjekt, slik at kundene vet hva de har å forholde seg til.

Helgeland Sparebank opplever også at den jobben de gjør i lokalsamfunnet skaper et positivt omdømme, som det er vanskelig å tallfeste verdien av. *”Kundene vi fikk i fjor var de som oppsøkte oss, ut fra den jobben vi gjør rundt omkring. Ikke bare den som bedriftsavdelingen gjør, men også det som banken gjør. Måten vi gikk inn, fulgte opp og sponset Verket-festivalen gjorde at det var et par kunder som kom inn.”* Det er vanskelig for banken å vite hva det betyr markedsmessig at man sponser flere idrettslag, og foreninger. Det som er åpenbart er at dette er en del av jobben med å bygge et omdømme for dem, og at de søker at dette skal bidra til at det snakkes godt om banken.

4.2 Handelsbanken

4.2.1 Om banken

Den svensk-eide forretningsbanken ble etablert i 1871, og er det eldste selskapet på Stockholmsbørsen. Handelsbanken ble etablert i Norge i 1986, er den tredje største banken i Norge, og det tredje største bankkonsernet i Norden, som er bankens hjemmemarked. I Norge har banken fusjonert med Oslo Handelsbank, Stavanger Bank og Bergensbanken, og totalt er det i Norge 51 kontorer og cirka 800 ansatte. I konsernet er det 750 bankkontorer og 11.000 ansatte.

Handelsbanken Mo i Rana hadde offisiell åpning 1. September 2009, og har fem ansatte inkludert banksjef Jonny Ivar Bohlin. Handelsbanken har som mål at de skal ha høyere rentabilitet enn konkurrentene, og dette skal nås gjennom to ting; De skal ha de mest fornøyde kundene og de laveste kostnadene. Handelsbanken er størst på boligeiendom og næringseiendom noe som i Norge utgjør cirka 70 % av porteføljen. Handelsbanken har flere ulike spesialistavdelinger. Eksempelvis tilbys det forsikring, pensjonsplassering ulike former for spareprodukter, finansplassering og liknende. Sentralt for banken er tankegangen om at all kontakt med kunden skal gå gjennom kontoret. Handelsbanken ønsker ikke å ta for stor risiko. Eiendom er trygt, og gir tilstrekkelig overskudd (www.handelsbanken.se; www.handelsbanken.se).

Nordland Lås & Sikkerhet er kunde hos Handelsbanken og er en bedrift som leverer alt av fysisk sikkerhet. Det vil si: lås, beslag, adgangskontroll, alarm, ITV, porter og grunder. De har størst omsetning innen lås og beslag. Selskapet ble etablert i 1995. Veksten i bedriften de siste årene har kommet som et resultat av en satsing på elektronisk avlåsning. Dette var en satsing som ble påbegynt i 2007. Siden den gang har antallet ansatte i bedriften økt fra fem til elleve. Omsetningen i 2012 var 14,7 millioner kroner, overskuddet var på 2,1 millioner kroner. Daglig leder er Alexander Ræstad som var vår informant angående Handelsbanken, Mo i Rana.

Det er ingen tette skott mellom rådgivere på bedriftsmarkedet og privatmarkedet ved kontoret i Rana. Banksjefen opplyser at de fleste rådgiverne har noen engasjement knyttet til bedriftsmarkedet, mens det er to av rådgiverne som har et overordnet ansvar for å følge opp

bedriftsmarkedet spesielt. Årsaken til at man har organisert seg på denne måten er at flere av kundene på bedriftsmarkedet er rekruttert via medarbeideres nettverk eller at nøkkelpersoner i bedriften har hatt positive erfaringer med Handelsbanken som privatkunde, og at man derfor ønsker å benytte seg av dette også på bedriftsmarkedet. Da har banken valgt at den rådgiveren som har rekruttert kunden også skal følge ham opp. Ræstad fra Nordland Lås & Sikkerhet har opplevd det som positivt at skillet mellom privatmarkedet og bedriftsmarkedet er svakt. En av grunnene til at han valgte å skifte bank, var tidligere banks manglende evne til å se ham som en kunde med behov i privatøkonomien, som hang sammen med hvordan det gikk med bedriften han hadde eierinteresser i. Å bli møtt av en kundebehandler som kunne hjelpe ham både med finansiering av bedriften og huslånet var viktig for ham.

4.2.2 Vekst

Bohlin forteller om en konkurransesituasjon i banksektoren i Rana hvor de to sparebankene deler markedet mellom seg på de små og mellomstore bedriftene, mens DNB og Handelsbanken stiller større krav til lønnsomhet. I intervjuene har ikke Hagh eller Bohlin presentert noen nedskrevne vekstmål for oss. Handelsbanken i Norge offentliggjør kun nasjonale tall som ikke er relevante for denne oppgaven. Det tydeligste vekstmålet Bohlin presenterte var å skape lønnsomhet: *”Det er utrolig viktig å ha vekst med de gode kundene.”* Med andre ord ønsker Handelsbanken seg de kundene med høyest grad av lønnsomhet. Tidligere har det vært et mål for Handelsbanken å være en bank som er blant de tre største bankene i Norge, men dette er oppnådd. Det legges mer vekt på hvordan banken skal vokse fremfor hvor mye den skal vokse. Dette henger sammen med målet om å ha høye nok marginer, høy rentabilitet og det uttalte målet om å ha økonomisk bidrag fremfor volum. Hagh sier: *”Det har aldri vært viktig for oss å være størst, men å være best, og gi de beste kundeopplevelsene. Det er egentlig slik vi har vokst i Norge.”* Handelsbanken har den beste kredittratingen. Det innebærer at de har en konkurransemessig fordel når de skal ut i markedet for å skaffe kapital. Kontoret i Rana lager ikke prognoser eller budsjetter for sin virksomhet. I følge Hagh var dette pålegg som kom fra toppledelsen i Sverige. Siden konsernet har god likviditet og inntjening skal det ikke brukes tid på budsjett og prognoser. Hagh sier *”Vi skal heller bruke tid på kundene våre. Budsjett og prognoser pleier som regel ikke å slå til.”* Bohlin gir tydelig uttrykk for at de ønsker å vokse gjennom å gjøre en best mulig jobb overfor kundene, men samtidig som kundeopplevelsen skal være god kreves det gode marginer. Handelsbanken hevder at de sparer inn penger på å bedrive liten reklamevirksomhet. Hagh

sier: *"Vi er aldri ute i riksmidia og profilerer oss. Vi har hatt to helsider i Rana Blad siden vi kom hit."*

Både Bohlin og Hagh gir uttrykk for at Handelsbanken har en tøffere kredittpolicy enn andre banker, og at de krever større grad av sikkerhet enn sine konkurrenter. Også i dette lys er det naturlig at de er store på eiendom, mens de ikke ønsker å gå inn i mer risikable bransjer. *"Det har litt med risiko å gjøre. Eiendom er klassifisert som mindre risikoutsatt en for eksempel oppdrett. Vi er ikke i mot andre typer ting, det er vi overhodet ikke. Hvis casen er bra så tar vi det."* sier Morten Hagh.

4.2.3 Segmentering

Handelsbanken, Mo i Rana sitt markedsområde er Helgeland. De har kunder lenger Nord i landet, men i all hovedsak er søker kontoret å betjene de 78.000 innbyggerne på Helgeland. Hvert år har Handelsbanken Mo i Rana en virksomhetsplanlegging for å se på hvilke aktiviteter kontoret skal ha i det kommende året. I den forbindelse utarbeides det lister over prospekter banken ønsker å knytte til seg. Listen er ikke nødvendigvis lang, men prospektene skal være av tilstrekkelig interesse slik at banken velger å investere en del ressurser i å utvikle en kunderelasjon til bedriftene på lang sikt. Den vanligste strategien kontoret benytter for å knytte disse bedriftene til seg er ved å ta kontakt, der de ber om å få presentere banken og hva de kan tilby.

Handelsbanken deler markedet inn etter bransje, risiko og historikk. Det er åpenbart at de i størst mulig grad søker å ha bedriftskunder som kan gi sikkerhet i eiendom tilbake. Dette ligger også til grunn for oppsøkende virksomhet. Handelsbanken har bygget profiler på kunder de ønsker seg, hvor de legger inn økonomiske måltall holdt opp mot tall hentet fra regnskap fra Brønnøysundregistrene, eller kunden selv. Disse profilene er ikke spesifikke for Rana, men benyttes i hele konsernet. Dette programmet bidrar til å velge ut bedrifter etter en viss risiko- og lønnsomhetsprofil som Handelsbanken ønsker å tiltrekke seg. Handelsbankens ansatte har også kjørt rundt i Rana for å se på næringseiendom og boligeiendom hvor de ser etter prospekter de ikke har hatt oversikt over tidligere. Bohlin og Hagh var tydelig på at regnskapsmessige måltall er essensielle for at en potensiell kunde skal være av interesse for Handelsbanken. Han fremholder også at de først og fremst er ute etter kunder med en

historikk som beviser at de kan konkurrere i markedet de betjener og som dermed innebærer lavere risiko.

4.2.4 Kunderelasjoner

”Personlige relasjoner gjelder nok for kanskje 70 % av de kundene vi har.” sier Morten Hagh. Dette tilsier at den oppsøkende virksomheten har vært viktig for Handelsbanken siden de etablerte seg i Rana i 2008. De første kundene ble rekruttert ved at bankens ansatte tok kontakt med sine kontakter i markedet og ba om å få presentere Handelsbanken. Selv om Handelsbanken er klart størst mot eiendom, er de også inne i andre bransjer, men da med betydelig mindre markedsandeler. Alexander Ræstad fra Nordland Lås & Sikkerhet forteller at de valgte Handelsbanken som bank blant annet på grunn av den relasjonen han hadde til Hagh. Ræstad sier:

”Nettverk er viktig. Det er utrolig hvor mye det har å si. Man kjenner folk, og det å ha den relasjonen, og det nettverket til å begynne med gjør det utrolig mye lettere. Det å komme inn på kontoret, ta seg en kaffe eller en prat, er mye lettere for å få inn et salg, fremfor å komme helt ny[...] Det lar seg jo gjøre, men er en helt annens situasjon, særlig med bank. Det er et tillitsforhold man har.”

”Det er personlig oppfølging og personlig service som er veldig viktig for oss, og som kanskje gjør at vi skiller oss ut fra andre banker.” forteller Morten Hagh. Dette oppsummerer hvilken kvalitet Handelsbanken forventer i egne kunderelasjoner. De har allokert ressursene på en måte som skal sikre personlig og tett oppfølging av kundene. Forretningsmodellen til Handelsbanken er å ha svært desentraliserte funksjoner ved sine lokale kontor. Handelsbanken har ikke noe sentralbord. Kunden kommer direkte til sitt lokale kontor og som regel rett til sin kunderådgiver. De planlagte kontaktpunktene skal gå gjennom den kunderådgiveren som har ansvar for å følge opp kunden. Samtidig forteller Bohlin at kontoret er utformet som et åpent kontorlandskap for at kundene skal kunne få hjelp øyeblikkelig dersom de kommer uanmeldt på kontoret. Alle kontor har depot, og tjenestene ytes kunden fra det lokale kontoret. Handelsbanken presiserer også at de ikke har noen sentral prisliste å forholde seg til, men at de innenfor rådgiverens eller banksjefens fullmakter kan forsøke å tilpasse tilbudet til kundens behov. Det er rådgiver som er ansvarlig for all oppfølging og for å trekke inn eventuelle spesialister ved behov, for eksempel pensjonsavdelingen, forsikring

eller liknende. Dette er et strategisk valg som er forankret i Handelsbankens ledelse sentralt. Ræstad begrunnet skiftet til Handelsbanken med at tidligere bankforbindelse ble for sentralisert. Dette i motsetning til erfaringene han gjorde med forrige bank med lang ventetid, og ansatte som ikke hadde de nødvendige fullmakter til å besvare henvendelsene hans. *”Hvis det er noe, så skulle vi ta kontakt, og da skulle de besvare forespørselen min uansett.”* sier Ræstad om Handelsbanken.

Handelsbanken har tatt et strategisk valg det de bruker ressursene på å utvikle gode relasjoner til sine kunder og styrker omdømmet gjennom dette. Hagh sier *”Når vi gir de beste opplevelsene til våre kunder, vil de fortelle det til andre. Slik skal vi vokse.”* Både Hagh og Bohlin forteller også at vekst gjennom anbefalinger er noe de opplever i økende grad. En gang i året skal kundene følges opp. Det skjer ved at kundene tas inn og man går gjennom bedriftens økonomi, planer, og behov. Dette gjøres for å oppdage om det er behov hos kunden som ikke dekkes eller om det er noe kunden ikke er fornøyd med. Den enkelte bedrifts rådgiver skal besøke kundene minimum en gang i året, men gjerne oftere. Ræstad bekrefter i stor grad Handelsbankens fremstilling. Nordland Lås & Sikkerhet har opplevd den årlige gjennomgangen av kundeforholdet som ryddig og god. De besøkes jevnlig. Det er ofte korte besøk for å sjekke om det er noe banken kan være behjelpelig med. I tillegg tar rådgiver aktivt kontakt minimum en gang i halvåret for å gjøre opp status i fellesskap med bedriften.

Dersom en bedrift sliter skal de følges opp tettere ved at det lages en utviklingsplan i samarbeid med kunden for å bidra til å dra ned risikoelementer som gjeld og faste kostnader. Da er kompetanse viktig. Hagh sier: *”Det er jo et av målene å bli den beste banken, med de beste folkene, med den beste kompetansen, slik at vi kan være gode rådgivere.”* Alle rådgiverne i Handelsbanken må autoriseres for å jobbe med kunder. Dette for å sikre god nok kvalitet i kundebehandlingen. Nordland Lås og Sikkerhet opplever rådene de får som gode. Ræstad forteller: *”I de siste tider har det vært veldig mye fokus på at de i bank har vært mer selgere framfor rådgivere. Der syns jeg de (Handelsbanken) er dyktige, og har rådgiverhatten på framfor å få solgt noe.”*

I stedet for reklame ønsker Handelsbanken å bruke penger på aktiviteter rettet mot kundene. *”Vi skal ikke være klistret på hvert idrettslag i hele byen. Det er ikke vår profil.”* sier Morten Hagh. Dette er det også retningslinjer på innen konsernet. Innen privatmarkedet har Handelsbanken i Rana flere ganger arrangert damenes aften, med tittelen *”piker vin og*

økonomi". Handelsbanken opplyser at de planlegger aktiviteter som er rettet mot næringsliv og bedriftskunder. Det er da avgjørende å skape attraktive aktiviteter, med et faglig innhold som holder høy kvalitet. Handelsbanken gir også små oppmerksomheter til sine kunder, som skrapelodd, små spill og andre små gaver til jul, påske eller sommeren. Dette benyttes for å gi en liten oppmerksomhet til kundene og for å få ekstra kontaktpunkter. Ræstad fremholder at de faglige kursene som Handelsbanken tilbyr holder høy kvalitet, og at han gjerne ser at det ble tilbudt oftere.

4.3 Sparebank 1 Nord-Norge

4.3.1 Om banken

Sparebank 1 Nord-Norge er en del av Sparebank 1-gruppen som er den største sparebankalliansen i Norge, og er en sammenslutning av 40 sparebanker i de tre nordligste fylkene og Svalbard. Bankens historie kan spores tilbake til 1836, da Tromsø Sparebank ble etablert som Nord-Norges første sparebank. Ibestad Sparebank, Vadsø Sparebank, Bodø Sparebank og Alstadhaug og Vaagen Sparebank fulgte i årene 1843-1859. Gjennom fusjoner, oppkjøp og nedleggelse ble det etter hvert færre sparebanker, også i nord. Sparebank 1 er for øvrig nest største bank i Norge, etter DNB. Sparebank 1 Nord-Norge er en selvstendig juridisk enhet med hovedkontor i Tromsø og med 74 kontorer i Nordland, Troms, Finnmark og Svalbard. Banken forvaltet ved utgangen av 2012 i overkant av 75 milliarder kroner, og hadde cirka 244.000 personkunder og 36.500 bedriftskunder, inkludert offentlig sektor, lag og foreninger. Det er i dag 881 ansatt i Sparebank 1 Nord-Norge. 17 av disse befinner seg på kontoret i Mo i Rana, og av disse er fem ansatt som rådgivere på bedriftsmarkedet. Sparebank 1 Nord-Norge har 670 bedriftskunder tilknyttet kontoret på Mo (www2.sparebank1.no). Banken etablerte seg i Rana i 1997. Bedriftsmarkedsavdelingen i Rana kom til da Helgeland ble skilt ut fra region Salten i 2007.

En viktig del av bankens forretningside er å levere gode, høyteknologiske løsninger til sine kunder. Dette mener leder for bedriftsmarkedet på Helgeland, Hege Nordberg er et tydelig konkurransefortrinn. I tillegg skal nærheten til kundene gjennom de mange filialene, sikre en kjennskap til det nordnorske næringslivet som bidrar til å sørge for optimal behovsdekning. En annen sentral del av bankens forretningsidé er å sørge for gode kundeopplevelser.

Sparebank 1 Nord-Norge sin visjon er: *"For Nord-Norge."* Dette presiseres som:

- *Vi skal være en bank for alle typer kunder i landsdelen – en bank som ser den enkelte og lager skreddersydde løsninger, en pådriver for folk og næringsliv, og for trivsel og skapervilje i vår region.*
- *Vi skal være en mulighetens bank – en samarbeidspartner for et aktivt næringsliv, et levende lokalsamfunn og et kulturelt mangfold omkring oss.*

Sparebank 1 er et stort konsern som tilbyr mange mersalgprodukter. Eiendomsmegler 1 er godt kjent. Nylig kjøpte banken opp regnskapskontorer på Helgeland og i Rana. For å kunne

tilby totalløsninger til kundene har konsernet også investeringsselskap, forsikringsselskap og leasingselskap og avdelinger for andre relevante tjenester.

Hege Nordberg forteller om en sterk identitet som sparebank. Gjennom fondsmidler deles det hvert år ut midler til blant annet Helgeland. I 2012 ble det delt ut fem millioner til regionen til tiltak som skal øke bolysten i landsdelen, og også til tiltak som rettes mot barn og ungdom. Hege Nordberg understreker bankens lokale tilhørighet: *”Det aller viktigste argumentet for meg er at vi er en bank som er eid i landsdelen. Overskuddet i Handelsbanken går til en plass ned i Sverige. Her er du med på å tilbakeføre pengene til ditt eget lokalsamfunn i den grad du skal være patriot.”*

Nordic Comfort Products AS er en møbelprodusent på kontraktmarkedet som har vært etablert i Hemnes kommune siden 1989. De leverer kontormøbler, stoler og bord til skoler, konferanser, offentlig sektor, forsamlingshus og liknende. Bedriften hadde i 2012 en omsetning på 40 millioner kroner, et resultat på 1,1 millioner kroner og de har 18 ansatte. Daglig leder i bedriften, Svein-Erik Hjerpbakk av informant i forbindelse med bedriftens bankforbindelse til Sparebank 1 Nord-Norge.

4.3.2 Vekst

Banken har en portefølje på 1 milliard kroner innen bedriftsmarkedet på Helgeland. Dette anser de for å tilsvare en markedsandel på mellom 10 % og 15 %. Også Sparebank 1 Nord-Norge forteller at porteføljen er størst innen eiendom i Rana og på Helgeland. For øvrig har de en del håndverkere og noe inne i andre bransjer. Sparebank 1 Nord-Norge har en klar vekstambisjon på Helgeland, og ønsker større markedsandeler.

Hege Nordberg peker også på at det er en utfordring med de nye kravene til egenkapital for bankene, ved at det vil føre til et behov for større marginer. Dette vil kunne ha konsekvenser for bedriftsmarkedet og dets kapitaltilgang. *”Da har man en kommunikasjonsutfordring i å formidle at risikoen i næringsmarkedet øker, og spriket til privatmarkedet øker”* sier hun videre. Dette henger sammen med faren for større tap i næringslivsmarkedet. Det krever at banken gjennomgår alle bedriftsengasjement, både med tanke på verdipapirer, sikkerhetsdekning og marginer. Mangelen på egenkapital på Helgeland merkes allerede, for eksempel forteller Indeks Nordland at bedriftene har for liten tilgang på egenkapital til å gripe

de mulighetene som ligger i å kvalifisere seg som leverandør for den økte aktivitet utenfor kysten av Helgeland (www.indeksnordland.no). Summen av disse faktorene vil føre til at markedet blir kapitalfattig totalt sett, og at spesielt nye bedrifter vil slite med å få finansiering

Hege Norberg forteller at banken er svært opptatt av å skulle diversifisere risiko mens de er i vekst. Dette ønsker de å gjøre ved å spre engasjementet på flere aktører i noen utvalgte bransjer, og i ulike deler av verdikjedene i disse bransjene. Selv om banken i Rana er stor på eiendom vurderer de ikke at dette nødvendigvis er det som gir maksimal beskyttelse, da også dette markedet kan rammes av konjunkturedgang og arbeidsløshet. Da vil verdien på eiendommer på næringseiendom falle. Dette vil også skje parallelt med at låntaker potensielt ikke evner å overholde sine forpliktelser.

4.3.3 Segmentering

Gjennom en grundig analyse av det nordnorske næringslivet har Sparebank 1 Nord-Norge valgt ut enkelte bransjer hvor de ønsker å øke sine markedsandeler. Bransjene er; fiskeri, havbruk, petroleum, bergverksindustri og fornybar energi. Dette er alle næringer som har store muligheter på Helgeland. Analysen av markedet hadde ikke et klart definert mål i begynnelsen, men ble igangsatt for å få en oversikt over potensialet i markedet og identifisere bedriftene og deres eiere.

Sparebank 1 Nord-Norge ønsker å satse på små og mellomstore bedrifter. Sparebank 1 Nord-Norge ser på bedrifter i landsdelen med under 20 millioner kroner i omsetning som små og mellomstore bedrifter. Definisjonen av små og mellomstore bedrifter har hele Sparebank 1-alliansen jobbet med i fellesskap. Noe av tanken bak dette er risikodiversifisering. Ved å ha mindre engasjement spredd på flere aktører innen utvalgte bransjer, forventes det at risikoen minimeres. En annen fordel ved å segmentere markedet etter størrelse, er at små og mellomstore bedrifter deler noen av de samme behovene for kompetanse og totale løsninger som en bank kan levere. Banken har utviklet et eget konsept for å betjene disse kundene profesjonelt og effektivt. Konseptet skal ivareta behovet for å profesjonalisere disse bedriftenes merkantile oppgaver. Norberg er ansvarlig for porteføljen på Helgeland, og hun har fullmakter til å ta avgjørelser knyttet til hvorvidt banken skal få et engasjement overfor en bedrift, hvorvidt banken blir for tung innenfor en sektor eller en bransje. Dette for å sikre god risikodiversifisering, som også er viktig del av strategien for hele Sparebank 1 Nord-Norge.

I tillegg segmenterer Sparebank 1 Nord-Norge markedet geografisk. Banken er oppmerksom på at de skal være en bank i og for landsdelen, og at en forutsetning for at de skal engasjere seg spesielt er at selskapene eller deres avdelingskontor må være registrert i Nord-Norge. Hege Nordberg forteller: *”En utfordring er, som man ser overalt ellers også, at lokale bedrifter blir oppkjøpt av store kjeder med hovedkontor utenfor landsdelen.”*

Sparebank 1 Nord-Norge segmenterer også markedet etter lønnsomhet. Dette kan vi lese ut av et internt strategidokument vi har fått tilgang til, hvor næringslivet og verdikjedene i næringslivet i Nord-Norge er gjennomgått og analysert. De segmentene som er valgt ut for å satses på skal gi gode muligheter for banken fordi det er bransjer i vekst og med tydelige vekstambisjoner. Materialet er svært detaljert. Det viser hvem som er aktørene, videre hvem de samhandler med og hvem som tjener penger på dem. I dokumentene er markedet segmentert helt ned til navn og regnskapstall. Dette gir bankens sentrale ledelse et godt underlagsmateriale for å se hvilke behov som ulike aktører dekker i forhold til hverandre. Dette betyr at dersom bankkontoret i Rana ønsker å komme inn i havbruksnæringen på Helgeland kan dette oppnås gjennom flere aktører og leverandører på ulike steder i verdikjeden. Det dokumenteres også hvilke behov enkeltaktører vil kunne ha.

Sparebank 1 Nord-Norge har dokumentert at deres segmenteringsprosess har forholdt seg til minst fem variabler; bransje, geografi, bedriftenes størrelse, lønnsomhet og risiko.

4.3.4 Kunderelasjoner

Sparebank 1 Nord-Norge er opptatt av å utvikle gode relasjoner som kjennetegnes av tillit og åpenhet. De ønsker å oppfattes som en god partner for sine kunder. Dersom noen har gode opplevelser vil det kunne spre seg, gjennom ”word of mouth”. Hege Nordberg sier: *”Jeg synes det er viktig med en god dialog, med gjensidig tillit og trygghet mellom partene. At man er åpen og ærlige med hverandre og får til å snakke sammen.”* Hjerpbakk i Nordic Comfort Products AS var svært misfornøyd med det han oppfatter som mangel på tillitt fra sin tidligere bankforbindelse.. I forbindelse med negative resultater i kjølvannet av finanskrisen på 2000-tallet opplevde han at banken var svært detaljfokusert på driften av bedriften og at de opptrådte som et styre som ikke gav bedriften tillitt til å foreta gode avgjørelser. De er svært

godt fornøyd med sin nåværende bank fordi *”de er løsningsorienterte i stedet for problemorienterte”* som Hjerpbakk formulerte det.

Banken har også retningslinjer for hvordan de skal følge opp kunder. Som hovedregel skal bankene følges opp av en fast kontakt, men det er etablert en kundelogg, hvor alle som har vært i kontakt med kunden må registrere hva kontakten handlet om, og hva som ble avtalt. På den måten slipper en kunde å bli satt over for mange ganger, og man deler kjennskapen til kunden. Det varierer hvor ofte det foretas møter mellom banken og kundene. Alle bedrifter med et totalt engasjement over 15 millioner kroner skal det være kvartalsvise møter med, og rapportering fra. De største kundene møter banken enda oftere, mens banken skal møte alle kunder minimum en gang i året. Nordic Comfort Products forteller om månedlig kontakt, hvor bankens representanter kommer på besøk i løpet av alle kvartal i året. De vil ofte være ute og besøke bedriftene, dette for å se på forholdene med egne øyne. Hvor tett kontakt banken kan ha med bedriftene vurderes også etter risiko, hvor banken deler alle bedrifter inn i kategorier fra A-H, hvor A betyr at risikoen er minimal, og H viser svært høy risiko. Dersom kunder kommer inn i kategori H, tar banken initiativ til møter for å finne ut hvordan resultatene kan forbedres. Det kan være ting som revisoranmerkninger, for sent levert regnskap eller negative resultater for en nyoppstartet virksomhet.

Nordberg er tydelig på at lokalkontoret ikke har en sentralisert mal for hvordan de skal utvikle relasjoner. Strategien for å nå segmentene handler om å skape relasjoner til de som fattet beslutninger i ulike bedrifter banken ønsker som kunder. Det krever langsiktighet og utvikling av nettverk. Hjerpbakk forteller at det var misnøye med forrige bankforbindelse som fikk Nordic Comfort Products AS til å bytte bank. Da valget om å skifte bank var foretatt, kontaktet bedriften Sparebank 1 Nord-Norge fordi bedriftens styreleder også var styremedlem i Sparebank 1 Nord-Norge, og at man gjennom hans nettverk fikk en naturlig inngang til banken. Nordberg forteller at de forsøker å være synlige på Helgeland gjennom å delta på alt som arrangeres av messer, arrangementer og utadrettet virksomhet. Dette er et strategisk valg, og handler om å knytte kontakter og bygge nettverk i en vekstfase. Samtidig sier Nordberg at de også aktivt tar kontakt med bedrifter de ønsker å ha et engasjement i, for å presentere banken.

Sparebank 1 Nord-Norge har utviklet et fordelsprogram som heter ”Pro” som er rettet mot de små og mellomstore bedriftene. Hege Nordberg sier: *”Vi ser at mange av gründerne er*

kjempegode på det de driver med, men regnskapsoppfølging og alt av kontorarbeid og administrativt er de ikke like gode på.” Dette programmet tar sikte på å tilby kompetanse til bedriftene, og på den måten styrke deres konkurransekraft, og minimere risikoen de representerer for banken. I tillegg sendes det ut nyhetsmail, og tilbys kurs som skal hjelpe bedriftene å prestere bedre. Dette programmet er ikke bransjespesifikt, men er rettet mot alle kunder. Konseptet er delt i tre: PRO Etablerer, PRO Ordinær og PRO Landbruk

Norberg er opptatt av at banken skal kunne lette bedriftenes arbeid ved at den er leverandør av alle løsninger. Eksempler på dette er innkreving av fordringer, leasing, regnskap, eiendomsmegler og forsikring. Det betyr at kunden kan komme inn gjennom døren til banken, forholde seg til sin egen kontaktperson, men få levert et stort spekter av tjenester. Kunderådgiveren har da ansvar for å trekke inn nødvendige ekspertise fra andre avdelinger dersom dette er nødvendig for å levere tjenesten. Hjerpbakk nevnte eksplisitt mersalgproduktene som pensjon og innkreving av fordringer som svært positivt for egen bedrift. Innkreving av fordringer bidro til en bedre og mer stabil kontantstrøm, mens pensjonsordningen som alle ansatte benyttet var en god avtale for dem. Han presiserte også at de ansattes ekspertise og evne til å overføre kunnskap i møte med bedriften var god, og at det var viktig i slike sammenhenger. Han opplever at banken generelt er flinke til å overføre kompetanse, og at det føles naturlig å bruke dem som sparringspartner og for å få tilbakemelding dersom han har behov for det. De gode erfaringen gjorde det svært sannsynlig at de ville ønske å kjøpe flere tjenester fra banken.

For å bygge tette relasjoner forsøker også banken å bygge omdømme. Dette gjør de ved å støtte tiltak for bolyst og trivsel i lokalmiljøet. For eksempel har banken sponset Tænafestivalen, Parkenfestivalen og Finnmarksløpet. I tillegg har de leid inn musikere til arrangement for ungdom. Sparebank 1 Nord-Norge har et bredt spekter av tiltak de sponser, også utdanning, kunst og idrett. Det å være tilstede og synlig i lokalmiljøet er en viktig del av strategien for å bygge omdømme for banken.

Tabell 4-1: Oppsummeringstabell, funn.

| | Helgeland Sparebank | Handelsbanken | Sparebank 1 Nord-Norge |
|----------------------------|---|--|---|
| Vekststrategi/mål | <ul style="list-style-type: none"> ○ Vekst gjennom eksisterende kunder ved økte innskudd og moderat utlånsvekst | <ul style="list-style-type: none"> ○ Vekst gjennom de kundene som gir mest lønnsomhet | <ul style="list-style-type: none"> ○ Større markedsandeler i utvalgte bransjer gjennom små/melloms store bedrifter |
| Inndeling av marked | <ul style="list-style-type: none"> ○ Geografi, engasjement og bransje | <ul style="list-style-type: none"> ○ Geografi, risikofaktorer, bransje og lønnsomhet | <ul style="list-style-type: none"> ○ Geografi, omsetning, risikofaktorer, bransje, lønnsomhet og behov |
| Kunderelasjoner | <ul style="list-style-type: none"> ○ Relasjonskunden får én rådgiver å forholde seg til ○ Relasjonskunden besøkes minst en gang i året ○ Profilerer seg gjennom utdeling av gaver til allmennyttige formål | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kunden får én rådgiver å forholde seg til ○ Kunden besøkes minst en gang i året | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kunden får én rådgiver å forholde seg til ○ Kunden besøkes minst en gang i året ○ Profilerer seg gjennom utdeling av gaver til allmennyttige formål |

5. Analyse

5.1 Hvordan er bedriftsmarkedet segmentert i bankene?

Helgeland Sparebank innehar den dominerende posisjonen blant bankene i Rana og på Helgeland. Brønlund hevder at porteføljen i bedriftsmarkedet i Rana utgjør en markedsandel på cirka 60 %. Sparebank 1 Nord-Norge som har en portefølje på hele Helgeland på rundt en milliard kroner har en markedsandel i Rana som er 10-15 % prosent. Det er grunn til å tro at DNB har en markedsandel som overstiger både Handelsbankens og Sparebank 1 Nord-Norges markedsandel i Rana. De er i følge Bohlin kjente for å ha en liknende profil som Handelsbanken og er deres sterkeste konkurrent.

Bankene vil kunne ha ulike vekstmål, ut i fra Penrose (1959, s. 1) sin definisjon av vekst som: *"an increase in size or an improvement in quality as a result of a process of development"*, og at det er lite trolig at det finnes noen organisasjon som ikke ønsker vekst, enten i markedsandel, dekningsbidrag, resultat eller andre måltall. I de bankene vi har undersøkt ser vi at de har ulike vekstmål, og at dette vil ha innflytelse på hvordan markedet inndeles hos bankene. Helgeland Sparebank er tydelige på at de ikke ønsker å øke sin markedsandel. De ønsker derimot å vokse gjennom å øke marginene i de kundeforholdene som allerede er etablert. Dette ser vi i sammenheng med at banken allerede har en dominerende posisjon i markedet, at risikoen er betydelig og at behovet for å øke marginene for å tilfredsstille myndighetenes krav til egenkapital er påtrengende. Sparebanken 1 Nord-Norge har en liten markedsandel, og den ønsker de å øke ved å knytte til seg flere bedrifter i utvalgte bransjer. Handelsbanken har enkelte bedrifter de ønsker å knytte til seg, og ønsker vekst gjennom tilknytning til de mest lønnsomme kundene som ikke utgjør stor risiko.

Den tidligere nevnte definisjonen av segmentering av Barringer og Ireland (2012) innebærer at markeder kan deles inn, eller segmenteres ulikt. Ut fra posisjonen de tre bankene har i markedet og de prosessene de har kjørt internt, har alle valgt å dele inn markedet på en eller annen måte. Uavhengig av hvordan markedet er delt inn hos den enkelte bank, er målet at segmentene skal kjennetegnes av homogene behov, at forskjellene innen et segment må være tydelig mindre enn mellom dem, at segmentet lett identifiseres, og at det er lønnsomt.

Ved å ta utgangspunkt i Figur 3-3 som beskriver STP-prosessen, ser vi hvordan bankene har segmentert markedet, og identifisert segmentene. I de følgende avsnittene vil vi belyse segmenteringsprosessen i de ulike bankene i forhold til vårt teoretiske rammeverk.

5.1.1 Helgeland Sparebank

Helgeland Sparebank deler i stor grad kundene inn etter tradisjonelle variabler.

Bransjetilhørighet, organisasjonsform og engasjement i banken er viktig. Utfordringen med å benytte seg av disse variablene er at man kan ende opp med segmenter som ikke oppfyller kravene fra Barringer og Ireland (2012), om at segmentene skal ha tydelig mindre forskjeller internt, enn mellom ulike segment. Man kan ende opp med bedrifter som i utseende er svært like, mens de i egenskaper er svært ulike.

Helgeland Sparebank allokere også bedriftens interne ressurser etter bransjenes størrelse. Et engasjement på en million eller et innskudd på en halv million sikrer en bedrift tilgang til relasjonskundeprogrammet, som er et verktøy for å håndtere kundemassen. Dette segmentet er ikke styrt av noen andre variabler enn størrelse på engasjementet. Den allmennyttige funksjonen en sparebank har vil også begrense muligheten til å utelukke segmenter, men den utelukker ikke muligheten for å dele inn markedet i distinkte deler. Dersom vi tar utgangspunkt Wind og Cardoza (1974, gjengitt av Dibb, 1998) sin to-steps prosess for å identifisere segmenter, er det flere elementer som er gjenkjennbare fra Helgeland Sparebank. Det første steget vil her innebære å skape en forståelse av markedet og bedriftene, samt deres potensiale på et mer overordnet nivå. Denne forståelsen innehar Helgeland Sparebank nesten alene på grunn av den dominerende posisjonen de har i markedet på Helgeland. I tillegg har banken mekanismer som skal sikre overføring av kunnskap og kjennskap til bransjer og bedrifter gjennom den jobben leder for bedriftsmarkedet gjør, og de møtepunktene de har mellom de forskjellige rådgiverne. Dette forsterkes av at det skal være flere rådgivere som jobber opp mot samme bransje.

Neste steg i prosessen som handler om å dele inn markedet i enda mindre segmenter (Dibb, 1998). Ved å se på de enheter som fatter beslutninger, er det krevende å se at våre informanter har gitt oss noe grunnlag for å dokumentere dette. Det har heller ikke vært mulig å dokumentere at Helgeland Sparebank har benyttet en Cluster-analyse for å segmentere markedet (Ennew og Binks, 1996). Årsaken til det er at det ikke har vært mulig for oss å

dokumentere at de har kombinert tradisjonelle variabler som bransjetilhørighet og størrelse med variabler knyttet til behov, kundetilfredshet og liknende. De variablene vi har evnet å dokumentere er; geografi, engasjement i banken og tilhørighet til bransje.

Det spørsmålet man kan stille er hvorvidt det vil være hensiktsmessig for Helgeland Sparebank å bruke store ressurser på å foreta en STP-prosess, så lenge de har en funksjon som markedsleder i et relativt lite og oversiktlig marked. Dibb (1998) presiserer at en av årsakene til at STP-prosesser kan mislykkes er at de ikke tar hensyn til bedriftens nåværende situasjon, og at prosessen dermed ikke bidrar til ressursallokering for å møte kundene på en bedre måte. For Helgeland Sparebank, som er tilfredse med sin markedsandel, men som ønsker å forbedre sine resultater gjennom eksisterende kunder, vil det kunne argumenteres for at en dyptpløyende analyse av marked og muligheter vil være bortkastet, fordi de kjenner markedet tilstrekkelig godt til å opprettholde sin posisjon og forbedre sine resultater. Dette er også relevant for Barringer og Irelands (2012) krav om lønnsomhet i STP-prosessen og at segmentene man utarbeider skal være lønnsomme nok til å utvikle egne tiltak for dem. Det vil trolig ikke være tilfelle for en dominerende og lokal sparebank.

Fraværet av en STP-prosess innebærer at det ikke er mulig for Helgeland Sparebank å dele markedet inn i ulike segmenter, som de så vurderer i forhold til lønnsomhet og eventuelt målrettet markedstiltak mot. Kotlers (1992) krav til et segment er at: Det må være målbart, mulig å nå, stabilt og gjenkjennelig. Dette klarer til en viss grad Helgeland Sparebank å fremvise, til tross for at de ikke gjennomfører en tradisjonell tilnærming til STP-prosessen.

5.1.2 Handelsbanken

Handelsbanken velger også å dele inn markedet etter tradisjonelle kriterier som bransje, omsetning og øvrige økonomiske måltall. Dette kombineres med et tydeligere fokus på risiko. I likhet med Helgeland Sparebank vil man risikere at man ender opp med segmenter i markedet som ikke oppfyller kravene om at segmentene skal ha tydelig mindre forskjeller internt, enn mellom ulike segment (Dibb, 1998; Barringer og Ireland 2012). De funn som er gjort hos Handelsbanken tyder i stor grad på at det ikke jobbes med segmentering og segmenteringsprosessen i det store og hele. Segmenteringsprosessen, slik den er forstått og definert i denne oppgaven tar utgangspunkt i kundenes ønsker og behov, og at man benytter segmentering som et verktøy for å bedre og mer effektivt tilfredsstille disse. Handelsbanken har i større grad fokus på det Kotler (1992) kaller "targeting" i STP-prosessen. Det velges ut

lønnsomme potensielle kunder som passer inn i bankens risikoprofil og bidrar til høy rentabilitet og økte marginer. Videre jobbes det langsiktig for å sikre seg disse kundene. Andre kunder som passer inn i denne profilen vil også motta et tilbud fra Handelsbanken. Det har ikke vært mulig å dokumentere noe som tyder på en gjennomarbeidet STP-prosess i Handelsbanken. Dette understrekes av at bankkontoret på Helgeland ikke utarbeider egne budsjetter, måltall eller prognoser for egen virksomhet. De variablene som benyttes knyttet til valg av bedrifter som passer inn i bedriftens lønnsomhets- og risikoprofil er knyttet til bransjetilhørighet, geografi og risiko i tråd med Piercy (1992, gjengitt i Dibb, 1998) som hevder at tradisjonelle variabler kan være nyttige, men egentlig ikke sier mye om kundenes behov og preferanser.

5.1.3 Sparebank 1 Nord-Norge

Hege Nordberg har forteller at Sparebank 1 Nord-Norge har benyttet flere ulike variabler og en lang prosess for å dele inn markedet i Nord-Norge. Her er det viktig å presisere at Nord-Norge ses på som helhet, og at dette skiller Sparebank 1 Nord-Norge fra Helgeland Sparebank som har Helgeland som virkeområde.

Strategidokumentet vi har fått fra Sparebank 1 Nord-Norge dokumenterer flere variabler når de har jobbet med å identifisere segmente i bedriftsmarkedet i Nord-Norge. Variablene som vi har kunnet finne er geografi, eierskap, omsetning, risiko, bransjetilhørighet og lønnsomhet. Dette er i tråd med Barringer og Irelands (2012) anbefalinger om at segmentene må ha større forskjeller mellom seg, enn innen segmentene og at de må være målbare og lønnsomme. Dette er godt dokumentert gjennom de analysene og delanalysene av verdikjedene i Nord-Norges næringsliv som Sparebank 1 Nord-Norge i samarbeid med Bedriftskompetanse har utarbeidet.

Uavhengig av hvilke modeller bankene benytter for å gjennomføre en vellykket STP-prosess, bør prosessen legge til rette for dypere analyser av kunder, konkurrenter, muligheter og sterke og svake sider ved både bedrifter og banker, for å øke forståelsen av markedet og egen rolle i dette. Dette har Sparebank 1 Nord-Norge evnet på en imponerende måte. Analysene deres begynner med en overordnet analyse av næringslivet i Nord-Norge, med den begrensning at det må være bedrifter med eierskap i landsdelen, eller med hoved- eller avdelingskontor i landsdelen. Den overordnede rapporten gir et godt bilde av næringslivet, og gir en god

forståelse av markedet og de ulike næringers potensiale, trusler og muligheter i årene som kommer. Dette minner i stor grad om to-stegsprosessen til Wind og Cardoza (1974, gjengitt i Dibb, 1998). Hvilken fase de ulike markedene og potensielle bedriftskundene befinner seg i vurderes. Dette er også grunnlaget for de fem dybdeanalysene som har resultert i at Sparebank 1 Nord-Norge har valgt å satse mot fem bransjer spesielt; havbruk, fiskeri, fornybar energi, petroleum og bergverksindustrien. Disse analysene er meget detaljerte og gir et meget grundig innblikk i hvem som er viktige aktører i bransjene og hvem som samhandler med hvem. Dette tilsvarer steg to i prosessen til Wind og Cardoza (1974, gjengitt i Dibb, 1998). Prosessen med å dele inn markedet har også tendenser av å være en cluster-analyse, fordi man kombinerer til dels ulike variabler som bransjetilhørighet, størrelse på bedriften og hvilke behov man ser hos de aktørene man søker å bli partner med. Dette er ikke ulikt det teoretiske perspektivet på clusteranalyse (Dibb 1998; McDougall og Levesqu, 2001). Eksempelvis vil satsingen på små og mellomstore bedrifter utelukke at banken søker å posisjonere seg som en potensiell aktør mot eksempelvis Leonard Nielsen & Sønner som er en meget stor aktør, bl.a. i Rana Gruber, men det vil være mer aktuelt for dem å søke et samarbeid med noen av LNS' leverandører.

Det kan stilles spørsmål om det er en svakhet i analysene til Sparebank 1 Nord-Norge fordi de har tatt utgangspunkt i næringslivet i hele landsdelen og ikke kun på Helgeland. Det er tvilsomt, fordi Helgeland er i stor grad en miniatyr av det nordnorske næringslivet. Gjennom delrapportene til Sparebank 1 Nord-Norge hvor man ser på aktørene, finner man innen samtlige næringer representanter fra Helgeland. (www.indeksnordland.no)

5.1.4 Oppsummering

De tre bankene har ulik posisjon i bankmarkedet i Rana og på Helgeland. Dette gir seg uttrykk i hvordan de har tilnærmet seg segmenteringsprosessen. Helgeland Sparebank har en dominerende markedsposisjon og dermed kjennskap til markedet. Det kan derfor stilles spørsmål ved om det ville vært klokt å investere ressurser i en like dyptpløyende analyse som Sparebank 1 Nord-Norge har investert i for hele landsdelen (Kotler, 1992). Det er også viktig å merke seg forskjellen mellom den rene forretningsbanken Handelsbanken og de to sparebankalliansene Helgeland Sparebank og Sparebank 1 Nord-Norge. De sistnevnte har et mer allmenntytlig formål, mens Handelsbanken skal bidra til å maksimere overskuddet til sine eiere. Dette reflekteres i visjonene deres, i vekstmålene og også i måten de deler inn markedet på. Det er tydelig at Sparebank 1 Nord-Norge har størst ønske om å kapre markedsandeler,

mens Helgeland Sparebank på den andre siden ønsker å bedre resultatet gjennom sine kunder. Den analysen som er foretatt av Sparebank 1 Nord-Norge fremstår som grundig og de er den banken som enklest kan dokumentere kunnskap om markedet, fordi så mye er skriftliggjort og det er dokumenterer grundige analyser. Ut fra den markedsposisjonen banken har i dag på Helgeland, med en markedsandel på cirka 10-15 %, fremstår det som trolig at en så grundig og god segmenteringsprosess som de er i ferd med å gjennomføre vil lede til at prestasjonene deres forbedres ved at kundenes behov møtes på en bedre måte fordi effektiviteten samtidig kan økes ved at det blir en standardisering av tiltak som er rettet mot de enkelte segmenter. De ulike fordelsprogrammene til Sparebank 1 Nord-Norge er eksempler på dette. Dette i tråd med Dibb (1998) sin forutsetning om at grunnlaget for suksess i en segmenteringsprosess er at bedriftens effektivitet øker, samtidig som kundenes behov dekkes bedre (Dibb, 1998; Meadows and Dibb, 1998).

Nordland generelt, og Helgeland spesielt har mangel på egenkapital og risikokapital. Alle bankene vi har undersøkt er tydelige på at risikoen i bedriftsmarkedet er økende i forhold til privatmarkedet. I kombinasjon med økede egenkapitalkrav for bankene kan dette bli krevende for nye bedrifter som trenger en bank som er villig til å satse på sin ide. Alle bankene vi har vært i kontakt med er tydelig risikoaverse. Med forbehold om at vi ikke har undersøkt DNB sin aktivitet i Rana tegner det seg et bilde hvor bankene i økende grad er opptatt av å unngå risiko for konkurs, og dermed vil kapitaltilgangen i regionen bli enda lavere, spesielt for gründere. Hvordan dette vil påvirke innovasjonsevnen på Helgeland kan man bare spekulere i. Helgeland Sparebank har en visjon om at de skal være *"En drivkraft for vekst på Helgeland"*, og de er tydelige på at de kan og skal tape noe penger på Helgeland. Også Sparebank 1 Nord-Norge er tydelige på at deres visjon; *"For Nord-Norge"* innebærer at de skal forsøke å være med å finansiere prosjekter en ren forretningsbank som Handelsbanken muligens sier nei til. Det har ikke vært mulig for oss å se hvordan dette slår ut i praksis.

Variablene som brukes i den enkelte bank for å dele inn markedet forteller en del om hvordan de ulike segmentene ser ut hos den enkelte bank. Nedenfor illustreres en skjematisk oversikt over hvilke variabler vi har funnet når de enkelte banker segmenterer markedet, eller velger ut kunder.

Tabell 5-1: Variabler ved inndeling av bedriftsmarkedet

| Variabler/Bank | Helgeland Sparebank | Handelsbanken | Sparebank 1 Nord- Norge |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Geografi | X | X | X |
| Omsetning | | | X |
| Engasjement | X | | |
| Risikofaktorer | | X | X |
| Bransje | X | X | X |
| Lønnsomhet | | X | X |
| Behov | | | X |

5.2 Kunderelasjoner

Vi forstår en relasjon som *"en dynamisk prosess som utvikler seg over tid"* (Selnes, 1993, s. 19). Videre definerer Berry relasjonsmarkedsføring som *"a strategy to attract, maintain and enhance customer relationships"* (Berry, 1983, gjengitt i Molina et al., 2007, s. 255).

Når vi ser på hvordan kunderelasjoner mellom bankene og bedrifter oppstår og opprettholdes vil også dette preges av bedriftenes utgangspunkt. En stor bank som Helgeland Sparebank som har helt andre typer vekstmål enn de andre bankene vil hovedsakelig fokusere på hvordan de kan bevare eksisterende kunderelasjoner. Sparebank 1 Nord-Norge vil i større grad fokusere på hvordan man kan skape nye kunderelasjoner, fordi de ønsker en økt markedsandel. Handelsbanken vil søke å skape gode kunderelasjoner til sine spesielt utvalgte kunder, for å vokse gjennom det.

Holmlund og Grønnros' modell (2007) for å beskrive en relasjon tar utgangspunkt i at alle kontaktpunkt mellom bank og bedrift vil utgjøre en handling. Et eksempel på en handling kan være et møte mellom bank og bedrift, en telefonsamtale eller en sendt eller mottatt e-post. Det neste nivået i modellen er episoder, som består av flere handlinger. Det kan for eksempel være de handlingene som leder opp til at man mottar et tilbud om lånebetingelser i banken; en telefon for å avtale et møte, et innledende møte, og et møte hvor økonomiske forutsetninger er gjennomgått og et eventuelt tilbud blir gitt. En sekvens vil kunne være et kvartal eller et regnskapsår, eller en kampanje. Noe som involverer banken over tid. Disse sekvensene, episodene og handlingene utgjør viktige bestanddeler i en kunderelasjon. Vi vil ikke vurdere hva som er en handling, episode eller sekvens i oppfølgingen av kundene hos den enkelte bank, men vi vil vurdere hvordan servicemøtet benyttes i de ulike bankene (Gummesson, 1996). Vi vil også vurdere bankenes arbeid ut i fra Selnes' (1993) modell av psykologiske koblinger mellom kunde og leverandør. Dette ut fra forutsetningen om at bankene ønsker å skape lojalitet som forstås som at kundene knytter seg til bankene og benytter deres tjenester over tid. Vi skal vurdere hvordan bankene søker å oppnå de seks kjennetegnene ved en god kunderelasjon som Selnes (1993) nevner, tillitt, tilfredshet, merverdi, åpenhet/ærlighet, langsiktighet og ambassadør. Molina et al. (2007) legger noe ulik vekt på disse faktorene, ved at banken søker å oppnå lojalitet og word-of-mouth. Dersom disse kombineres vil man kunne utarbeide en ny figur som viser sammenhengene, med utgangspunkt i figur 3-2, "Den gode kunderelasjon" av Selnes (1993)

5.2.1 Helgeland Sparebank

Helgeland Sparebank legger vekt på å skulle vokse gjennom sine eksisterende kunder, og er tydelige på at de ønsker å være en relasjonsbank. Tilfredshet, forstått som *"forholdet mellom forventninger og faktiske leveranser"* (Selnes, 1993, s. 34), skal i følge banken sikre dem fortsatt vekst. Det betyr at banken ikke har en uttalt strategi for å øke sin markedsandel gjennom å etablere nye kunderelasjoner i bedriftsmarkedet.

Banken ønsker å vite mest mulig om kundene, og å ha et forhold som er preget av tillitt og stabilitet. Det gjør det også lettere for dem å tilby den hjelp som behøves i tider hvor bedriften har ekstraordinære behov. Denne åpenheten er sentral for å utvikle den nødvendige tillitten mellom partene i kunderelasjonen. Den skal sikre at Helgeland Sparebank har tilstrekkelig informasjon om den økonomiske situasjonen i bedriften til å foreta gode risikoanalyser, og den bidrar til at banken kan gi gode råd og overføre kompetanse, som er typisk for å gi mer verdi for kunden ved at den kunnskapen banken sitter med blir overført til bedriften (Selnes, 1993). Ennes og Binks (1996) legger vekt på at kvalitet på tjenesten som tilbys kan være et konkurransefortrinn for en bank i bedriftsmarkedet. Kvalitet på rådgivning er et eksempel på dette og Karlsen i Helgeland Holding understreket selv hvor viktig det var for ham å kunne søke råd hos kunderådgiver i Helgeland Sparebank. Et annet eksempel på at banken ønsker ryddige og tillitsfulle forhold er at de har intern taushetsplikt. Det innebærer at deres rådgivere ikke kan fortelle andre rådgivere om informasjon som en av deres konkurrenter ikke skal sitte med.

Helgeland Holding forteller om en langsiktig og god relasjon som har vart over tid. De har opplevd at banken har stilt krav til dem, i form av at de skal holde banken oppdatert, være på jevnlig kontakt, og ikke bli overrasket dersom det kommer en økonomisk utfordring for bedriften. Denne langsiktigheten og lojaliteten er igjen avhengig av åpenhet og tillitt, som er en av egenskapene ved en god kunderelasjon i følge Selnes (1993). Relasjonskundene, de kundene med et samlet engasjement over en million kroner og/eller et innskudd på en halv million kroner får sin egen personlige rådgiver. Dette skal sørge for at det skal være lettere å overføre den nødvendige kunnskap som skal til for å gi merverdi for kunden, og det er enklere for kunden å forholde seg til (Selnes, 1993). Relasjonskundene besøkes minimum en gang i året, gjerne oftere og det skapes en relasjon og personlig kontakt som Karlsen understreker er viktig. Berry (1983, gjengitt i Molina et al., 2007) legger vekt på personliggjøring av forholdet som et av fem strategiske elementer for vellykket relasjonsmarkedsføring. Dette ble

understreket av at Karlsen fra Helgeland Holding som flere ganger benevnte bedriftens kunderådgiver ved navn i stedet for Helgeland Sparebank da vi stilte spørsmål om oppfølging av kundeforholdet.

En annen måte å skape merverdi på er ved programmet "Horisont" hvor det jobbes aktivt med å overføre kompetanse til kundene (Selnes, 1993). Det samme kan man si om de arrangementene som er av en sosial karakter, som samlingene banken har før jul, hvor fokuset i første omgang handler om å ha det hyggelig. Også dette er en metode hvor det kan bygges relasjoner ved at kunden mottar noe utover faktiske leveranser han har betalt for (Selnes, 1993). Banken er en betydelig aktør innen finansiering av frivillighet, utdanning, idrett og kultur i regionen. Dette skal også bygge opp omdømmet til Helgeland Sparebank, og Brønlund opplever at dette skaper troverdighet og tillitt hos flere kunder som er opptatte av lokal tilhørighet.

Helgeland Sparebank fokuserer på å ha gode strukturer for å møte sine kunder: Jevnlig kontakt, en ansvarlig kunderådgiver og kunnskapsoverføring fra bank til bedrift. Kunnskapsoverføring kan være en måte banken både skaper tillitt, utjevner maktbalansen, og gir kunden merverdi (Gummeson, 1996; Selnes, 1993). Det er vanskelig for oss å vurdere hvordan de lykkes med dette, da vi ikke har tilgang til undersøkelser av kundetilfredshet for Helgeland Sparebank. Vi ser derimot at banken jobber med de faktorene som Selnes (1993) har lagt til grunn for sin figur om den gode kunderelasjonen. Karlsen hos Helgeland Holding forteller om en bank som tilpasser seg bedriftens behov, er løsningsorientert og engasjert i næringslivet lokalt. I følge Selnes (1993) er evnen til å løse kundens problemer og engasjere seg i kunden essensielt. Dette fører til at Helgeland Holding fremstår som det Selnes (1993) kaller for ambassadør, ved å snakke om de gode opplevelsene de har. Hjerpbakk er et eksempel på det motsatte, negativ word-of mouth i sin beskrivelse av det tidligere kundeforholdet til Helgeland Sparebank (Molina et al., 2007).

Relasjonskundene i Helgeland Sparebank får tildelt en egen rådgiver de skal forholde seg til. Rådgiveren trekker inn annet personell dersom det er behov for spesialkompetanse på områder som for eksempel forsikring eller pensjon. Ledelsen organiserer hvordan bedriftens strategi utfolder seg og hvilke merprodukter og underavdelinger banken skal ha. Dette kan relateres til Gummessons (1996) "servicemøte", samarbeidsmøtet mellom kunde og leverandør som utgjør produksjons- og leveringssystemet i tjenestebedrifter. Kunden har et

behov som skal dekkes. Kontaktpersonen, bedriftsrådgiveren, har direkte kontakt med kunden. Støttepersonale er ansatte som jobber med eksempelvis pensjon eller forsikring i egen avdeling hos organisasjonen. Støttepersonell treffer i utgangspunktet ikke kunden, men fungerer i et internkundeforhold med kontaktpersonene og ledelsespersonell. Bedriftsrådgiverne har som oppgave å trekke inn støttepersonale fra forsikringsavdelingen for å skaffe kompetansen som trengs om forsikring hvis kunden har behov for forsikring. Ledelsespersonellet jobber internt med kontaktpersoner og støttepersonell. De ulike rollene bidrar altså, som i teorien, med forskjellige perspektiver i servicemøtet. Ytre faktorer som konkurrenter og samfunnet vil ha påvirkning for hvordan servicemøtet utspiller seg. Helgeland Sparebank er opptatt av å ha et positivt omdømme i markedet (Gummesson, 1996). Gjennom sponning av lokale engasjement som festivaler og idrettslag søker de blant annet at det skal snakkes godt om banken øvrig i samfunnet. Konkurrentene Handelsbanken, Sparebank 1 Nord-Norge og DNB påvirker muligheter og begrensninger gjennom sine priser og konkurransedyktighet. Denne interaksjonen finnes definitivt i Helgeland Sparebank, og hvis alle komponenter i møtet fungerer godt vil kunden oppleve økt kvalitet i relasjonen. Helgeland Holding benytter seg ikke av mersalgprodukter fra Helgeland Sparebank, og vi har derfor ikke et praktisk eksempel på hvordan “servicemøtet” utspiller seg, bare beskrivelsene Brønlund har gitt.

5.2.2 Handelsbanken

Visjonen til Handelsbanken er tydelig. De skal tilby høyest avkastning til sine eiere og høye marginer, men dette skal oppnås gjennom å tilby de beste kundeopplevelsene. Med andre ord skal tilfredshet (Selnes, 1993) sørge for vekst, i tråd med Ennew og Binks (1996) forutsetning av vekst og økt rentabilitet gjennom god service.

Hovedtyngden av bedriftskundene til Handelsbanken har de fått gjennom personlige kontakter. Dette understreker at tillitt og kjennskap til banken og deres representanter er viktig, jf ambassadørrollen word-of-mouth hos Molina et al. (2007). Det gjør det lettere å etablere de psykologiske koblingene mellom kunde og bank som åpenhet, tillitt og merverdi gjennom kunnskapsoverføring og god service (Selnes, 1993). Banken tar gjerne selv kontakt med de bedriftene de gjennom sin virksomhetsplan ønsker å få som kunder, noe som kan relateres til Selnes (1993) sitt poeng om at ledelsen kan gi noen kunder strategisk prioritet og

at langsiktighet er noe alle parter ønsker. Bohlin var tydelig på at de ønsket vekst gjennom de beste kundene, og de ønsker å ha langvarige kundeforhold til dem.

I motsetning til Helgeland Sparebank bedriver ikke Handelsbanken noen form for sponsing av idrett, kultur eller liknende. De bruker heller ikke noen ressurser på reklame. De ønsker hovedsakelig å bygge opp omdømmet sitt gjennom det Selnes (1993) kaller ambassadører, som er kunder som snakker godt om den opplevelsen de har hatt i banken. Dette er sammenfallende med Molina et. al. (2007) sitt begrep word-of-mouth. For å oppnå dette skal oppfølging og personlig service være best mulig. Dette skal skape tillitt til banken. For Handelsbanken har det vært viktig å sørge for å bygge tillitt hos kundene. De skal engasjere seg i kundene og dersom det er tjenester som skal leveres, så gjøres det fra kontoret i Rana. Derfor har Handelsbanken en policy om å levere alle tjenester fra det lokale kontoret, selv om andre deler av organisasjonen vil bli trukket inn. Det handler om å bygge en grunnleggende tillitt til at banken vil kunden vel, og at kunnskapsovertaket banken har ikke misbrukes som (Gummeson, 1996). Dette ble også trukket frem av Ræstad i Nordland Lås og Sikkerhet som viktig i måten Handelsbanken jobber på.

Også Handelsbanken stiller tydelige krav til åpenhet fra kundene. Det har en todelt begrunnelse. For det første skal banken kunne fange opp eventuelle økonomiske utfordringer tidlig nok til at det ikke skal ende opp med konkurs. For det andre skal det bidra til at banken kan gi bedre råd, og dermed få fornøyde kunder. Også Handelsbanken skal besøke kundene sine minst en gang i året. Ræstad presiserer at Handelsbankens ansatte er flinke til å ”stikke innom” dersom de er i nabolaget og tar en kopp kaffe og oppdaterer seg på hvordan det står til i bedriften. Dette presiserte også Hagh at var en bevist strategi for å få en tettere dialog med kundene. Ræstad opplevde rådgiverne som både flinke til å ta initiativ til å møtes, samtidig som han fikk raske svar og god service. Dette var viktig da han valgte Handelsbanken, og det er fremdeles viktig for å bevare kunderelasjonen. Den årlige gjennomgangen av kundeforholdet, behov og tilbakemeldinger er med å bygge en åpenhetskultur mellom bank og kunde. Dette er grunnleggende i følge både Selnes (1993) som snakker om tillitt og åpenhet, men også i forhold til Gummesons (1996) perspektiv om at kunderelasjoner er best når makbalansen er mest mulig lik.

En annen måte Handelsbanken søker å skape merverdi for kundene sine er gjennom arrangementer med faglig innhold som skal bidra til at flere av kundene får økt kunnskap, de

gir skrapelodd til jul og spill til påske. Slike små oppmerksomheter, kombinert med et personale som får gode tilbakemeldinger på personlig opptreden gir merverdi for kunden. Selnes (1993, s. 34) beskriver merverdi som kunder som ”...føler de får mer ut av kundeforholdet utover de konkrete leveransene.”

Oppsummert kan det synes som at det kan være krevende å få etablert et kundeforhold i Handelsbanken dersom man ikke passer inn i deres kredittpolicy. Dersom bedriften er ønsket i forhold til den profilen Handelsbanken har i sin portefølje, vil de jobbe hardt for å beholde virksomheten som kunde. Banken forsøker å sette kundene i sentrum, og jobber godt for å gi merverdi og bygge åpenhet og tillitt. Å besøke kundene oftere enn ved faste anledninger er et eksempel på en arbeidsform som av kundene oppfattes positivt, som bygger tillitt og som øker tilfredsheten ved at banken oppleves som aktive, løsningsorienterte og på tilbudssiden.

I Handelsbanken gjenkjennes interaksjonen Gummesson (1996) kaller “servicemøtet”. Kundene, med sine behov, har direkte kontakt med en rådgiver som er ansvarlig for å trekke inn støttepersonell hvis det er nødvendig med spesialister fra pensjon- eller leasingavdelingen. Ledelsespersonellet sentralt i bankorganisasjonen har vedtatt denne strategiske tilnærmingen. De fire deltakerne, kunden, kontaktpersonen, støttepersonell og ledelsespersonell utgjør “servicemøtet”, der samhandling mellom kunde og leverandør skaper verdi for begge parter. Positivt eksternt omdømme samfunnet skaffer de seg gjennom å konsentrere ressursene andre bruker på medieannonser, mot sine kunder, slik at kundene opplever merverdi og snakker positivt om banken. Konkurrentene påvirker valg, muligheter og begrensninger for hva som gjennomføres i “servicemøtet”. Interaksjonen ser ut til å fungere bra i dette tilfellet. Ræstad er fornøyd med relasjonen Nordland Lås & Sikkerhet har til Handelsbanken. Kundeforholdet beskrives som ryddig og godt, rådgiverne oppleves som rådgivere framfor selgere. Vi kan si at relasjonen gir kvalitetsopplevelser for kunden. I dette tilfellet fikk vi også en beskrivelse av et mislykket servicemøte Ræstad hadde hatt med sin tidligere bank. Lang ventetid, ansatte som ikke hadde de nødvendige fullmakter til å besvare henvendelser vitner om svikt i samarbeidsmøtet mellom kunde og leverandør. “Servicemøtet” fungerte ikke bra. Konsekvensene ble mindre opplevd kvalitet hos kunden som igjen førte til bankbytte (Gummesson, 1996).

5.2.3 Sparebank 1 Nord-Norge

Sparebank 1 Nord-Norge er den av bankene som har de mest tradisjonelle vekstmålene. De ønsker å øke markedsandelen, og de ønsker å øke størrelsen på porteføljen og å bedre resultatet. De har vist det største ønske etter å vokse i alle aspekter, og deres måte å jobbe med kundene vil også måtte reflektere det, dersom de skal nå sine mål. Sparebank 1 Nord-Norge er en liten bank i Rana på bedriftsmarkedet, og har en markedsandel på mellom 10 % og 15 %.

Sparebank 1 Nord-Norges måte å bygge relasjoner på kan relateres til Selnes (1993) sine psykologiske koblinger mellom kunde og leverandør av tjenester; tillitt og åpenhet. For å bidra til dette krever banken god oversikt over den økonomiske situasjonen i en hver bedrift de har et engasjement i. Samtidig er de tydelige på at de ikke ønsker å overstyre bedriften, men ønsker å være en god partner som gjennom sin rolle som støtte for bedriftene kan bidra til å redusere risiko. Dette bekrefter også Hjerpbakk fra Nordic Comfort Products AS, som beskriver dette som en av hovedårsakene til at de byttet bankforbindelse til Sparebank 1 Nord-Norge. Risikoprogrammet som deler kundene inn i ulike risikogrupper hjelper banken til å kunne bruke ressursene på en måte som reduserer kundenes risiko (Molina et al, 2007).

Også Sparebank 1 Nord-Norge har kunderådgivere som er ansvarlige for den enkelte kunde, og som har ansvar for å trekke inn ekspertise der det er nødvendig, jf. de strategiske elementer som Berry (1983, gjengitt i Molina et al., 2007) angir for vellykket relasjonsmarkedsføring, konkret i dette tilfellet; personliggjøring av forholdet og ansvarliggjøring av ansatte overfor kunden. At banken i tillegg legger vekt på hvordan det forventes at ansatte opptrer og fremstår viser at de er bevisste på at psykologiske faktorer som høflighet, at man blir gjenkjent og tatt vare på spiller en rolle i å utvikle langsiktighet i relasjonene (Selnes, 1993; Gwinner et al., 1998, gjengitt i Molina et al., 2007). Hjerpbakk uttrykker stor tilfredshet med kundeforholdet, og fremstår som det alle virksomheter ønsker av sine kunder, en ambassadør for leverandøren. Dette grunnet stor tilfredshet og opplevelsen av merverdi (Selnes, 1993). Sparebank 1 Nord-Norge møter kundene minst en gang i året, i tillegg til de møtene som skjer i bankens lokaler. Kontakt mellom bank og bedrift finner sted langt oftere, dersom det er behov for det.

Bankens strategi om å være en totalleverandør innebærer at bedriften gjennom å forholde seg til en rådgiver, kan få tjenester som varierer fra innkreving av fordringer, til regnskap, kapital forsikring, pensjon og lignende. Dette vil for en del kunder være positivt fordi det vil frigjøre tid til å bedrive kjernevirksomhet. Det vil også bygge tillitt om man opplever at banken i den

forbindelse gir gode råd og bidrar med sin kunnskap til å lage gode løsninger for bedriften, noe som er positivt for utjevne maktforhold (Gummesson, 1996), og for gi merverdi jf. figur 3-2. Nordic Comfort Products har forbedret sin egen likviditet gjennom å overføre innkreving av fakturaer til banken, noe som bidrar til deres tilfredshet. Hjerpbakk var også konkret og mente at den kunnskapen de fikk overført i forbindelse med at Sparebank 1 Nord-Norge er totalleverandør av løsninger var svært verdifull for bedriften og deres ansatte. Det samme kan sies om fordelsprogrammene som er utviklet for å dekke spesifikke segmenter i banken. De bidrar til å overføre kunnskap og hjelpe bedriftene til å prestere bedre. Bankene har gode teknologiske løsninger, som muliggjør tett oppfølging via nettbaserte løsninger. Dette, kombinert med fordelsprogrammene betyr at Sparebank 1 Nord-Norge kan tilby oppfølging av kundene som er noe mer spesialisert enn vanlige masseutsendelser av nyhetsbrev. Enkle påminnelser fra banken til små bedrifter om innsending av moms er en enkel måte for banken å vise at de er der for sine kunder, og dermed skaper tillitt og tilfredshet, igjen forstått som *”forholdet mellom forventninger og faktiske leveranser”* (Selnes, 1993, s. 34).

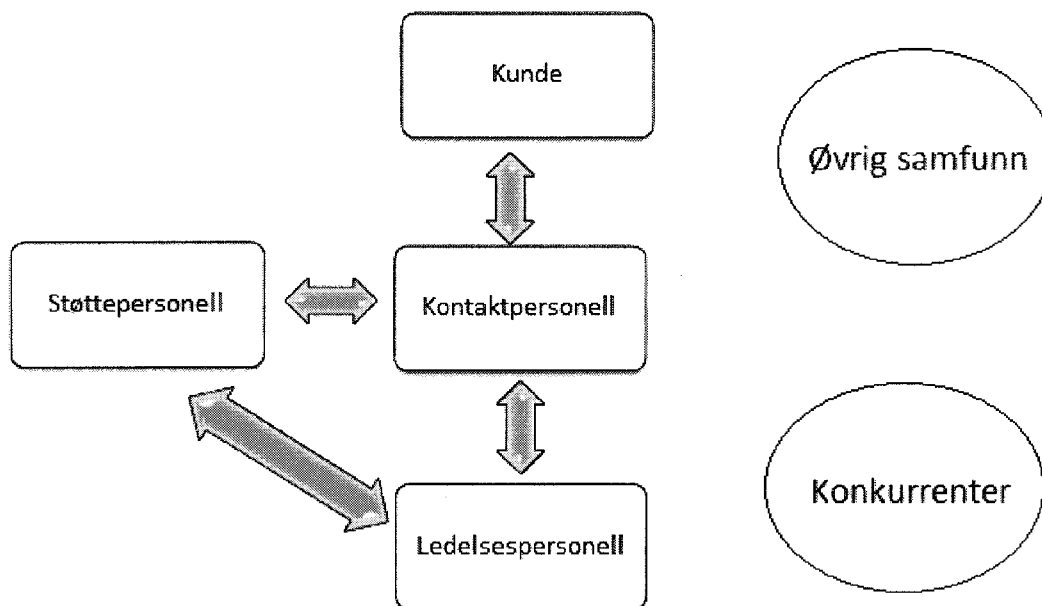
Sparebank 1 Nord-Norge har en klar strategi for hvilke bedrifter de skal jobbe aktivt for å nå. Strategien for hvordan dette gjøres er todelt. For det første har banken og deres ansatte et ansvar for å bygge nettverk som bidrar til å gjøre banken mer kjent. Nettverket skapes av de ansatte og ledelsens deltakelse i styrer, lag og foreninger eller av de nettverkene de har med seg fra tidligere arbeidsplasser og gjennom venner og bekjente. Når administrerende direktør i en mellomstor bedrift på Helgeland forteller at de valgte Sparebank 1 Nord-Norge da de ønsket et bankbytte, fordi et av deres styreleder også er styremedlem i banken, forteller det noe om mulighetene nettverk gir. (Gummesson, 1996). Nettverk bygges også gjennom de tiltak som styrker bankens omdømme, som støtte til kultur, frivillighet og utdanning. For det andre skal bankens ansatte drive oppsøkende virksomhet.

Interaktiv markedsføring mellom kunde og leverandør forekommer i Sparebank 1 Nord-Norge. Bedriftskundene har, som i de andre bankene, en egen kunderådgiver de har direkte kontakt med. Bankene søker å være en tilbyder av mange mersalgprodukter som regnskapstjenester, eiendomsmeidler, forsikring og leasing. Disse produktene selges gjennom egne avdelinger i organisasjonen. Ansatte i disse avdelingene sees på som støttepersonale i Gummessons (1996) *“servicemøte”*. Dersom kunden har behov for regnskapstjenester eller pensjon til de ansatte, ordnes dette gjennom den direkte kontakten som foregår mellom kunde og bedriftsrådgiver, der rådgiveren trekker inn nødvendig ekspertise. Ledelsepersonellet

sentralt har besluttet at disse mersalgproduktene skal tilbys gjennom å kjøpe opp eller opprette underavdelinger i organisasjonen. Hjerpbakk fortalte at de hadde benyttet seg av bankens pensjonsprodukter og fordringsinnkrevningstjeneste. Vi kan si at “servicemøtet” har vært vellykket i dette tilfellet, da Hjerpbakk bekrefter at han er meget fornøyd med relasjonen til Sparebank 1 Nord-Norge. Leverandøren i “servicemøtet” har hatt evne til å produsere tjenesten og har tilsynelatende et vellykket leveringssystem. Kundens deltakerstil har vært positiv, noe som også er avgjørende for å lykkes (Gummeson, 1996). Dette er også et praktisk eksempel på at tidligere bankforbindelse, som konkurrent til Sparebank 1 Nord-Norge, har påvirket de valg og muligheter Nordic Comfort Products tok da det byttet bank fordi de ikke var tilfredse. Overfor øvrig samfunn forsøker Sparebank 1 Nord-Norge å skape et positivt omdømme gjennom positiv “word of mouth” og sponsing av arrangementer som øker bolysten i landsdelen (Gummeson, 1996; Molina et al., 2007).

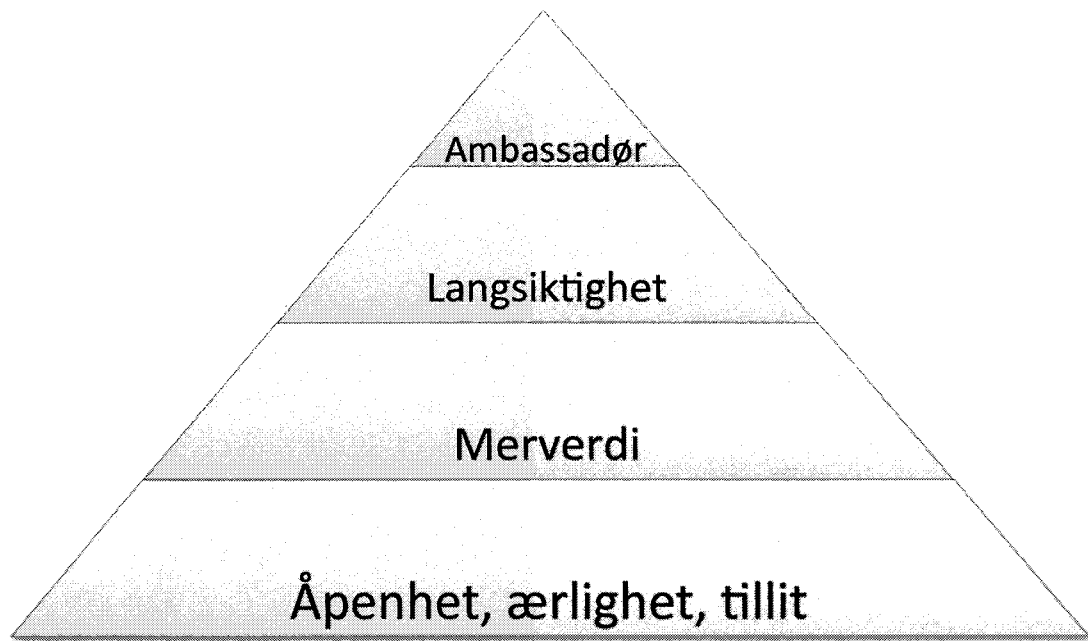
5.2.4 Oppsummering

Oppsummert kan vi generelt si at bankene opererer i samsvar med Selnes’ (1993) punkter om hva en god kunderelasjon inneholder. Analysen viser at de jobber, bevisst eller ubevisst, mot å oppfylle relasjonenes kriterier tillit, tilfredshet, merverdi, åpenhet/ærlighet, langsiktighet og ambassadør. Kriteriene gjenkjenner vi i alle bankene, tilnæringsmåten for å oppfylle kriteriene kan dog variere. I analysen vises det også at Gummessons (1996) “servicemøte” forekommer i praksis hos samtlige banker. Bankenes strukturform og organisering som tjenesteleverandør, samt produksjon av tjenester opererer som i Gummessons teori, og vi har fått praktiske eksempler på at dette har konsekvenser for hvorvidt det oppstår kvalitet i en kunderelasjon og hvilke følger dette får. Dette illustrerer vi grafisk i figuren: ”Servicemøtet” som vi har konstruert på bakgrunn av de funn vi har gjort og teori Gummeson (1996) har skrevet om servicemøtet:



Figur 5-1: Servicemøtet

Alle bankene og samtlige kunder vil i større grad betegne noen egenskaper ved relasjonen som viktigere, eller mer grunnleggende enn andre. Dette kan bli en sammenfatning av hvordan Molina et al. (2007) vektlegger word-of-mouth, som kan sammenliknes med Selnes (1993) sin ambassadøregenskap i kunderelasjonen, hvor de andre egenskapene utgjør grunnlaget for denne. Vi ender opp med en modell som tar utgangspunkt i et hierarki av egenskaper som bygger på hverandre. Dette er bygget på de teoretiske modellene som nevnt i kapittel 3, men justert gjennom de funn vi har gjort. Tillitt, åpenhet og ærlighet kan skape merverdi som gir økt tilfredshet. Tilfredsheten bidrar til langsiktighet i relasjonene og at kunden til slutt blir ambassadør for banken. Dette blir da vår figur av "Kunderelasjonen".



Figur 5-2: Kunderelasjonen (basert på Selnes, 1993 og Molina et al., 2007)

6. Konklusjon og forslag til videre forskning

Vi hadde problemstillingen: *Hvordan posisjonerer bankene i Rana seg for å oppnå vekst i bedriftsmarkedet.*

Den grunnleggende antakelsen vår bygger på forutsetningen at bankene ønsker vekst, og at dette kan oppnås gjennom å etablere og utvikle så gode kunderelasjoner som mulig. Med krav til effektivitet og inntjening vil det være naturlig at enkelte banker søker å lette arbeidet med sine kunderelasjoner ved å gruppere markedet på en måte som gjør at man kan oppnå en effektiviseringsgevinst samtidig som evnen til å tilby god service og tilpasset oppfølging ivaretas. Vi hadde derfor følgende forskningsspørsmål.

1. Hvordan er bedriftsmarkedet segmentert i bankene?
2. Hvordan oppstår gode kunderelasjoner mellom bank og kunde og hvilke grep gjør banken for å beholde sine kunder på lang sikt?

Rana er ingen stor by. Med sine 25.000 innbyggere er det krevende for banker å segmentere bedriftsmarkedet i stor detalj fordi markedet er relativt begrenset. Næringslivet i Nordland og på Helgeland er i stor grad preget av industri, fiskeri og havbruk og i økende grad petroleum (<http://www.indeksnordland.no>). Dette er eksportrettede næringer som selger sine produkter i et internasjonalt marked. Det er bedrifter med store kontaktnett og med nettverk som i stor grad er regionale, nasjonale og internasjonale på leverandørsiden. Når man ser på hvor godt Sparebank 1 Nord-Norge sin segmenteringsprosess passer til Helgeland, så er det grunn til å stille spørsmål ved om oppgaven burde tatt for seg et større geografisk område, enten Helgeland eller hele Nord-Norge.

Når det er sagt er det også åpenbart at det er stor forskjell i hvilken grad bankene har ønsket å sette i gang en STP-prosess. Helgeland Sparebank og Handelsbanken deler opp markedet på Helgeland, men de har ikke dokumentert en grundig prosess. Årsaken til det er trolig at det ikke har vært nødvendig for at de skal nå sine mål for egen virksomhet. Dersom Helgeland Sparebank hadde benyttet de nødvendige ressurser for å gjennomføre en segmenteringsprosess ville det trolig ikke økt effektiviteten i ressursbruk i et marked hvor de er så dominerende og allerede har så god kjennskap til bedriftene. Handelsbankens vekstmål og strategi tilsier ikke at de gjennom segmenteringsprosessen vil kunne allokere sine ressurser

på en måte som sikrer en mer effektiv utnyttelse, og dermed forbedrede kunderelasjoner. Sparebank 1 Nord-Norge har et ønske om å angripe markedet og å få større andel av markedet. Den strategien de har valgt for å oppnå økte markedsandeler bygger på en meget grundig analyse som avdekker mange muligheter for at banken kan vokse uten å ta for stor risiko. En bank i angrepsposisjon, som Sparebank 1 Nord-Norge, gjør klokt i å foreta slike analyser for å innrette ressursene sine på en måte som kan maksimere veksten gjennom å tilby gode tjenester og service til kundene.

Alle bankene har gode intensjoner og god forståelse av hva det vil si å være en god relasjonsbank. Begreper som tillitt, tilfredshet, åpenhet, og langsiktighet er brukt av samtlige informanter, både de fra bankene og deres kunder. Selnes' (1993) modell om den gode kunderelasjon synes ikke å være helt presis, fordi den ikke skiller mellom grunnleggende egenskaper ved en god relasjon og resultatet av disse.

De bankene i Rana vi har sett på er ulikt posisjonert. Helgeland Sparebank er markedsledende og en svært lokal bank. Handelsbanken er en forretningsbank med en strategi for å oppnå vekst gjennom de mest lønnsomme kundene. Sparebank 1 Nord-Norge er ferksest i bedriftsmarkedet i Rana, med lavest markedsandel og med en klar strategi og klare mål for vekst i markedsandel og portefølje. Den posisjonen bankene har angir også om de anser det som lønnsomt å investere i en segmenteringsprosess. Handelsbanken og Helgeland Sparebank har ikke funnet det verdifullt å investere i en slik prosess, mens Sparebank 1 Nord-Norge som ønsker å øke sin andel i markedet på Helgeland og i Rana nylig har avsluttet en grundig analyse av markedet, som de baserer sin strategi på fremover. Alle bankene ønsker seg ambassadører og positiv word-of-mouth (Selnes, 1993; Molina et al., 2007) De benytter servicemøter (Gummesson, 1996), og informantene fra bedriftene beskriver alle en positiv kunderelasjon. Bankene fremstår som beviste på viktigheten av gode kunderelasjoner og det gode renommé dette kan medføre. Det har ikke vært mulig for oss å gå i dybden og undersøke hvilken kvalitet det er på tjenestene som leveres. Vi har undersøkt bevisstheten rundt og ønsket om hvordan kunderelasjonene etableres og utvikles.

Videre forskning

Vi har gjennom oppgaven belyst flere sider ved bankenes segmenteringsprosess og utvikling og bevaring av gode kunderelasjoner som et middel for bankene til å oppnå vekst. Dette kan det forskes mer på. Spesielt ville det vært interessant å forske videre på hvordan eksterne

aktører påvirker bankenes handlingsrom, spesielt myndighetene som gjennom sine reguleringer påvirker segmenteringsprosessen og vekstmulighetene til bankene. Vår egne konklusjoner kan det også forskes videre på.

Denne oppgavene viser at bedriftenes posisjon i markedet og deres vekstmål er avgjørende for hvorvidt det vil være lønnsomt å igangsette en segmenteringsprosess. Den viser videre at bankene er beviste på å bygge langvarige og gode kunderelasjoner for å oppnå vekst. Det kan være interessant å se på hvordan bankene lykkes med dette i et bredere perspektiv og med utgangspunkt i kundenes perspektiv. Kunders tilfredshet med bankforbindelsene måles da også årlig av bransjen selv.

Resultatene kan ikke generaliseres til andre settinger, men det kan være relevante funn med overførbarhet til andre kontekster, enten det er banker i andre markeder eller andre bransjer, men det vil avhenge av at resultatene skal kunne avkreftes eller bekreftes i andre sammenhenger må de forskes videre på. Dette kan gjøres gjennom både kvalitative eller kvantitative undersøkelser.

7. Referanser

Primærkilder

Athanassopoulos A.D., (2000), "Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior", *Journal of Business Research* 47, 191–207

Barringer B.R., Ireland R.D., (2012), "Entrepreneurship – Successfully launching new ventures", Pearson Education Limited

Dibb S, (1998), "Market segmentation: strategies for success", *Marketing Intelligence & Planning* 16/7 [1998] 394–406

Egeland T., Tvinnereim M., (2009), "Kunderelasjoners betydning for en bedrifts produktutvikling", Norges Handelshøyskole, Bergen, Masteroppgave.

Ennew C.T., Binks M.R., (1996), "The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK", *British Journal of Management*, Vol 7, 219-230

Gummesson E, (1996), "Relasjonsmarkedsføring: Fra 4P til 30R", KOLLE forlag

Gwin, J.M., Lindgren, J.H. (1982), "Bank market segmentation: methods and strategies", *Journal of Retail Banking*, Vol. 4 No. 4, pp. 8-13.

Johansen, A., Christoffersen, L., Tuft P. A., (2011), "*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*", 3. Utgave, Abstrakt forlag

Knutsen F., Wainwright E., (2012), "Relasjonsmarkedsføring og ledelse
Lojalitet i lokalbanker", Handelshøgskolen i Bodø, Bacheloroppgave

Kotler P., (1992), "Markedsføringsledelse – Analyse, planlegging, gjennomføring og kontroll", Universitetsforlaget.

Machauer A., Morgner S., (2001), "Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes", International Journal of Bank Marketing, Vol. 19 Iss: 1 pp. 6 – 18

McDougall G.H.G., Levesqu T.J., (1994), "Benefit Segmentation Using Service Quality Dimensions: An Investigation in Retail Banking", International Journal of Bank Marketing, Vol. 12 Iss: 2 pp. 15 – 23

Meadows M., Dibb S., (1998), "Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services", International Journal of Service Industry Management, Vol. 9 Iss: 3 pp. 266 - 285

Molina A., Martin-Consuegra D., Esteban À., (2007), "Relational benefits and customer satisfaction in retail banking", International Journal of Bank Marketing, Vol. 25 Iss: 4pp. 253-271

Nielsen J.F., Lüneborg J.L., (2001), "Markedsorientering, organisation og teknologi i nordiske banker og sparekasser", Working paper, Afdeling for Virksomhedsledelse, Institut for Økonomi, Aarhus Universitet

Olsen V., Salamonsen K., (2007), "Entreprenørskap og småbedriftsledelse «Supervekst – et resultat av bedriftens ressursbase?»", Handelshøyskolen i Bodø, Bacheloroppgave

Penrose E., (2009), "The growth of the firm", 4. utgave, Oxford University Press

Selnes F., (1993), "Relasjonsmarkedsføring", Bedriftsøkonomens Forlag A/S

Yin, R.K., (2009), "Case Study Research Design ant Methods", fourth edition, Sage Publications Inc.

Regjeringen

Kode:

http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/REGA/Rapporter/kapitaltilgangen_for_smb_i%20ulike_deler_av_landet.pdf

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2011/nou-2011-8.html?id=644161>

Helgeland Sparebank:

Kode:

https://www.hsb.no/wps/portal/4530!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjlX8nZzcPIwMLXw8zA0-LYKMASxejQB9LY6B8JJK8v6eJgYGnu7G3mV9YgLGvkRExugIwAEcDArr9PPJzU_ULc kMjyh0VFQG-rXGq/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfMjJMqkNGSDIwOEIINjBJOFMyUDIEMIFE Sjm!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/4530innholdinternett/4530internet/om+oss/bankens+historie/bankens+historie

Sparebankforeningen:

Kode:

<http://www.sparebankforeningen.no/id/17674.0>

EPSI Norway

Kode:

http://www.epsi-norway.org/images/stories/reports/Bank/Presseinformasjon_Bank_2012.pdf

Handelsbanken:

http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=Investor_Relations&navid=Investor_Relations&navob=85&base=/Shb/Inet/ICentSv.nsf&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/default/qE81215D330CCA30DC125696500254E70

<http://handelsbanken.no/shb/inet/istartno.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Banken&sa=/Shb/Inet/ICentNo.nsf/Default/q8577E088EBD9302EC1256965002D02D3>

Sparebank 1 Nord-Norge:

<https://www2.sparebank1.no/nord-norge/om-sparebank-1-nord-norge/ia1188301486775?refId=1233149354625>

<https://www2.sparebank1.no/nord-norge/visjon-og-forretningside/ia1188301519149?refId=1233149354625>

Indeks Nordland

http://www.indeksnordland.no/?a_id=667

Sekundærkilder

Strategidokument fra Sparebank 1 Nord-Norge

Appendiks

Appendiks 1: Intervjuguide

Intervjuguiden for dette studiet ble utformet basert på Johannessen et al. (2007) sin metodikk

Innledning:

”Vi er to økonomistudenter ved Universitetet i Nordland avd. Helgeland som skal skrive bacheloroppgave med utgangspunkt i problemstillingen ” *Hvordan bruker Handelsbanken, Helgeland Sparebank, Sparebank 1 og DNB i Rana segmentering og kunderelasjoner for å oppnå vekst i bedriftsmarkedet.* ”.

Vi ønsker å undersøke på hvordan bankene segmenterer bedriftsmarkedet, hvordan de jobber mot å nå sine bedriftskunder og hvordan kunderelasjonene etableres, bevares og utvikles. Disse temaene vil vi ha belyst fra flere synsvinkler. I den forbindelse ser vi på bidrag fra informanter som kan belyse temaet med sin oppfatning og kunnskap som svært viktig. Vi mener ditt bidrag er betydningsfullt for å belyse fenomenet. Den ferdige oppgaven vil bli sendt til deltakende informanter.

Intervjuene vil bli dokumentert med diktafon og notater tas underveis. Datamaterialet vil bli brukt til argumentasjon i oppgaven. Etter prosjektet er avsluttet vil forskningsrapporten bli bevart, mens data fra intervju og annen informasjon vil bli slettet.

Etter intervjuet er transkribert til et skriftlig dokument, vil informanten få mulighet til å lese gjennom sine uttalelser og godkjenne eller oppklare uklarheter. Informanten har rett til å avbryte intervjuet når som helst. Intervjuet vil ha en tidsramme på en time.”

Strekpunktene er spørsmål som blir gitt til informantene. Kulepunktene er områder vi vil ha besvart innenfor selve spørsmålet. Vi stiller spørsmål fra forskjellige vinkler avhengig av om vi intervjuer bankene eller bedriftskundene. Derfor er nøkkelspørsmålene forskjellige ut fra hvem vi intervjuer. Introduksjonsspørsmålene er generelle og vil bli stilt uavhengig av informanter.

Introduksjonsspørsmål:

- Fortell litt om din bedrift.
- Hvordan vil du dele inn bedriftsmarkedet i Rana?
- Hvordan er relasjonen mellom din bank (bedrift) og bedriftskundene (banken)?

Nøkkelspørsmål til Bankene:

Segmentering

- Hvordan mener du bedriftsmarkedet er delt inn i Rana?
 - Bransjer
 - Typisk bedriftskunde
 - Hvem ønsker de å ha som kunder?
 - Kriterier
 - Beskrivelse av segmenteringen
 - Markedsandeler i markedet og segmenter
 - Vekst
 - Mål med segmenteringen

- Hvordan foregår en segmenteringsprosess hos dere?
 - Prosessbeskrivelse
 - Hvem?
 - Mål
 - Hvorfor disse segmentene?
 - Vekst i markedet og segmentene

Kunderelasjoner

- Hva gjør dere for å bygge gode kunderelasjoner?
 - Prosessen
 - Etablering
 - Vedlikehold
 - Utvikling
 - Kriterier for god relasjon
 - Hva kreves av hvem?

- Vekst

Intervju med bedriftskunder:

Segmentering

Hva tror du bankene gjør for å segmentere markedet?

- Hvorfor gjør de det?
- Fordeler/ulemper
- Bedriftens posisjon
- Vekst

Kunderelasjoner

- Hvordan er relasjonen mellom deres bedrift og banken?
- Etablering
- Kontakt
- Hva gjør banken?
- Hva gjør bedriften?
- Utvikling
- Vekst

Appendiks 2: Variabler benyttet i undersøkelse.

Appendix 1: Scales used in measuring service quality and the banking relationship

Quality of service provision

How well do you think your bank supplies these particular requirements? (Ranked on a scale from 1 = very poor to 5 = very good.)

Knowledge

Knows your business
Understands your industry
Understands your market
Offers helpful business advice

Product

Offers wide range of banking services
Competitive interest rates
Competitive/predictable charges

Personalization

Speed of decision
Tailors finance to needs of business
One person deals with all credit needs
Easy access to loan officer

Relationship with bank manager

The following statements about the bank/small business relationship were scored on a scale from 1 = strongly agree to 5 = strongly disagree.

Lack of trust

My bank manager is always available to help in a crisis.
My bank manager often comes forward with positive suggestions to help my business.
I am confident in the advice I get from my bank manager.
I am confident that my bank understands small businesses.
I can rely on my bank manager to find ways of meeting my business's changing financial needs.

Approachability

(scales reversed in subsequent analysis to ensure consistency with other scale items)
I prefer to avoid contact with my bank manager.
My bank manager is not really interested in my business.
I feel intimidated when dealing with my bank.
My bank manager is only prepared to offer standard financial small business products.

Information flows

It is important to provide my bank manager with timely and regular management information.
It is important to discuss in advance potential excesses over agreed borrowing limits.

Appendix 2: Correlation Matrix for Explanatory Variables

| | Constraints | Trust | Approachability | Information flows | Knowledge | Product | Personalization | Overdraft use | Collateral ratio | Rate of interest | Employment | Profit | Age | Growth |
|-------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|-----------|---------|-----------------|---------------|------------------|------------------|------------|--------|-------|--------|
| Constraints | - | | | | | | | | | | | | | |
| Trust | 0.39 | - | | | | | | | | | | | | |
| Approachability | 0.26 | 0.00 | - | | | | | | | | | | | |
| Information flows | -0.12 | 0.00 | 0.00 | - | | | | | | | | | | |
| Knowledge | -0.26 | -0.49 | -0.27 | -0.06 | - | | | | | | | | | |
| Product | -0.33 | -0.28 | -0.15 | -0.01 | 0.00 | - | | | | | | | | |
| Personalization | -0.19 | -0.28 | -0.23 | -0.13 | 0.00 | 0.00 | - | | | | | | | |
| Overdraft use | 0.10 | 0.04 | 0.02 | -0.02 | -0.17 | -0.04 | -0.03 | - | | | | | | |
| Collateral ratio | 0.01 | 0.02 | 0.01 | 0.03 | -0.01 | -0.02 | 0.00 | 0.03 | - | | | | | |
| Rate of interest | 0.29 | 0.18 | 0.18 | -0.03 | 0.00 | -0.26 | -0.06 | 0.08 | 0.02 | - | | | | |
| Employment | -0.04 | -0.05 | -0.11 | -0.05 | 0.08 | 0.06 | 0.00 | 0.01 | -0.02 | -0.21 | - | | | |
| Profit | -0.08 | 0.00 | 0.06 | 0.10 | -0.01 | -0.02 | -0.04 | 0.01 | 0.04 | 0.08 | -0.19 | - | | |
| Age | -0.16 | -0.07 | -0.08 | 0.05 | 0.09 | 0.04 | -0.02 | -0.03 | 0.04 | -0.18 | 0.17 | -0.11 | - | |
| Growth | -0.04 | -0.02 | -0.07 | -0.01 | 0.01 | 0.05 | 0.05 | -0.03 | -0.04 | -0.01 | 0.02 | 0.04 | -0.12 | - |

(Ennew og Binks, 1996, s. 229)

