

OPLEVELSESØKONOMISKE PRINCIPPER I CORPORATE BRANDING

- I FORHOLD TIL VIRKSOMHEDER I DEN FINANSIELLE SEKTOR

"Eventually, experiences orchestration will become as much a part of doing business as product and process design are today.

The evidence of its beginnings is everywhere"

(Pine & Gilmore 1999)

UDARBEJDET AF:

ANN LOUISE TECHOU

HELLE KNUDSEN

VEJLEDER:

FABIAN F. CSABA

CBS

INTERKULTURELLE MARKEDSSTUDIER

28.10.2008

ABSTRACT

PRINCIPLES OF EXPERIENCE ECONOMY IN CORPORATE BRANDING

– IN RELATION TO COMPANIES IN THE FINANCIAL SECTOR

This thesis is a study of how experience economy can be used in the work with corporate branding in the financial service sector. Through a theoretical exposition and a practical case study we examine what kind of opportunities and challenges may arise in applying economic experience principles outside core experience economy.

The thesis begins with a presentation of theories within the subjects Corporate Branding and Experience Economy which are interesting and relevant for our discussion. First we look at the processes which can be defined when working with corporate branding. In this context we focus on both internal as external processes, tools and implementation. We then go on to discuss the different approaches to the experience economy to find out which subjects successfully can be integrated in corporate branding.

In our Case Study we use the Danish bank Jyske Bank. First of all Jyske Bank is an example of a bank which have been working with experience economy in their new strategy 'Jyske Forskelle2'. Secondly the bank represents a great part of the financial sector being the third largest bank in Denmark. The purpose of our case study is to get a more practical approach to our discussion. The investigation in our case study is based on interviews with the management, employees and customers in Jyske Bank and focus group interviews with Danish consumers with no relation to the bank.

Additionally, there are more reasons why the dimensions of experience economy can be a part of corporate branding in the financial sector. We conclude that experiences are an efficient tool in corporate branding processes both internal and external. However consumers and employees can be overloaded with experiences which then can harm the whole image formation. Thus our case study shows that customers as well as employees have a positive perception of the image when it comes to Jyske Bank, we conclude that the financial sector must take into account that consumers still expect a certain level of seriousness and credibility. The case study determines that consumers and customers appreciate their relationship to their bank advisor the most and that this means more to them than the name and other dimensions from which consumers create their image of the bank.

We find that working with theories within experience economy and corporate branding at the same time can be challenging. When working strategically with experiences in the financial sector, experiences must be seen as tools to support the primary product and express the values of the company.

1 INDLEDNING.....	6
1.1 PROBLEMFORMULERING.....	7
1.1.1 UDDYBNING OG AFGRÆNSNING.....	7
1.2 METODE.....	9
1.2.1 TEORETISK UDGANGSPUNKT.....	9
1.2.1.1 Corporate Branding.....	9
1.2.1.2 Oplevelsesøkonomi.....	10
1.2.1.3 Diskussionen omkring strategisk forankring.....	10
1.2.2 VALG AF UNDERSØGELSESDSIGN.....	11
1.2.3 OPGAVERNS DATAKILDER.....	12
1.2.3.1 Primære data.....	12
1.2.3.1.1 Personlige interviews.....	12
1.2.3.1.3 Telefoninterviews.....	12
1.2.3.1.4 Spørgeskemaundersøgelse.....	14
1.2.3.1.5 Fokusgruppeinterviews.....	16
1.2.3.2 Sekundære data.....	20
1.2.3.2.1 Dokumenter.....	20
1.2.3.2.2 Billeder.....	20
1.2.3.2.3 Video.....	21
1.3 AFHANDLINGENS STRUKTUR.....	22
2 CORPORATE BRANDING.....	23
2.1 HVAD ER ET CORPORATE BRAND?.....	23
2.2 HVORFOR FOKUS PÅ CORPORATE BRANDING?.....	25
2.3 PROCESSEN I CORPOARTE BRANDING.....	27
2.3.1 VISION.....	28
2.3.2 KULTUR.....	29
2.3.2.1 Kritik af corporate dagsordener.....	33
2.3.2.2 Living the Brand.....	33
2.3.2.3 Employer Branding.....	37
2.3.3 IMAGE.....	39
2.3.4 CYCLES OF CORPORATE BRANDING.....	41
2.4 SAMMENFATNING.....	44
3 OPLEVELSESØKONOMI.....	45
3.1 HVORFOR EFTERSPØRGSEL PÅ OPLEVELSER.....	46
3.1.1 KULTUR.....	47
3.1.2 GLOBALISERING.....	48
3.2 TRE TILGANGE TIL OPLEVELSESØKONOMIEN.....	49
3.2.1 DEN ØKONOMISKE OG MARKETINGORIENTEREDE TILGANG.....	49
3.2.1.1 Pine & Gilmore's tilgang.....	49
3.2.1.1.1 Kritik af Pine & Gilmore's tilgang.....	51
3.2.1.2 Schmitt's tilgang.....	53
3.2.2 DEN SERVICEØKONOMISKE TILGANG.....	57
3.2.2.1 Fitzsimonns & Fitzsimmons, Mossberg & Grönroos' tilgang.....	57
3.2.3 DEN PSYKOLOGISKE TILGANG.....	60
3.2.2.2 Jantzen's tilgang.....	61

3.3 SAMMENFATNING.....	63
3.4 ANVENDELSE AF OPLEVELSER I CORPORATE BRANDING.....	64
4 CASE: JYSKE BANK.....	65
4.1 FORHISTORIE.....	66
4.2 IMPLEMENTERINGSPROCESSEN OMKRING 'JYSKE FORSKELLE2'.....	68
4.2.1 VISION OG VÆRDIER I JYSKE BANK.....	68
4.2.2 IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJER.....	69
4.2.2.1 Intern storytelling.....	69
4.2.2.1.1 Kick-Off i Herning Messecenter.....	70
4.2.2.1.2 TV-station.....	70
4.2.2.1.3 Hovedkontoret i Silkeborg	71
4.2.2.2 Eksterne værktøjer.....	72
4.2.3 JYSKE BANKS IMAGE EFTER 'JYSKE FORSKELLE2'.....	73
4.2.3.1 Medarbejderne.....	74
4.2.3.2 Den generelle forbruger.....	77
4.2.3.3 Eksisterende kunder.....	82
4.2.3.4 Medieomtalen.....	83
4.3 REFLEKTIONER OVER FINANSKRISEN UD FRA JYSKE BANKS PERSPEKTIV.....	86
4.4 SAMMENFATNING.....	88
5 ANVENDELSE AF OPLEVELSESØKONOMISKE PRINCIPPER I CORPORATE BRANDING.....	89
5.1 MULIGHEDER OG UDFORDRINGER.....	89
5.1.1 KUNDERNE.....	89
5.1.2 MEDARBEJDERNE.....	91
5.2 TEORETISKE PERSPEKTIVER SOM UDFORDRES.....	92
5.3 MODEL FOR STRATEGISK FORANKRING.....	93
5.3.1 ANALYSE.....	94
5.3.2 STRATEGI.....	94
5.3.3 IMPLEMENTERING.....	95
5.3.4 MÅLING OG EVALUERING.....	96
6 KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING.....	97
7 LITTERATURLISTE.....	99
8 FIGUROVERSIGT.....	106
9 BILAG.....	108
10 ELEKTRONISKE BILAG (VEDLAGTE CD-ROM)	

1 INDLEDNING

I de sidste årtier er der sket en stor ændring indenfor det politiske, økonomiske og sociale samfund, og globaliseringen har medført store ændringer i forretningsmæssig adfærd i Danmark. I dag bliver mange virksomheders marketingstrategier udformet sammen med virksomhedens vision og værdier, hvilket er en måde at differentiere sig på. Corporate branding er et ledelsesværktøj til at skabe sammenhæng mellem virksomhedens strategi, organisation og marketing (Schultz, Antorini & Csaba 2005: 16). Teoretikere indenfor corporate branding argumenterer, at sammenspillet mellem virksomheden og dens stakeholders er det centrale i at skabe værdi for virksomheden (2005: 231). Sammen med medarbejderne skaber virksomheden et værdisæt og dermed grobunden for en kultur, som medarbejderne er med til at kommunikere til kunderne. På den måde fungerer medarbejderne som en slags brandambassadører i kommunikationen af, hvem der står bag produktet eller ydelsen.

Samtidig er virksomhederne opmærksomme på forbrugernes behov, og ved at foretage undersøgelser omkring kundernes tilfredshed, og tilpasse sig herefter, om det produkt eller service, kan virksomhederne forsøge at opnå kundeloyalitet, hvilket styrker dens brand og beskytter dens image. I dag er forbrugerens behov karakteriseret af individuelle faktorer, men i større og større grad lægger forbrugerens vægt på at få en oplevelse i forbindelse med et køb af et produkt eller en service. Det er ikke længere kun i forbindelse med ferier, teaterstykker eller biografter, at kunden forventer en oplevelse, men også som et supplement til køb af produkter eller services, hvorfor medarbejderen i endnu højere grad spiller en rolle. Derfor synes virksomhedernes traditionelle markedsføringsstrategi om, at fokusere på produktet ikke længere at være ligeså relevant som tidligere:

“Eventually, experience orchestration will become as much a part of doing business as product and process design are today. The evidence of its beginnings are everywhere” (Pine & Gilmore 1999: 46).

Indenfor flere brancher har mange virksomheder udviklet sig i denne retning og tilbyder nu kunderne mere end bare et produkt eller en ydelse, men kundeoplevelser som medarbejderne er en del af. Boghandler med cafeer a la shop in shop konceptet dukkede allerede op for ti år siden, således at kunden ikke længere kun besøger boghandleren for at købe en bog men også for at læse en avis og drikke en kop kaffe. Starbucks – den amerikanske kaffekæde, tilbyder kunderne at deltage i kurser i cafeen om kaffebønner osv. Herhjemme har vi sågar oplevet lavpris byggemarkedet være opmærksomme på denne nye trend – i form af forskellige søndagsinvitationer til 'gør det selv' undervisning. Endnu mere interessant er det, at bankerne nu også er

begyndt at lokke nye kunder til og fastholde de gamle kunder med oplevelser, et eksempel herpå er Jyske Bank. Her anvender banken oplevelsesmæssige elementer til at synliggøre virksomhedens værdier og på denne måde differentiere dem. Det er bemærkelsesværdigt, at vi her har at gøre med en branche med meget stærke traditionsprægede virksomheder, hvilket understreger at oplevelsesdimensionen begynder at brede sig i indenfor mange forskellige brancher. Derfor finder vi det interessant lige netop at se nærmere på den finansielle sektor.

1.1 PROBLEMFORMULERING

Afhandlingens problemformulering ser således ud:

- Hvordan kan finansielle virksomheder forankre og anvende oplevelsesdimensioner i deres corporate branding processer, og hvilke muligheder og udfordringer kan der opstå ved at anvende oplevelsesøkonomiske principper udenfor oplevelsesøkonomiens kerneområder? Kan der udpeges teoretiske perspektiver som udfordres i forbindelse med oplevelsesøkonomiens anvendelse i corporate branding og hvordan ser disse ud?

For at kunne svare på ovennævnte problemformulering melder der sig en række underspørgsmål:

- Hvilke teoretiske perspektiver er relevante indenfor corporate branding?
- Hvilke tilgange er relevante indenfor oplevelsesøkonomi?
- Hvordan har Jyske Bank, som et eksempel på en finansiell virksomhed, anvendt oplevelser i deres branding strategier?

1.1.1 UDDYBNING OG AFGRÆNSNING

Finansielle virksomheder er tilknyttet det vi kalder finanssektoren. Denne sektor omfatter forskellige former for pengeinstitutter og andre typer virksomheder, der arbejder med bankvirksomhed og finansiering. Det vil sige, at vi her taler om virksomheder som banker, sparekasser, forsikringsselskaber, realkreditinstitutter, kreditkortselskaber mv. Kendetegnet for virksomhederne i denne branche er, at penge ikke bare et middel. Det er selve produktet, og det er den vare branchen tilbyder. Den danske finanssektor beskæftiger omkring 65.000 personer. Heraf er langt de fleste, ca. 41.000, beskæftiget i banker og pengeinstitutter¹.

¹ http://www.ug.dk/Erhverv/Arbejdsmarked.aspx?article_id=arbm-pengeogfinans

I afhandlingen analyseres og diskuteres den eksisterende litteratur omkring corporate branding, og på den anden side analyseres og diskutere forskellige tilgange til det forholdsvis nye fænomen; oplevelsesøkonomi, og fremhæve, hvilke tilgange der er interessante i forhold til vores problemformulering. I det efterfølgende vil vi anvende Jyske Bank som case, og analysere hvordan banken kommunikerer sit brand gennem oplevelser. Vi vil diskutere kommunikationsprocessen heraf ud fra interviews med ledelsen og medarbejderne samt foretage analyser af hvordan forbrugeren, uden særlig tilknytning til Jyske Bank, generelt reagerer overfor de tiltag 'Jyske Forskelle2' indebærer. Herefter vil vi se på, hvordan eksisterende kunder har taget imod forandringerne. Casen omkring Jyske Bank har til hensigt, først og fremmest at danne et generelt billede for, hvilke problematikker finansielle virksomheder kan støde på i forankringen af oplevelser i deres corporate branding strategi, samt være udgangspunkt for en diskussion om der er teoretiske perspektiver, som kan udfordres i denne forankring og hvordan de ser ud.

Der eksisterer flere forskellige forskningsmæssige tilgange til oplevelsesøkonomien, men der skelnes typisk mellem to måder at arbejde med oplevelser på. Det første område er den egentlige oplevelsesindustri, også kaldet oplevelsessektoren, hvor virksomheder bruger oplevelser primært, dvs. at selve produktet er oplevelsen såsom eksempelvis Tivoli. Det andet område er virksomheder, som anvender oplevelser sekundært i deres salg af varer og tjenesteydelser, dvs., at oplevelsen er et tillæg til de varer eller serviceydelser som virksomheden sælger (Bærenholt og Sundbo 2007: 11). Denne afhandling beskæftiger sig med sidstnævnte område, hvor at oplevelser er en merværdi til selve produktet.

Teorien omkring corporate branding er meget omfattende, og vi har derfor valgt de værktøjer, modeller og problemstillinger ud, som vi finder interessante i forhold til vores diskussion. Dette vurderer vi ud fra, hvilke teorier der er relevante i forhold til afhandlingens problemstilling omkring, samt hvilke der er relevante i forhold til vores empiriske analyse af Jyske Banks lancering af 'Jyske Forskelle2'.

Afhandlingen behandler oplevelsesøkonomiens udfordringer og muligheder for danske virksomheder i den finansielle sektor i deres corporate branding strategi, men anlægger et internationalt perspektiv, hvor det skønnes relevant. I det at afhandlingens problemformulering afgrænser sig til Danmark, har vi valgt, at casens omdrejningspunkt skal være den danske bank, Jyske Bank, da denne virksomhed er et enestående eksempel på, hvordan en virksomhed brander sig via oplevelsesøkonomi.

1.2 METODE

Afsnittet her tjener det formål at redegøre for specialets metodevalg. De metodiske overvejelser og valg gennemgås ud fra opgavens overordnede struktur som illustreres sidst i afsnittet.

1.2.1 TEORETISK UDGANGSPUNKT

Vi har valgt at bruge teorien til at opbygge en værktøjskasse med forskellige nødvendige redskaber til at skabe de bedste rammer for analysen af vores case, Jyske Bank, således at det er muligt at gennemføre en hensigtsmæssig analyse af empirien og endelig besvare problemformuleringen.

1.2.1.1 Corporate Branding

Afhandlingens teoretiske del er opdelt i 2 kapitler. Det første afsnit omhandler *corporate branding*. I det indledende afsnit omkring corporate branding ses der nærmere på, hvad corporate branding er, og der tages hovedsagelig udgangspunkt i teoretikerne Schultz (2008), Leslie de Chernatony & Malcolm McDonald (1998), Majken Schultz & Mary Jo Hatch (2003), Mette Morsing (2002) og Sandstrøm (2006). Fælles for disse teoretikere er, at de alle repræsenterer nyere teori inden for corporate branding. I forbindelse med forklaringen på, hvorfor corporate branding er blevet et begreb på alles læber, anvendes Møllerup (2008), og der endvidere hentet oplysninger fra instituttet for fremtidsforskning med udtalelser fra Morten Grønning.

I afsnittet omkring de processer som corporate branding indeholder, tages der hovedsageligt afsæt i teorier af David A. Aaker (2001), de Chernatony & Harris (2001), og Hatch & Schultz (2003). Dog inddrages Joanne Martin i forbindelse med kulturbegrebet ligesom de Chernatony (2001) igen anvendes. Afsnittet indsnævres senere til at handle mere konkret om medarbejderne dvs. med inddragelse af begreber så som kultur, 'Living the Brand' og 'Employer Branding', idet dette har relevans for vores problemformulering. I den forbindelse er Nicholas Ind (2001), Søderberg og Schultz (2005) samt Barry & Ambler (1996) og Mosley (2007) anvendt. Martin Lindstrøm, som mere eller mindre har fået status som brand-guru, er inddraget i diskussionen omkring corporate brandings betydning for virksomhederne. Fælles for de sidst nævnte teoretikere er, at de har undersøgt og skrevet om mere specifikke ting inden for corporate branding, og igen er alle udvalgte teoretikere repræsentanter for nyere tilgange til emnet.

I forbindelse med corporate branding er det vigtigt samtidig at se nærmere på, hvordan dette implementeres i organisationen. Der bliver i den forbindelse taget udgangspunkt i Schultz (2005) og de Chernatony (2001).

For at kunne forstå de processer, som gør sig gældende indenfor feltet corporate branding inddrager vi Hatch og Schultz's 'Cycles of Corporate Branding'. Denne model illustrerer, hvordan virksomhederne rent praktisk i en proces skaber deres corporate brand, og er derfor yderst relevant i forhold til vores problemstilling.

1.2.1.2 Oplevelsesøkonomi

Til forskel fra teorien omkring corporate branding er det teoretiske felt omkring oplevelsesøkonomien langt mere begrænset. Indenfor det sekundære, felt er det et forholdsvis nyt fænomen, og til klarlæggelsen af den samfundsmæssige udvikling og hvordan oplevelsesøkonomien er opstået, tager vi afsæt i teorier af Bærenholdt & Sundbo (2007) samt Pine & Gilmore (1999). Endvidere inddrages Inglehart (1997 & 2000) og Florida (2002), som henholdsvis beskriver den kulturelle udvikling i det postmoderne samfund samt udviklingen af den kreative klasse.

Til at præsentere relevant teori i forhold til oplevelsesøkonomien, har vi valgt at tage udgangspunkt i Pine & Gilmore (1999), som introducerede begrebet *oplevelsesøkonomi*. Også Schmitt's mere strategiske marketing tilgang inddrages (1999 og 2003), idet hans tilgang forener oplevelser i virksomhedernes branding strategi, og derfor er yderst relevant i forhold til vores problemformulering. Idet at problemformuleringen undersøges ud fra en virksomhed, hvis medarbejdere har daglig kontakt med deres kunder, har vi endvidere fundet det relevant at inddrage teoretikere indenfor den serviceøkonomiske tilgang, hvor der fokuseres på selve oplevelsesrummet (Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), Mossberg (2003) og Grönroos (2007)). Ydermere har vi valgt at inddrage Jantzen's (2007) psykologiske tilgang, som beskriver, de individualpsykologiske forhold, der karakteriserer oplevelser som motivationsfaktor hos forbrugeren. Dette skal tjene som grundstenen i vores case undersøgelse samt være udgangspunkt for diskussionen i vores strategiske afsnit.

1.2.1.3 Diskussionen omkring strategisk forankring

Dette kapitel er en den endelige diskussion af, hvordan virksomheder i den finansielle sektor kan forankre og anvende oplevelsesøkonomiske principper i deres corporate branding processer, og hvilke muligheder og udfordringer kan der opstå ved at anvende oplevelsesøkonomiske principper udenfor oplevelsesøkonomiens kerneområder. Udgangspunktet for diskussionen vil være vores undersøgelse omkring de problemer Jyske Bank stødte på i deres lancering af 'Jyske Forskelle2', og som andre finansielle virksomheder generelt skal være opmærksomme på i deres strategiske arbejde med oplevelser.

Endvidere diskuteres i dette kapitel, om der kan udpeges teoretiske perspektiver som udfordres i forbindelse med oplevelsesøkonomiens anvendelse i corporate branding processer og hvordan ser disse ud. Her vil mange aspekter fra vores teoretiske afsnit blive inddraget.

1.2.2 VALG AF UNDERSØGELSESDSIGN

Som et eksempel på en kobling mellem oplevelsesdimensionen og corporate branding afsnittet, har vi valgt et casestudie som undersøgelsesdesign. I Casestudie-forskning defineres et casestudie således:

"Et case-studium er en empirisk undersøgelse, som undersøger et samtidigt fænomen inden for rammen af dets eget liv, når grænsefladen mellem fænomen og kontekst ikke er selvindlysende klar og hvor der bruges mange datakilder" (Yin i Maaløe 1996: 34).

Overordnet set skelner teorien om casestudier imellem to typer – nemlig single casestudie eller multiple casestudie. Hvis der er fokus på en enkelt case og kun denne er der tale om en single casetype. Omvendt hvis der er fokus på et overordnet fænomen og at casen kun anvendes som et eksempel er der tale om en multiple casetype. (Yin 2003: 39-56). I afhandlingen anvender vi en multiple casetype, da vores case Jyske Bank fungerer som et eksempel på integreringen af oplevelser i en finansiell virksomheds corporate branding proces.

Ifølge Yin er det muligt at generalisere både ud fra single casestudier og multiple casestudier. Man skal først og fremmest beskrive sit casestudie så godt som muligt og induktivt slutte sig frem til viden (Yin i Maaløe 1996). Formålet med vores undersøgelse er først at fremhæve en finansiell virksomhed, som forholder sig til forandring og som anvender utraditionelle måder at føre forretning på. Vi vil se nærmere på, hvordan Jyske Bank har brugt oplevelser til at synliggøre deres værdigrundlag og til at differentiere sig. Mere præcist vil vi fokusere på processen omkring implementeringen af virksomhedens nye strategi 'Jyske Forskelle2' herunder hvordan ledelsen har kommunikeret visionen og værdier til medarbejderne samt hvordan disse er kommet til udtryk i filialernes indretning. Denne del af casen fremstilles hovedsageligt ud fra et personligt interview med Frank Pedersen, idet han som kommunikationschef er ansvarlig for markedsføringsprojektet, samt andre udtalelser fra ledelsen i medierne, da ledelsen udgør bagmændene for bankens strategi. Herefter vil vi analysere medarbejdernes holdning til bankens vision og nye identitet, hvilket gøres via spørgeskemaundersøgelser og telefoninterviews med medarbejderne. Endvidere vil vi se på, hvordan Jyske Bank har integreret visionen og værdierne i indretningen af bankerne. Til sidst i dette kapitel vil vi fortolke

vores fokusgruppeinterviews, og analysere hvordan forbrugernes opfattelse har været samt hvordan eksisterende kunder har reageret i forhold til de oplevelsesbaserede elementer i 'Jyske Forskelle2'. Casen har til hensigt at identificere og analysere de udfordringer, som der måtte være ved at brande sig på noget, som i så mange år har haft flest konservative og mekaniske associationer og som ligger udenfor oplevelsesøkonomiens kerneområder.

1.2.3 OPGAVERNS DATAKILDER

Til casestudier er det som sagt muligt både at anvende kvalitative og kvantitative undersøgelser, hvilket vi har gjort i denne afhandling. Nedenfor gennemgås de primære data og sekundære data.

1.2.3.1 Primære data

I denne afhandling har vi anvendt følgende primære data: personlige interviews, telefoninterviews fokusgruppeinterviews og spørgeskemaundersøgelser. Disse præsenteres nedenfor.

1.2.3.1.1 Personlige interviews

Afhandlingens primære data består bla. af et personligt interview med Frank Pedersen, Direktør for Kommunikation og Markedsføring i Jyske Bank, som er ansvarlig for hele Jyske Banks marketingkommunikation (Se interviewet i det elektroniske bilag eller spørgeguide til interviewet i bilag 1). Forskningsinterviews er ifølge Yin (2003) casestudiets vigtigste kilde til information, vi vil dog senere argumentere for, hvorfor andre kilder også har været af stor betydning for casestudiet i denne afhandling. Formålet med dette interview, er at indsamle kvalitative data for at få en mere dybdegående indsigt i ledelsens begrundelse for lanceringen af deres nye strategi 'Jyske Forskelle2'. Selvom vi også anvender andet materiale til at klarlægge ledelsens vision, har dette interview med Frank Pedersen gjort det muligt at præsentere bankens værktøjer på en helt speciel måde.

1.2.3.1.2 Telefoninterviews

Udover at få en *in-side* vide i forhold til ledelsens strategiske arbejde, har det samtidig været afgørende, at få medarbejdernes personlige holdning til måden som Jyske Bank arbejder med bankens værdier på samt en feedback fra eksisterende kunder i Jyske Bank.

Medarbejderne

Spørgeskemaundersøgelsen (jvf. 1.2.3.1.4) optræder som grundlag for vores undersøgelse af medarbejdernes opfattelse af Jyske Bank og indførelsen af 'Jyske Forskelle2'. Efter gennemførelse af denne, konstaterede vi dog, at det var nødvendigt at få en uddybende snak med et par af medarbejderne ved Jyske Bank og foretog således to telefoninterviews med henholdsvis bankrådgiver Peder Pedersen og bankrådgiver Lasse Nielsen (Se interviewene i det elektroniske bilag eller spørgeguide til interviewene i bilag 2). Respondent Peder Pedersen har været ansat i Jyske Bank i 34 år og kan derfor siges at repræsentere den del af Jyske Bank som har været med i processen i lang tid. Den anden respondent Lasse Nielsen er 27 år og derfor repræsenterer han den yngre del af bankens personale. Naturligvis er der her tale om en generalisering, hvilket der naturligvis tages hensyn til i kodningen af de gennemførte interviews.

En af ulemperne ved telefoninterviews er, at respondenterne pludselig bliver ringet op, og så skal svare på en række spørgsmål, som vedkommende ikke er forberedt på (Andersen 2005: 172). Vores telefoninterviews er derfor aftalt en uges tid før de blev gennemført med begge respondenter, hvor vi samtidig overordnet har forklaret, hvad vi vil spørge til.

Interviewguide til henholdsvis det personlige interview og de telefoniske interviews

For denne afhandling har det i høj grad drejet sig om, at finde frem til fænomener eller fakta som ikke har været at finde i medierne, og der er derfor i høj grad arbejdet med åbenhed i interviewet.

Interviewet med Frank Pedersen adskiller sig fra den spørgeguide som er anvendt ved interviewene med bankrådgiverne, idet formålet med dette interview naturligvis har været at få indsigt i ledelsens overvejelser og tanker bag kampagnen, hvorimod interviewene med bankrådgiverne dels har skulle understøtte den kvantitative undersøgelse af medarbejdernes situation og dels virksomhedskulturen generelt.

Eksisterende kunder

I forhold til den generelle forbrugers opfattelse af 'Jyske Forskelle2' (jvf. metode 1.2.3.1.5) har det været interessant for os, at analysere hvordan eksisterende kunder oplever 'Jyske Forskelle2', og om det nye koncept har ændret deres opfattelse af deres bank og af deres bankpersonale. Endvidere har vi foretaget disse interviews for at kunne konkludere, om der er et misforhold mellem eksisterende kunders opfattelse og den generelle forbrugers opfattelse. For bedst at være i stand til at sammenligne svarene, har spørgsmålene

derfor været de samme, som i emne tre i vores fokusgruppeinterviews, som direkte omhandler Jyske Bank (Se spørgeguide i bilag 3).

1.2.3.1.3 Spørgeskemaundersøgelse

Selvom man typisk ser, at der anvendes kvalitative undersøgelsesmetoder i casestudier, så kan der ifølge Ib Andersen (2005: 114-115) indgå såvel kvalitative som kvantitative aspekter i et casestudie, hvilket også er tilfældet i denne afhandling. Ifølge Thomas Harboe (2006: 68) kan der anvendes kvantitative metoder i form af spørgeskemaer, hvis casen skal generaliseres eller på anden måde sættes i en større sammenhæng.

Da casestudiet i denne afhandling både skal tjene det formål, at se på hvordan oplevelser i praksis kan forankres i virksomheders corporate branding processer og samtidig også vurdere Jyske Banks situation i den konkrete case, har det været nødvendigt at foretage en spørgeskemaundersøgelse (Se resultater i elektronisk bilag eller spørgeguide i bilag 4) for at give et overordnet indtryk af, hvordan medarbejderne i Jyske Bank oplever kundernes reaktion på de oplevelsesbaserede elementer i 'Jyske Forskelle2', samt hvad konceptet betyder for dem som medarbejdere.

Til udarbejdelse af spørgeskemaet er Henning Olsens kvalitetssikrende spørgsmål anvendt som en guide til at sikre kvaliteten i skemaet (Olsen 2005: 59). For at undgå problematikker omkring lingvistiske misforståelser, mangel på svarmuligheder eller andet er spørgeskemaet testet på en bekendt Jyske Bank medarbejder. Dette anbefaler de fleste teoretikere, som behandler emnet metode (Andersen 2005: 178; Olsen 2005:144).

Fordelen ved en spørgeskemaundersøgelse er, at det er nemt at administrere, og at man kan nå ud til flere. Efterbehandlingen og måling af svarene er således også lettere end ved kvalitative undersøgelser. Det er klart, at dette også bidrager til den række ulemper, så som manglende dybde i svarene fra respondenterne (Andersen 2005: 173). Derfor er spørgeskemaundersøgelsen understøttet af to telefoninterviews med to uafhængige medarbejdere fra Jyske Bank. De metodiske kommentarer hertil står forklaret i det næste afsnit.

Vi har valgt at anvende internet kommunikation til vores spørgeskemaundersøgelse, dels for at give Jyske Banks medarbejder muligheden for at udfylde skemaet præcis på det tidspunkt der passer dem (Vilstrup 2001: 74), dels for at gøre undersøgelsen så anonym som muligt. Ulempen kan selvfølgelig være at respondenterne læser spørgsmålet anderledes end med den hensigt det oprindelig blev skrevet (Vilstrup 2001: 78-79). Derfor har vi udarbejdet korte og præcise spørgsmål.

Spørgeskemaet er relativt kort, da vi har gennemført undersøgelsen i medarbejdernes arbejdstid. Skemaet består således kun af 10 spørgsmål. Indledningsvis forklares kort og præcist, hvad undersøgelsen går ud på, således at respondenterne kan se relevans i efterfølgende spørgsmål. De tre første spørgsmål skal ses som en opvarmning til de mere konkrete spørgsmål herefter. Svarkategorien er overvejet nøje og for ikke at skabe forvirring, har vi valgt at holde os til en skala med fire punkter 'meget enig', 'enig', 'delvis enig' og 'ikke enig'. Dette er en standardskala, som Ib Andersen nævner i sin bog "Den skinbarlige virkelighed" (2005: 176). Henning Olsen diskuterer også emnet omkring svarmulighederne, da der altid vil være fordele og ulemper ved forskellige metoder. Han påpeger, at nogle respondenter vil overveje grundigt, om de skal svare "meget enig" eller 'enig', mens andre vil være i tvivl om, en given aktivitet er 'ofte' eller 'meget ofte' forekommende. Andre undlader at reflektere over svarmulighederne og træffer et hurtigt valg (Olsen 2005: 80). Dog kan for mange svarmuligheder skabe måleproblemer (Hansen og Andersen 2000: 35), hvilket vi gerne har villet undgå. Det er væsentligt at give respondenterne mulighed for at undslippe med en særlig markering for 'irrelevant', 'ingen erfaring' eller 'ved ikke', således vi undgår at få et svar fra nogen som i virkeligheden ikke har en holdning til det, som der bliver spurgt til (Vilstrup 2001: 93).

Formål med spørgeskemaundersøgelsen

Undersøgelsens formål har først og fremmest været at tegne et billede af hvordan medarbejderne i Jyske Bank opfatter indførelsen af 'Jyske Forskelle2' og bankens væsen i det hele taget, hvorfor vægtningen i spørgeskemaundersøgelsen ser derfor således ud:

- Ca. 50%: Medarbejderloyalitet-opfattelse af 'Jyske Forskelle2'
- Ca. 30%: Kundernes reaktion på 'Jyske Forskelle2'
- Ca. 10%: Implementeringsprocessen af 'Jyske Forskelle2'

Vi har lagt mest vægt på medarbejdernes opfattelse og loyalitet i forbindelse med 'Jyske Forskelle2', idet dette er yderst vigtigt i forhold til om de er i stand til at give kunderne den oplevelse af Jyske Bank som ledelsen og virksomhedens visioner har lagt op til. Derudover er det medarbejderne, der har den daglige kontakt til kunderne og får den direkte feedback fra kunderne omkring deres reaktion på 'Jyske Forskelle2', hvorfor medarbejderne er i stand til at vurdere hvilke tiltag som har været positive og hvilke der har været negative. Grundet den negative medieomtale om 'Jyske Forskelle2' har vi fundet det interessant at vurdere, hvorledes implementeringsprocessen har været en belastning for medarbejderne.

Måling af spørgeskemaerne

Da vi har arbejdet med forskellige svarkategorier er det naturligvis nødvendigt at arbejde med forskellige måleværktøjer i kodningen af spørgeskemaundersøgelsen. I spørgsmål med skala svarkategorier er der lavet en gennemsnitsberegning som viser hvor stor en del af de adspurgte, som har svaret det ene eller det andet og så fremdeles (Vilstrup 2001:114). Svarcitaterne indgår i rapportmaterialet i listeform (Vilstrup 2001:103) og delt op i negative og positive kommentarer.

Til vurdering af medarbejdernes rolle i forbindelse med indførelse af 'JyskeForskelle2' samt deres rolle i virksomhedskulturen, må vi vurdere, at undersøgelsen er en forholdsvis pålidelig kilde. Med dette mener vi, at vi er klar over, at respondenterne kan være påvirket af kollegaer eller ledere på arbejdspladsen.

1.2.3.1.4 Fokusgruppeinterviews

Til at afdække forbrugernes opfattelser af Jyske Banks 'Jyske Forskelle2' omkring oplevelsesdimensionen, har vi valgt at anvende fokusgruppeinterviews (Se interviews i elektronisk bilag eller spørgeguide i bilag 5) I det følgende gør vi rede for aspekter af den praktiske gennemførelse af fokusgruppeinterviewene: hvor mange fokusgruppeinterviews vi har afholdt, hvordan de enkelte fokusgrupper er udvalgt og sammensat samt hvilken fremgangsmåde vi har brugt i forbindelse med afholdelsen af interviewene.

Fokusgruppeinterviewet er, som betegnelsen røber, en type interview – en struktureret, formålsstyret samtale mellem to eller flere personer, hvis formål er, at diskutere et bestemt emne under vejledning af moderator (Halkier 2003: 7). I et fokusgruppeinterview er det de deltagendes indbyrdes samtale om det valgte emne der er det primære, og moderatorens rolle er facilitere samtalen, ikke styre den (Halkier 2003: 55). Metoden er stærk til, at deltagerne kan kommentere hinandens udlægninger og forhandle dem med hinanden (Halkier 2003: 28).

Til forskel fra f.eks. det individuelle interview giver fokusgruppeinterviewet adgang til en kollektiv dimension ved fortolkning og meningsskabelse: undervejs i fokusgruppeinterviewet synliggøres den diversitet der måtte eksistere med hensyn til deltagernes oplevelser, erfaringer, holdninger, opfattelsesfortolkninger osv. og diversiteten resulterer ofte i, at fokusgruppedeltagerne eksplicit reflekterer herover (Halkier 2003: 15-17). Den kollektive dimension betyder også, at fokusgruppedeltagerne kan anspore eller aktivere hinandens hukommelse.

Antal, udvælgelse og sammensætning af fokusgrupper

Fokusgruppeinterviewene er blevet afholdt i henholdsvis København og Vejle med deltagelse af fem personer. I København var der 3 kvinder og 2 mænd til stede og i Vejle var der 4 kvinder og 1 mand tilstede alle i aldersgruppen 24-30. I København var deltagerne fordelt ud over forskellige banker: Danske Bank, Morsø Sparkasse, Nordea og 2 gange Forstædernes Bank. I Vejle var der 3 af de interviewede som havde Sydbank, og de sidste to havde henholdsvis Andelskassen og Jyske Bank.

Rekrutteringen af de interviewede er foregået ved, at vi to formiddage i FØTEX på henholdsvis Frederiksberg og i Vejle har headhuntet én person hvert sted, som selv skulle stå for at samle fire andre personer til fokusgruppeinterviewet som han/hun kendte. Denne metode kendetegnes som *Snowball-samling* (Johnson 1990), dvs. folk som kender hinanden, idet folk let kan tage del i samtalen, og samtidig er det trygt for dem at tale med andre som de kender. De kan uddybe hinandens perspektiver på grund af delte erfaringer og oplevelser (Bloor et al 2001: 22). Begrundelsen for at vælge personer i aldersgruppen 20-30 år er, at vi ønsker at afprøve, om disse personer har en positiv opfattelse på oplevelsesdimensionen, herunder hvorvidt oplevelser er vigtige i forhold til de primære ydelser, som de som kunder får i banken. Den unge generation er dem som kommer til at præge fremtidens virksomheder i form af deres behov, hvorfor vi gennem selektiv udvælgelse kun valgt at beskæftige os med denne aldersgruppe i fokusgrupperne.

Spørgeguiden til interviewene er lavet ud fra *Den blandede tragtmodel* (Morgan 1997: 41-42). Denne model arbejder med fordele fra den løse og den stramme model ved at starte åbent og slutte af i en strammere styring. Dermed er det muligt for os både at give plads til deltagernes perspektiver og interaktion med hinanden, og samtidig være sikker på, at vi får belyst egne undersøgelsesinteresser.

Vores afhandling er bl.a. interesseret i, hvilke muligheder og udfordringer der kan opstå ved at anvende oplevelsesøkonomiske principper i corporate branding processen hos virksomheder i den finansielle sektor. Det første emne med syv konkrete og afklarende spørgsmål lægger op til, at hver enkelt deltager nemt kan svare ud fra deres erfaring om, hvordan de bruger deres bank i dag. Dette har vi valgt for langsomt at komme i gang med en diskussion omkring et emne, som deltagerne i hverdagen ikke nødvendigvis sætter sig ned og diskuterer.

Det næste emne går på en mere generel holdning til banker, hvorfor vi beder deltagerne om at beskrive og argumentere, hvilke banker, ud fra en diskussion om stærke og svage sider, de synes skiller sig ud. Herefter

finder vi det interessant at vide, om der er prestige indenfor hvilken bank man har, dvs. om bankens navn betyder noget for ens valg af bank. Formålet med dette er, at vi finder det interessant at kende deltagerenes holdning til Jyske Bank uhjulpel. Hvis deltagerne ikke selv endnu har nævnt Jyske Bank, vil vi spørge om de kender Jyske Bank. Herunder vil vi bede dem om, at skrive tre ting ned på et papir som falder dem ind, når de hører navnet Jyske Bank. Dette vil vi have deltagerne til at diskutere samt ønsker vi, at de begrundet deres forudindtagne holdning omkring denne bank, inden vi under næste emne viser dem et konkret medieklip omkring Jyske Bank.

I emne tre viser vi som sagt et medieklip omkring Jyske Bank. Hermed vil vi gerne indlede til det tredje emne, samt nærme os vores særlige interesse i denne afhandling som er at se deltagerenes reaktion på Jyske Banks 'Jyske Forskelle2' samt at se, om deres umiddelbare reaktion på virksomheden har ændret sig, efter vi har vist medieklipet. Det interessante er altså, om deltagerne vil beskrive banken anderledes efter de har set medieklipet. Vi vil undersøge, om deltagerne selv lægger mærke til, at Jyske Bank er en anderledes og uhøjtidelig bank, og i så fald hvordan de beskriver det. Hvis ingen af deltagerne til sidst i denne diskussion har lagt mærke til, at Jyske Bank prøver at differentiere sig på oplevelser ved at involvere af kunden og på denne måde skabe en oplevelse hvor kunden er hovedperson, vil vi spørge mere direkte ind til dette og herpå prøve at få en diskussion omkring hvorvidt deltagerne ser det som en positiv ting eller om det er irrelevant.

Det sidste og fjerde emne går på, hvornår deltagerne synes, at en bank er en god bank. Dernæst hvilken bank deltagerne synes er mest ideel samt til sidst om deltagerne synes, at Jyske Bank er et bud på en fremtidig bank. Dette skulle føre til en diskussion omkring oplevelsesdimensionen, som diskuteret i det foregående emne samt en revurdering af banksektoren i dag, hvor deltagerne begrundet deres udtalelser.

Vi har skiftevis fungeret som moderatorer og sekundant på fokusgruppeinterviewene. Den som var moderator stillede spørgsmålene og den som fungerede som sekundant, havde overblikket og holdt styr på hvem der havde sagt hvad og hvorfor for at se, om deltagerne skulle ændre mening undervejs. Som tidligere nævnt, handlede det først og fremmest om at lytte til deltagerne. Vi fungerede som professionelle lyttere og spørger i en balance mellem indlevelse og distance (Halkier 2003: 54). Derudover var vores funktion som moderatorer, at muliggøre den sociale interaktion i fokusgruppen – og ikke prøve at kontrollere den (Halkier 2003: 55). Meningen var at deltagerne skulle henvende sig til hinanden, kommentere hinandens udtalelser og spørge ind til hinanden på basis af deres erfaringer. Det var vigtigt for os, at alle fik lov til at sige noget, så det ikke kun var dominerende personer, som deltog i diskussionen, men også at de mere tilbageholdende sagde noget

(Halkier 2003: 56). For at skabe rammerne for det sociale rum for fokusgruppen, startede vi med, at forklare lidt om projektet i brede rammer og hvad interviewet skulle handle om. Derefter skulle deltagerne præsentere sig, med alder, uddannelse, jobfunktion. Vi havde forklaret deltagerne, at det i fokusgrupper meget handler om at tale med hinanden frem for at tale med os som interviewere (Halkier 2003: 58). Vi havde forklaret deltagerne, at fokusgrupperne skulle foregå med forholdsvis lav moderator-involvering, idet vi gerne ville have at deltagerne skulle diskutere frit og åbent. Endvidere ville vi fortælle deltagerne, at vi var her for at lære noget af dem og om deres forståelser og holdninger til emnet. Nedenfor har vi beskrevet fremgangsmåden for interviewene (Se spørgeguide, bilag 5).

Diskussion: validiteten af de generede data

Som en afrunding på afsnittet om fokusgruppeinterviews, vil vi diskutere kvaliteten af de genererede data, nærmere bestemt deres validitet: Hvor pålidelige er dataerne i forhold til måden, de er blevet til på, og hvor pålidelig er behandlingen af dem? (Kvale 1997: 237)

Spørgsmålet om, hvorvidt man kan stole på fokusgruppedeltageres udsagn, er ofte et problem som bliver pointeret. Siger respondenterne mon det, som de virkelig mener, føler og oplever? Eller siger de f.eks. det som de tror interviewererne gerne vil høre? Men dette argument bliver i midlertidig opløst af socialkonstruktivismens perspektiv ved at pege på, at alle menneskelige udtryk altid indgår i en social kontekst (Kvale 1997). Skjulte agendaer, tilbageholdelse af information og lignende adfærd er en del af den sociale verden som vi, som interviewere, søger at få indblik i.

Fokusgruppeinterviewet adskiller sig fra det individuelle interview ved at karakterisere sig som et gruppodynamisk element. Dog kan gruppodynamikken have en negativ indflydelse på pålideligheden af data, idet de forskellige fokusgruppedeltagere kan udøve social kontrol overfor hinanden, således at afvigende holdninger og meninger og socialt uaccepterede udsagn bliver undertrykt i interviewsituationen (Bloor et. al. 2001: 8). For at minimere dette problem, har vi, som tidligere nævnt, valgt at anvende *Snowball-sampling*, dvs. at man rekrutterer folk som kender hinanden, idet disse personer let kan tage del i samtalen, hvor det samtidig er trygt for dem at tale med andre de kender. De kan uddybe hinandens perspektiver på grund af delte erfaringer og oplevelser (Bloor et al. 2001: 22). Under fokusgruppeinterviewene forekom det os dog, at samtlige fokusgruppedeltagere deltog i diskussionen, hvorfor fokusgruppedeltageres udsagn forekommer os meget valide.

Reliabiliteten af transskriberingen af interviewdata fra tale til tekst

I forbindelse med transskriberingen af fokusgruppeinterviewene, har vi selv transskriberet fokusgruppeinterviewene ordret og vedlagt dem som appendiks. At transskriberingen af fokusgruppeinterviewene således er blevet udført af personer som selv var til stede under fokusgruppeinterviewet, er en strategi vi har brugt, til at kvalitetssikre transskriptionerne. Halkier påpeger, at fokusgruppeinterviews er svære at transskribere for en person, som ikke har været til stede under afholdelsen af fokusgrupperne. De mange deltagere taler måske i munden på hinanden og kan være svære at skelne fra hinanden (2003: 76-77). At vi, som afhandlingsstuderende, selv har været involveret i alle transskriberinger er en fordel, idet det øger vores fortrolighed med data, hvilket kommer os til gavn i den efterfølgende analyse (Bloor et al. 2001: 62).

1.2.3.2 Sekundære data

I denne afhandling anvender vi også sekundære data, dvs. data, som er indsamlet af andre personer, forskere, institutioner. Disse beskrives nedenfor.

1.2.3.2.1 Dokumenter

Ifølge Yin (2003) kan dokumenter under dataindsamling være alt lige fra administrative eller formelle dokumenter til avisartikler. Størstedelen af denne afhandlings dokumenter består af journaler og artikler fra hovedsagelig aviser og tidsskrifter eller fagblade. I forbindelse med teoriafsnittet anvendes ofte udenlandske artikler eller journaler, hvorimod i forbindelse med beskrivelsen og vurderingen af Jyske Banks 'Jyske Forskelle2' anvendes artikler fra danske aviser. Derudover har vi forsøgt at søge bredt i aviser, tidsskrifter og fagblade for at dække så bredt en så menigskare som muligt. I casearbejdet er der også appliceret dokumenter fra Jyske Bank selv så som deres brochure "*Fundamentet*" om virksomhedens vision.

1.2.3.2.2 Billeder

Idet Jyske Bank har arbejdet meget med indretningen af deres bank og arbejdsplads i forbindelse med 'Jyske Forskelle2', har det været relevant at inddrage billedmateriale i vores analyse (Se bilag 6). Billederne er taget af undersøgte selv, men analyseret af os og betegnes derfor for sekundære data (Andersen 2005: 161)

1.2.3.2.3 Video

Ligeledes har Jyske Bank selv produceret en introduktionsvideo omkring lanceringen af 'Jyske Forskelle2', som er optaget af undersøgte selv. Denne video bruger vi i forbindelse med vores fokusgruppeinterviews, for at analysere de interviewedes reaktion på 'Jyske Forskelle2'.

Usikkerhedsfaktor ved dataindsamlingsmetoden

Vi har valgt at optage de fortagende interviews, således at vi altid har kunnet vende tilbage til dem, hvis noget skulle være uklart. Samtlige interviews er transskriberet kort tid efter at interviewene fandt sted.

Kvalitative undersøgelser er i særlig grad underlagt faren for forskerbias (det forhold at undersøgeren personligt påvirker forskningsresultaterne på grund af den personlige informationsindsamling og behandling) (Andersen 2005: 210). Vi har derfor i vores undersøgelse forsøgt kontant at stille skeptiske spørgsmål til os selv for at sikre, at vi ikke var i gang med et mønster, som vi selv skabte og ikke et mønster som var et resultat af undersøgelserne. Bl.a. har vi under de foretagne fokusgruppeinterviews kun afbrudt, når respondenterne var på vej ud på et sidespor, eller hvis der var uklarheder.

1.3 AFHANDLINGENS STRUKTUR

Her præsenteres indholdet af afhandlingens kapitler kort:

KAPITEL 2 OG 3: CORPORATE BRANDING OG OPLEVELSESØKONOMI

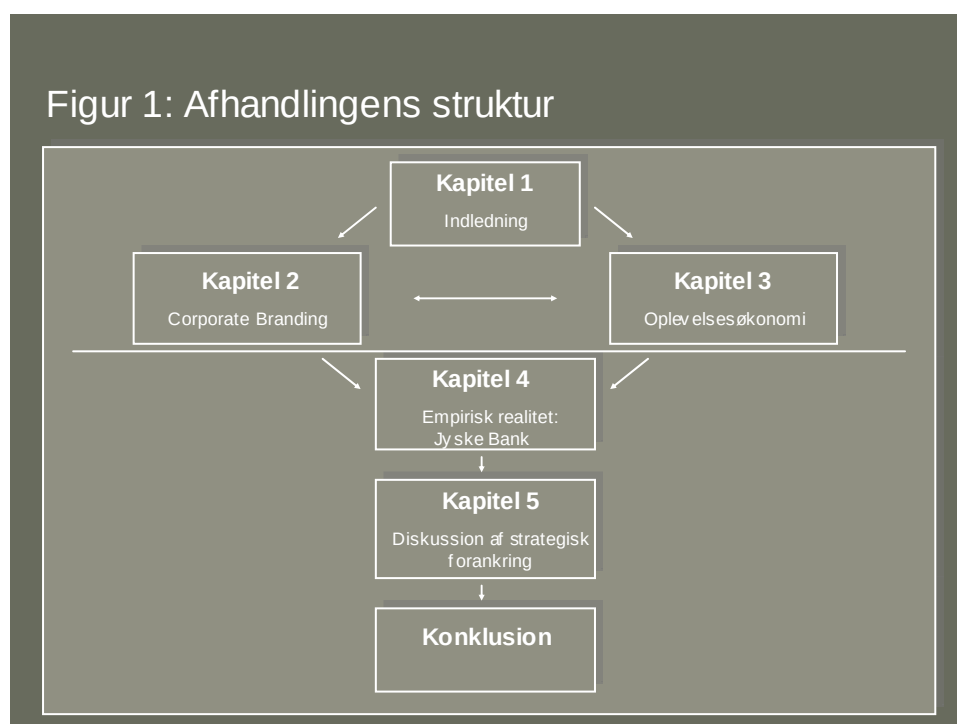
Disse to kapitler introducerer begreberne corporate branding og oplevelsesøkonomi, og der gives en kritisk præsentation af fremtrædende danske og udenlandske teoretikers bidrag til litteraturen.

KAPITEL 4: EMPIRISK REALITET, CASE: JYSKE BANK

I dette kapitel tages udgangspunkt i Jyske Bank, som et eksempel på en virksomhed i den finansielle sektor, hvor der analyseres, hvordan virksomheden har integreret oplevelser internt og eksternt. Vi fokuserer på hvilke interne storytellingsværktøjer Jyske Bank har anvendt samt hvilke eksterne oplevelsesøkonomiske værktøjer banken har gjort brug af. Herefter analyserer vi Jyske Banks image ud fra en reaktion på 'Jyske Forskelle2' fra medarbejderne, forbrugerne generelt set, eksisterende kunder samt medierne.

KAPITEL 5: DISKUSSION AF STRATEGISK FORANKRING

I det sidste kapitel vil vi endegyldigt forsøge at svare på vores problemformulering, og i diskussionen af oplevelsesøkonomiske principper i corporate branding processer vil vi inddrage vores resultater fra casen samt relevant litteratur fra vores teoriafsnit. Afhandlingens struktur er afbildet i figur 1:



2 CORPORATE BRANDING

I nyere tid har der været en tendens væk fra rene *produkt brands* mod *corporate brands*, hvor brandet knytter sig til producenten, altså virksomheden. Schultz, Antorini og Csaba taler om to forskellige bølger af corporate branding (2005: 10). Den første bølge tog form i 90'erne, og beskrives bedst ved at corporate branding her anses som en udvidelse af produkt branding (2005:10). Her arbejdes der med corporate branding hovedsageligt gennem marketing og kampagner, og der er fokus på essensen af brandet, dets fordele og dets individuelle visuelle identitet (2005: 219). Andre blev mere optaget af corporate branding som et strategisk koncept, som er fokuseret på at definere organisationens identitet på en måde, som kan integrere stakeholders i organisationen (2005: 219). Ifølge Schultz, Antorini og Csaba er det netop den første bølge der både i teori og praksis stadig dominerer (2005: 10). I vores casearbejde med Jyske Bank vil vi undersøge, hvordan Jyske Bank har arbejdet med corporate branding, og vi vil vurdere om dette kan karakteriseres som første eller anden bølge.

Kapitlet kommer således til at beskæftige sig med følgende spørgsmål:

- Hvad er et corporate brand?
- Hvorfor har virksomhederne interesse i corporate branding?
- Hvordan er implementeringsprocessen i corporate branding?

2.1 HVAD ER ET CORPORATE BRAND?

I følge Balmer & Grey's definition er et corporate brand *"the face of the organization"* (2003: 991). Dette beskriver på en simpel måde, essensen bag de komplekse dele som et corporate brand består af. Et corporate brand er hele virksomhedens identitet og værdier: *Hvad er det virksomheden står for, hvilke etiske principper arbejder den ud fra, hvordan behandler den sine medarbejdere, hvilken holdning har den til kunderne, leverandørerne og omverdenen?* (Morsing & Kristensen 2001: 26)

I en verden i hastig vækst kan det være svært for virksomhederne, at afgrænse hvem de er og hvem konkurrenterne er. Specielt i brancher, hvor produkter og services er meget ens og hurtigt imiteres, er dette vanskeligt (Schultz 2008). Derfor søger mange virksomheder at inkludere flere aspekter af deres identitet både i tid og rum, hvorfor mange søger tilbage i historien for at genkalde de centrale ideer bag virksomhedens opstart. Ifølge Schultz (2008) gør man dette for at skabe et autentisk og troværdigt brand som er svært at kopiere. Dette kræver, at ledelsen i langt højere grad bevæger sig mod en dialogbaseret ledelse og væk fra

kontrolbaseret styring. Der er dog en vigtig ting, som skal huskes i arbejdet med identitet, hvilket seniorkonsulent ved Relation-Lab ApS Lene Riis (2008) påpeger:

"Imagekampagner, hvor vi bruger mange millioner kroner på det, vi traditionelt forstår ved kommunikation, kan ikke løfte denne opgave alene, hvis interessenternes daglige oplevelse af virksomheden ikke modsvarer det billede, vi gerne vil tegne – dvs. hvis der ikke er overensstemmelse mellem identitet og image. Kommunikationen skal derfor ligge tæt på vores kerneværdier – tæt ved det, virksomheden står for".

Brandets identitet er afsenders bud på brandets særkende – i modsætning til brandets image, som er modtagerens opfattelse af brandet. Dette stiller store krav til kommunikationen, og værktøjet til dette har igennem udviklingen gået fra at være et markedsføringsværktøj til i dag at være et forretningsstrategisk ledelsesværktøj (Sandstrøm 2006: 19). De Chernatony og McDonald definerer et brand således:

"A successful brand is an identifiable product, service, person or place, augmented in such a way that the buyer or user perceives relevant, unique, sustainable added values which match their needs most closely. Furthermore its success results from being able to sustain these values in face of competition" (1998: 25).

De Chernatony og McDonald taler altså om at brandets image stykkes sammen af stakeholderne møde med brandet, og at dette møde skal opfylde behov, der både er rationelle og emotionelle for at skabe præference hos stakeholderne behov (1998:26). Samtidig præges den enkeltes oplevede værdi af brandets identitet, den kontekst brandet opleves i og af modtagerens kultur, dvs. stakeholderens forudsætninger. Alt hvad virksomheden gør og siger i forhold til omverdenen er med til at skabe identiteten og dette er vigtigt at forstå for ikke at skabe uligheden imellem image og identitet (Riis 2008). Stakeholderne skal opleve virksomheden på den måde som virksomheden har lagt op til at den kan.

Men hvad er corporate branding helt konkret? Mette Morsing (2001) påpeger, at der er tale om strategisk kommunikation og en sammenhængende anvendelse af virksomheden særlige identitet i arbejdet med branding. Hatch & Schultz (2003) udbygger denne definition ved at fastslå, at corporate branding handler om den opmærksomhed, interesse og aktivitet, som virksomhedens værdier skaber i interaktion mellem virksomhedens interessenter. Dette uddybes i følgende citat:

"A strong corporate brand acts as a focal point for the attention, interest and activity stakeholders bring to the corporation. Like a beacon in the fog, a corporate brand attracts and orients relevant audiences, stakeholders and constituencies around the recognizable values and symbols that differentiate the organization. But corporate branding is not only about differentiation, it is also about belonging. When corporate branding works, it is because it expresses the values and/or sources of desire that attract the key stakeholders." (2003: 1046)

2.2 HVORFOR FOKUS PÅ CORPORATE BRANDING?

For at forstå hvorfor virksomhederne fokuserer så intenst på corporate branding, er det interessant først at se udviklingen af brands.

Brands har passeret tre væsentlige faser. I sin historiske oprindelse var et brand et *ejermærke*, som kvægavlere brændte i deres kreaturer for at undgå forveksling og tyveri. Senere, når kvæget skulle sælges, kunne brandet fungere som kvalitetsmærke (Møllerup 2008: 25). Senere blev romerske teglsten og olielamper af ler markeret med *producentmærker*, der fungerede som oprindelsescertifikater, og dermed som kvalitetsmærker (Møllerup 2008: 25). Endnu senere begyndte europæiske porcelænsmanufakturer og bogtrykkere at forsyne deres produkter med producentmærker. Efter industrialiseringen fik brandet en ny funktion: at være *produktmærker* som skulle sikre virksomhederne stordriftsfordele i markedsføringen. I forretningerne skulle kunderne genkende – og senere genkøbe – de varer de havde set reklameret. Ud over at fortælle om varens oprindelse udviklede brandet sig til også at antyde mere eller mindre håndgribelige produkttegenskaber verbalt og visuelt. I den seneste fase fungerer brands både som producent- og produktmærker. Derudover fungerer brands som *værdiskabere* ved at skabe merbetydning og et særligt image. (2008: 25).

Udviklingen hen imod virksomhedernes værdiskabelse af brands, kan karakteriseres som corporate branding og Mette Morsing fremhæver forskellige grunde til at indføre værdibaseret ledelse i en virksomhed. Nogle af dem er at styrke virksomhedens indre sammenhængskraft, at markere et ledelsesskift, at tiltrække nye medarbejdere og at adskille sig fra konkurrenterne (Morsing 2001: 37-38) I en tid hvor produkter tenderer at ligne hinanden mere og mere, bliver virksomhedernes muligheder for at tiltrække kunderne mindre og mindre. Konkurrencen er øget til det ekstreme, hvorfor en virksomhedsrelateret branding kan bidrage til den nødvendige differentiering. Endelig gælder det, at et brand, som oftest, huskes og genkendes bedre, jo oftere det eksponeres. Corporate brands kan altså være fordelagtige både på omkostnings- og effektsiden, og er en mulighed for virksomheder på omskiftelige markeder til at forstærke og opretholde deres særpræg ved at

lægge virksomhedens karakteristika og værdier til deres produkter og services, så at unikke synergier bliver udviklet overfor konkurrerende produkter (Sandstrøm 2006: 13-14).

På Institut for Fremtidsforskning har man også set nærmere på, hvorfor corporate branding har fået så stor en betydning og man mener at svaret skal findes ved at betragte et kompleks af mange trends på samme tid, for én tendens alene kan ikke forklare fænomenet, udtaler erhvervsforsker ved instituttet Morten Grønborg. Ifølge ham er der specielt tre tendenser som gør sig gældende i denne diskussion nemlig, individualisering, tempo og immaterialisering (Grønborg 2008).

Individualisering

Morten Grønborg (2008) mener, at vi i dag anser os selv som forpligtede til os selv og kun os selv. Og så skal vi træffe en masse valg hele tiden og der mangler vi en større sammenhæng. Morten Grønborg forklaring lyder:

"... Et fællesskab som vi før fik i kirken, i fagbevægelsen eller gennem vores sociale stand. Disse systemer gav os nogle forhåndsbestemte svar til en masse spørgsmål, så vi ikke hele tiden selv skulle tage stilling. Man var en del af noget. Det samme kan virksomhederne tilbyde individet med et godt brand, så i den forstand kan behovet for virksomhedsbranding ses som en modreaktion på individets stigende selvstændighed og den rådvildhed der kan følge med" (Grønborg 2008).

Tempo

"Der er en stigende forandringshastighed i samfundet, og forholdet mellem det kendte og det ukendte er derfor blevet skævt. Der er for mange nye ting at forholde sig til hele tiden og for få velkendte konstanter. Og da nye ting tager tid at lære bliver vi stressede fordi vi har for lidt tid og for meget arbejde. Her kan virksomheden igen træde til med trygge rammer og gennemtænkte holdninger til for eksempel miljø og social ansvarlighed, ligesom arbejdspladsen hvor vi jo lægger en stor del af vores vågne tid kan blive et fast holdepunkt i en kaotisk verden" (Grønborg 2008).

Immaterialisering

Som en direkte konsekvens af den økonomiske udvikling, der har betydet et større privatøkonomisk råderum for den enkelte, ses der trend i at fokus er skiftet fra produkt til følelser (Grønborg 2008). Ifølge Grønborg

hænger dette naturligvis også sammen med det forhold at vi i dag på en lang række områder har en generisk produktsituation, også når det gælder virksomheder. Han udtaler:

"Jeg som forbruger er i princippet bedøvende ligeglad med hvilken strøm der kommer ud af mine stikkontakter. Derfor er elselskaberne i dag nødt til at brande sig som virksomheder nu hvor de er blevet liberaliserede, for de kan alle levere den samme standardvare. Eller se bare på de fem største revisionselskaber i Danmark. Hvis jeg skulle vælge at arbejde for ét af dem hvilket ét skulle det da være? De er vel cirka lige gode, og fusionerer jo rask væk med hinanden. Jeg vælger da dem med det bedste brand og de bedste tilbud og historier.."

I kapitlet om oplevelsesdimensionen (jvf. kapitel 3) diskuteres samfundsudviklingen yderligere.

2.3 PROCESSEN I CORPORATE BRANDING

Alle virksomheder vil højst sandsynlig argumentere, at de prøver at skabe et brand, som det er meningen, virksomhedens stakeholders skal opleve på samme måde. Og i forbindelse med skabelsen af det corporate brand er der bestemte faktorer som skal opfyldes (De Chernatony 2002; Hatch & Schulz 2003; Balmer & Grey 2003). I en del nyere corporate branding litteratur lægges der vægt på at anskue denne skabelse som en proces. Sandstrøm taler eksempelvis om interne og eksterne processer som tilsammen skal skabe det corporate brand: *"Branding er de interne og eksterne processer, der har til formål at gøre en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept til et brand"* (Sandstrøm 2006: 19).

Marketingprofessoren David A. Aaker² argumenterer endvidere at et corporate brand ikke er noget, som virksomheden skaber fra den ene dag til den anden: *"Changing a corporate brand is like turning a large ocean liner – it will turn slowly and require a lot of energy doing so"* (2004: 13). Samtidig gør Aaker opmærksom på, at udfordringen ligger i at kunne identificere organisatoriske karakteristika og gøre dem relevante for kunderne. Dette fremstår specielt interessant, når vi taler om brancher, hvor produkterne er svære at differentiere fra hinanden og Aaker nævner i den forbindelse bankbranchen i USA (2004: 14). Dette perspektiv er interessant i forhold til vores casestudie, da Jyske Bank prøver at differentiere sig med oplevelser, og dermed på noget andet end selve produkterne. Selvom litteraturen er bred indenfor emnet, og der findes talrige diskussioner, er der et par hovedelementer, som skal være til stede i opfyldelsen af et corporate brand, hvor det første er virksomhedens *vision*.

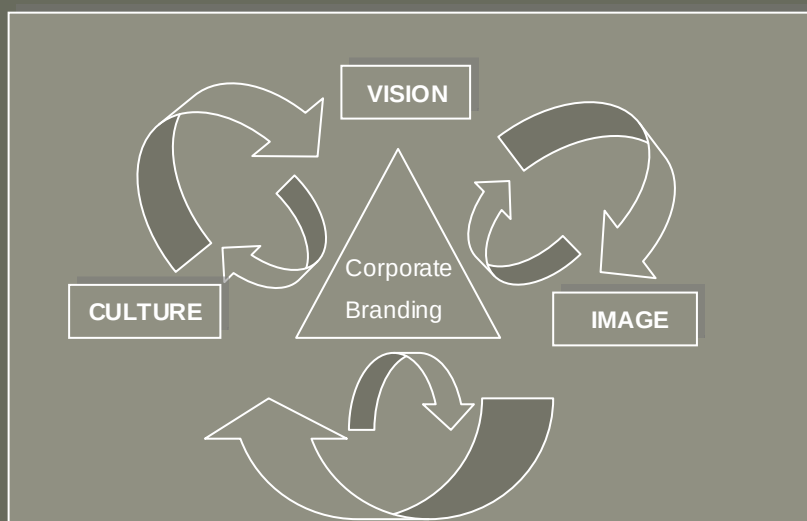
² David A. Aaker er en meget anerkendt marketingprofessor, som har skrevet en del bøger bl.a. "Building Strong Brands", "Brand Leadership" og "Managing Brand Equity".

2.3.1 VISION

Det første krav til et brand er en vision, som normalt udformes af den øverste ledelse og som de Chernatony definerer som følgende: *"consist of the future environment a brand wishes to bring about, its purpose, and its core values"* (De Chernatony 2002: 120). Visionen skal være kulturelt forankret og accepteret i organisationen og de ansatte skal kunne identificere sig hermed, bidrage hertil og være et udtryk heraf (Hatch & Schultz 2001: 130).

Hatch og Schultz har fremført en model 'The Corporate Branding Tool Kit' (Se figur 2), hvor de tre dimensioner: *vision*, *image* og *kultur*, tilsammen, i en proces, skal skabe et stærkt og konkurrencedygtigt corporate brand. Modellen er baseret på Hatch og Schultz's 10 årige undersøgelse af over 100 virksomheder verden over. Resultatet af deres undersøgelse viste, at mange virksomheder tit forsøger at arbejde med en corporate branding strategi, som ikke er udtænkt grundig nok i forhold til, hvad virksomheden står for, hvem de er, og hvor de gerne vil hen i fremtiden (Hatch & Schultz 2001: 130). I stedet tror mange virksomheder fejlagtigt, at det er nok at nedskrive et corporate brand, som det de ønsker at have, men som i virkeligheden er uvirkeligt og utroværdigt overfor såvel virksomhedens ledelse og stakeholders. I stedet er der indenfor marketing- og organisationslitteraturen stor enighed om, at opbyggelsen af et corporate brand er en gensidig proces mellem virksomhedens stakeholders (Gregory 2007: 61).

Figur 2: The Corporate Branding Tool Kit



Kilde: Schulz, Antorini & Csaba 2001: 50

'The Corporate Branding Tool Kit' er en enkel og nyttig model i en teoretisk sammenhæng omkring emnet corporate branding, men må dog også siges at udtrykke et relativt forenklet syn på corporate branding processen. Den understreger de bærende elementer i corporate branding teorien, men problematikken i Hatch og Schultz's model må siges at ligge i, at man taler om kultur og image i ental. Da der iblandt stakeholders findes flere forskellige opfattelser af virksomhedens image, og hvis virksomheden ikke er opmærksom på dette, kan det medføre fatale konsekvenser. Et godt eksempel er British Airways, som Hatch og Schultz selv behandler i en case, hvor virksomheden ikke har været tilstrækkelig opmærksom på et image, som denne havde i blandt den britiske befolkning. Der var nemlig en stor del af befolkningen, som havde et meget nationalistisk opfattelse af British Airways, hvilket man havde ignoreret fra virksomheden side og herefter begået en stor fejl ved ikke at bibeholde de nationalistiske værdier i brandet (Hatch & Schultz 2001: 132). Kulturen i et samfund, er dermed med til at forme, hvordan forbrugeren ser på virksomheden og om dennes kulturelle værdier stemmer overens med virksomhedens.

At Hatch og Schultz ser på corporate branding som en proces og også understreger, at alle tre dimensioner bør vægtes lige, er uden tvivl rigtig. De kulturelle processer i virksomheden og dennes identitet skal sammen med det eksterne omdømme og kommunikation skabe et corporate brand, hvilket automatisk betyder at hele organisationen og dermed også ledelsen bliver involveret i branding processen. Men derfor er stadig vigtigt for ledelsen, at være opmærksomme på de førnævnte problematikker omkring virksomhedskulturen og virksomhedens image, hvilket vi vil undersøge nærmere i vores case arbejde.

2.3.2 KULTUR

Dette fører os videre til betydningen af en virksomhedskultur, som er yderst vigtig i forhold til vores problemstilling. Jyske Banks er en serviceinstitution, hvorfor medarbejderne er en utrolig vigtig bestanddel i kommunikationen af virksomhedens brand. Derfor er det afgørende at der skabes en virksomhedskultur, som medarbejderne i virksomheden deler (Jacob 2003: 93). Én af de nok mest anvendte definitioner på organisationskultur er Edgar H. Schein's:

"Det dybereliggende niveau af grundlæggende antagelser og overbevisninger, som er fælles for medlemmer af en organisation, som arbejder ubevidst, og som på en grundlæggende, indforstået måde definerer en organisations syn på sig selv og sine omgivelser. Disse antagelser og overbevisninger er tillærte responser på en gruppes problemer med at overleve i dens eksterne miljø og dens problemer med intern integration. De

bliver taget for givet fordi de gentagne gange løser disse problemer på en pålidelig måde.” (Schein 1985 i Sørensen & Pedersen 1989: 18).

Definitionen indikerer til en vis grad, at kulturen i en virksomhed følger et vist mønster. Kulturen skal tilpasses i forhold til at være relevant og funktionel. Schein’s definition nævner ikke noget om værdier kun i hans kulturmodel, hvor værdierne bliver beskrevet som personens overbevisninger, ideer og forhåbninger. En organisations værdier kaldes også core values (Jacob 2003). Disse spiller en betydningsfuld rolle i kulturen og kunsten for virksomheden er at finde de core values, som er specifikke for virksomheden og dens kultur, hvorfor de bedst defineres i samarbejde med medarbejderne. Dette kan dog være omkostningsfuldt og tidskrævende. Til gengæld kan arbejdet med medarbejderne ikke kun hjælpe med at definere værdierne men også styrke virksomhedskulturen på sigt:

”Core values once articulated have a durable quality, and normally are invariant over time. The core values of a corporation are akin to the constitution of a nation-state” (Jacob 2003: 108).

Joanne Martin³ mener dog, at hvis virksomheden kun ser kultur ud fra ét perspektiv, er denne ikke i stand til at se forandringer. Verden bliver mere og mere individuel og dette skal virksomhederne være opmærksomme på (Martin 1987: 623). Mennesket er individer og dermed forskellige, hvorfor der vil eksistere subkulturer i en virksomhed. Derfor argumenter Martin, at for at få en forståelse for virksomhedskulturen, skal virksomheden ses ud fra tre perspektiver: Integrations – differentierings- og fragmenteringsperspektivet.

Integrationsperspektivet karakteriseres ved den overordnede virksomhedskultur (også kaldet corporate culture), hvor klarhed og enighed i hele organisationen er nøgleordene. Kulturen er et mønster af fælles meninger og værdier - det er limen, der holder virksomheden sammen (Martin 1987: 624).

I modsætning til integrationsperspektivet lægges der ved differentieringsperspektivet vægt på tilstedeværelsen af subkulturer i virksomheden. Her er kulturen fælles - bare indenfor en subkultur i stedet for i hele organisationen (Martin 1987: 630).

I kontrast til de to foregående perspektiver, er der i forhold til fragmenteringsperspektivet ingen klar enighed mellem medlemmerne, hverken på organisations- eller subkulturniveau. Perspektivet handler i stedet om

³ Herefter kun kaldet Martin

individualisme, som er drivkraften i perspektivet, og bærer i høj grad præg af postmodernistiske tendenser (Martin 1987: 637)..

Virksomhedskulturen har en stor betydning for virksomhedens brand. Brandværdier kan siges at være en del af brand visionen, og disse værdier må anses som værende en del af en virksomheds kultur (de Chernatony 2001: 124). Grunden til vigtigheden af organisationskulturen og dens værdier er, at det som oftest er unikke kulturer, der stimulerer personalet til at give kunderne en bedre service og på den måde være med til at gøre virksomheden unik (de Chernatony 2001: 125). Ifølge Hatch og Schultz skal man, for at skabe et autentisk corporate brand, tage højde for de allerede eksisterende kulturelle værdier og de symbolske værdier i organisationen. Kulturen kommer til udtryk ved organisationens værdier, adfærd og holdning, som medarbejderne opfatter denne, dvs, at Hatch & Schultz erkender, at virksomhedskulturen ikke ses udfra ét enkelt perspektiv, men ud fra flere (Hatch og Schultz 2001: 130). Organisationskulturen har stor indflydelse på brandet. De Chernatony forklarer det ved at pointere, at en stærk virksomhedskultur påvirker og motiverer personalet. Dette sikrer en god personaleadfærd som forøger brandets pålidelighed og på den måde opbygges troværdighed omkring brandet. I sidste ende kan dette have stor betydning for, hvordan et brand præsterer på markedet. Virksomhedskulturen er ikke mindst vigtig fordi den har muligheden for at skabe ensartethed i den måde som personalet agerer på. På den måde skaber det et stærkere og klarere image iblandt stakeholders (2001:125). De Chernatony påpeger endvidere, at det ofte ikke kun handler om, hvad kunderne modtager, men i stedet om *hvordan* de modtager det og netop derfor er det vigtigt at arbejde med organisationskulturen i branding strategien (2001:124).

Som vi så det i Hatch og Schultz's model 'The Corporate Branding Tool Kit', kan man sige at corporate branding består af både interne og eksterne elementer. De Chernatony har imidlertid udformet en mere uddybende model der diskuterer tre perspektiver og 14 fortolkninger af brands (Se figur 3). De tre kategorier er delt ind efter om fortolkningen er baseret på noget *input*-, *output*- eller *tidsbaseret*. Ifølge ham har balancen imellem disse kategorier stor betydning for et brands succes.

Figur 3: Different interpretations of brand

<i>Input perspective</i>	<i>Output perspective</i>	<i>Time perspective</i>
Logo	Image	Evolving entity
Legal instrument	Relationship	
Company		
Shorthand		
Risk reducer		
Positioning		
Personality		
Cluster of values		
Vision		
Adding value		
Identity		

Kilde: de Chernatony 2001: 19

Hvis der ikke findes en vis balance imellem disse kategorier og fortolkninger kan det lede til en ubalanceret strategi og forringe chancerne for lang levetid (de Chernatony 2001: 19). Som de 14 fortolkninger lægger op til, kræver dette større fokus på selve organisationen, hvilket er den væsentligste forskel imellem almindelig *line branding* og *corporate branding* (de Chernatony og Harris, 2001: 441). Medarbejdernes rolle ser dermed helt anderledes ud og det er nødvendigt at inddrage dem i branding processen. Medarbejderne må optræde som brandambassadører og det er ikke længere nok at et brands emotionelle værdier kommunikerer igennem reklame, men skal i høj grad også ske igennem medarbejdernes interaktion med forskellige stakeholders (de Chernatony og Harris 2001: 441). Derfor er det samtidig vigtigt, at få feedback fra kunderne omkring brandets image, for at virksomheden kan blive ved med at udvikle og tilpasse sig.

I forhold til vores casestudie er dette relevant med hensyn til hvordan Jyske Banks medarbejdere kommunikerer virksomhedens brand. Én af de væsentligste ting som de to forfattere også gør opmærksom på i deres artikel "*Corporate Branding and Corporate Brand Performance*" er, hvor vigtigt det er at inddrage medarbejderne i diskussioner om virksomhedens identitet. De bør opfordres til aktivt at deltage i branding processen (2001: 446) og det er derfor også vigtigt at virksomheden oplyser medarbejderne om dennes vision og strategi (2001: 452).

2.3.2.1 Kritik af corporate dagsordener

Ifølge Martin Lindstrøm (2004)⁴ er der en vis fare ved at gennemsyre organisationen af alle de corporate dagsordner. Han mener, at corporate standarder dræber brands og at virksomheden risikerer at miste den humane kontakt. Ifølge Lindstrøm er den oplevelse som Starbucks giver sine kunder både kedelig og upersonlig fordi virksomheden konstant holder sig til deres corporate brand manual, som de ikke viger fra. Schultz har vist tilsvarende overvejelser omkring, hvordan styringen af brandet og medarbejderen kan blive for rigid:

“The development towards more flexible and customized forms of management has entailed a shift from managerial paradigm based on structure-driven concern with rules and strict economic regulations to a more value-driven concern based in the attitudes and perceptions of individual employees. [...] Involvement (of the employee) in the values and ideas behind the brand helps motivate employees to innovate and adapt the brand to specific markets or customers” (Schulz; Antorini; Csaba 2005: 41).

Et eksempel er Starbucks, som brander på autopilot, og derved mister det individuelle responsive touch. Mennesket, og ikke bøger, er de bedste brand manualer (Lindstrøm 2004). Et brand kan i lang højere grad blive dynamisk og menneskelig når en person (medarbejder) selv styrer brandet, ejer brandet og sætter visioner for brandet (Lindstrøm 2004). I stedet for at investere mange tusinde kroner på brandmanualer bør virksomhederne investere i Living Brand manualer. Personer som formår at leve brandet vil også være i stand til konstant at tilpasse sig brandets udvikling. Virksomhederne skal med en ”Living the Brand manual” så at sige være forberedt på at ændre reglerne, skifte guidelinier, og tilpasse organisationens vision. Mange brands udvikler sig til sten – er uforanderlige, selvretfærdige og uimodtagelige i deres forhold til kunderne. Pointen er at lade et rigtigt menneske tage styring af et personaliseret brand. At identificere og træne den rette person tager tid, men så snart dette er på plads, kan et brand opnå sit eget sunde liv, udtaler Lindstrøm (2004).

2.3.2.2 Living the Brand

Ud fra kritikken omkring corporate dagsordener, finder vi det relevant at inddrage Nicholas Ind som er manden bag begrebet *Living the Brand*. Han mener, at der er flere årsager til, hvorfor man bør beskæftige sig med Living the brand. For det første er det medarbejderne som igennem deres forståelse af virksomhedens vision virkelig opbygger det image af organisationen som sidder i kundernes og i stakeholdernes bevidsthed. For det andet oplever vi i dag en voksende kynisme over for reklamer, hvilket kan indikere, at der er et problem med

⁴ Herefter kun kaldet Lindstrøm.

den traditionelle tilgang til brands. For det tredje er det kundens oplevelse, som har mest betydning for et brands succes på lang sigt. Det er noget som ikke mindst er skabt af kundens antagelser og medarbejdernes direkte virkemåde (Ind 2003: 93-94). Ind definerer begrebet Living the Brand således:

"This "living the brand" approach is partly about defining an inspirational yet credible definition of the truth about the organization, and partly about helping to create a culture that permits individuals to bring that definition to life" (Ind 2008).

Ifølge Ind bør virksomheden stræbe imod at medarbejderne bliver så at sige levende brands, fordi det er igennem forholdet mellem medarbejdere og kunder at et brand bliver bragt til live:

"The relationship between employees and customers is therefore at the heart of the brand experience. Just as in any successful relationship, the employee/customer relationship needs honesty, openness and a unity of interest. When the unity of interest is intuitive, with employees and consumers sharing the same passions, it is particularly powerful" (Ind 2001:125).

For at skabe denne specielle ånd mellem medarbejderne og kunderne er der selvfølgelig nogle centrale ting som er altafgørende, men det som Ind lægger mest vægt på i sin vurdering, er vigtigheden i, at virksomheden definerer dens vision klart og tydelig og tro imod dennes historie og principper. Derudover skal visionen kommunikeres og opleves på en relevant måde og til sidst er det vigtigt, at det skaber forretningsmæssig nytte (Ind 2003: 397). Udfordringen ligger ofte i at kommunikere disse dimensioner ud til medarbejderne på den rigtige måde. Man kan ikke overtale medarbejderne til at tro på noget. Værdierne skal være dybt forankret i virksomhedens daglige gang, således at medarbejderne føler 100 procent frihed til at skabe sine egne værdier. Dette kræver at implementeringen ikke kun sker ved kommunikation men også bevæger sig bagom medarbejdernes daglige aktiviteter (Ind 2003: 398).

Living the Brand er blevet et populært udtryk, når man taler om medarbejdernes rolle i arbejdet med branding og der er derfor andre teoretikere, der har været på banen, dog ikke med så grundig en gennemgang som Ind. Schultz kalder således medarbejderne både "co-creator" og "key actor", når brandets kerne skal leveres (Schultz; Antorini; Csaba 2005: 40). Medarbejdernes rolle og måden som ledelsen vælger at arbejde med corporate branding i forhold til medarbejderne er imidlertidigt ikke problemfrit og Esben Karmak⁵ er en af dem

⁵ Ekstern Lektor CBS. Herefter kun kaldet Karmark

som har behandlet dette emne. Bl.a. henviser han til journalisten Alan Michell, som mener, at problemet med "Living the Brand – programmer" er, at der er for megen fokus på at ændre medarbejdernes adfærd og alt for lidt fokus på at "oversætte" brand værdierne til virkelighedsoplevelse (Schultz et. al 2005: 105). Karmark ser Living the Brand fra to perspektiver. Det første er, at det marketing- og kommunikationsbaserede perspektiv først og fremmest skal få medarbejderne til at forstå brandværdierne, som de er defineret af virksomheden. På den anden side befinder sig et norm- og værdibaseret perspektiv som i højere grad handler om at få medarbejderne til at udleve brandets værdier og blive en del af disse. Nedenfor ses forskellene på det første og andet perspektiv.

Figur 4: Perspectives on Living the Brand

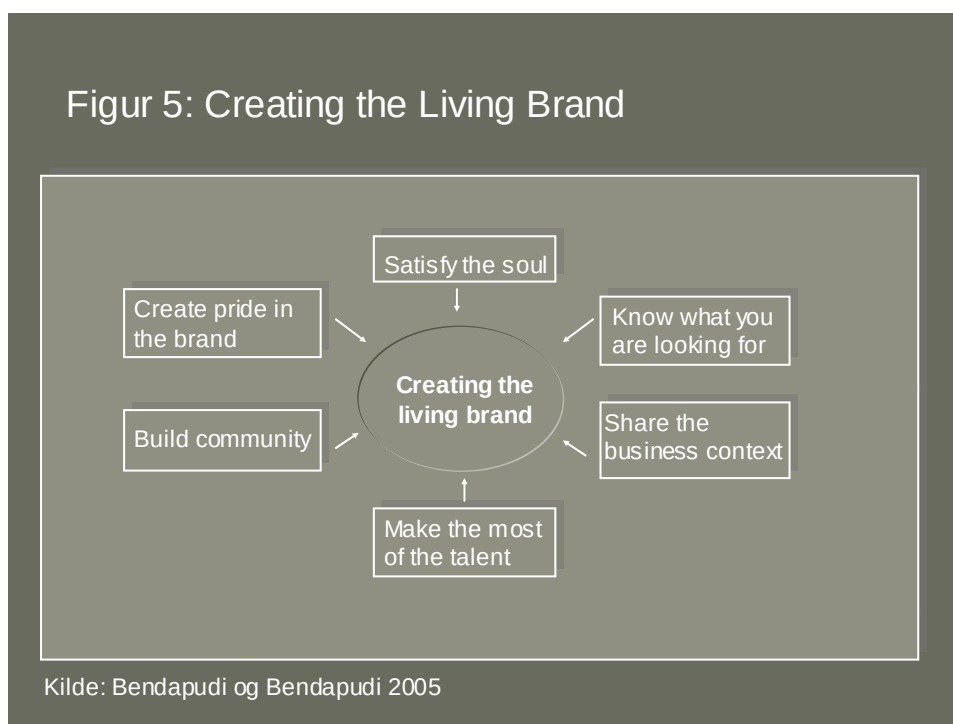
	The marketing and communications based perspective	The norms and value based perspective
Management orientation	Communications and implementation	Value-based management
Role of employee	Understanding the brand Delivering the brand (living by the brand)	Representing the brand Beeing the brand
Mechanisms and initiatives	Internal brand communication, training and development, brand books and manuals	Fostering brand identification through culture-embedding mechanisms, storytelling and events

Kilde: Karmark i Schulz, Antorini and Csaba 2005: 109

Karmark beskriver marketing- og kommunikationsperspektivet som en relativ risikabel metode, idet medarbejderne i høj grad bliver overladt til sig selv, når de skal identificere sig med organisationens værdier. Han henviser bl.a. til en case om Nordea, som i januar 2001 lancerede en branding kampagne. Brandværdierne blev beskrevet i en såkaldt brandbog og blev herefter "oversat" til lokale betydninger. Dvs. at værdierne blev spredt ud i en proces, som kom øverst fra ledelsens side ud til alle organisationens medlemmer. Hermed kom medarbejderne i høj grad til at leve *efter* brandværdierne i stedet for *direkte* at leve brand værdierne (Schultz et al. 2005: 111) En HR-medarbejder beskrev, hvordan branding processen fejlede:

"Top management initiated the branding process and made a promise to the top employees about a continued dialogue. But they did not redeem it, and that is fatal. The branding process was conducted as a top down process, and top management did not show interest in getting any kind of feedback" (HR medarbejder i Nordea – Søderberg and Mathiessen 2003: 28)

Ifølge Søderberg og Mathiessen endte mange af de såkaldte brand bøger i skraldespanden som følge af ledelsens dårlige opfølgning og medarbejdernes manglende inddragelse i processen. Ud fra Søderberg og Mathiessens undersøgelse hævder Karmark, at der er stor risiko for, at det ikke er muligt at involvere medarbejderne i at udleve brandets værdier, i de tilfælde hvor ledelsen ikke direkte involverer medarbejderne i branding processen (Schultz et. al. 2005: 105) Der findes således nogle værktøjer som effektivt fokuserer på medarbejderne som brandambassadører. Værktøjerne illustreres i figur 5 nedenfor.



Med punktet *"Know what you are looking for"* er Bendapudi og Bendapudi inde på et emne, som man i dag også sætter større og større fokus på, nemlig ansættelsesprocessen. Det er vigtigt, at virksomhedens gør det klart for sig selv, hvad det er de leder efter og direkte går derefter. De skal overveje, hvilke kvalifikationer der kan læres og hvilke er de nødt til så at sige købe (2005: 125). Hertil kommer også *"Make the most of the talent"* som afspejler vigtigheden i at træne personalet. *"Create pride in the brand"* handler mest af alt om kundeservice og i den sammenhæng er der en direkte forbindelse i mellem medarbejderne og kunderne, hvor medarbejderens service kan være altafgørende for et brands performance. Et andet punkt som er vigtigt i

"Creating the Living Brand" er "*Building community*". Det handler om at skabe en stemning som kunden husker og som til dels også kan være grunden til at kunden kommer tilbage igen. For at det er muligt at skabe den nødvendige motivation iblandt medarbejderne, må virksomheden dele dennes kontekst med personalet – "*Share the business context*". Dette hjælper personalet til at forstå vigtigheden i servicen overfor kunderne. "*Satisfy the Soul*" – lyt til medarbejderne.

At få medarbejderne til at leve brandet, kan især opnås ved at virksomheden opfattes som en attraktiv arbejdsplads af medarbejderne. Derfor er der i de senere år blevet stor fokusering på fænomenet employer branding, hvorved virksomheden også opnår en konkurrencemæssig fordel.

2.3.2.3 Employer Branding

For brand management har det altid været det ultimative mål at levere en konsistent og distinktiv kundeoplevelse, men dette har været specielt svært for servicebrands pga. en større kompleksitet i at styre servicebrands oplevelser. Derfor har der været en tendens til at flere servicevirksomheder har haft fokus på bedre kundeservice og er også kommet til at indse, at dette i højere grad kan opnås med en stærk virksomhedskultur og i form af arbejdet med employer branding (Mosley 2005)

Simon Barrow og Tim Ambler (1996) var nogle af de første til at skrive om employer branding og beskriver det således: "*The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*" (Backhaus & Tikoo 2004: 502).

'The Conference Board' (2001)⁶ giver en lignende beskrivelse, idet de definerer at: "*the employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees*".

Begge definitioner indikerer, at employer branding indebærer promovering både internt og eksternt i virksomheden og dermed giver et klart syn på, hvad det er, der gør virksomheden anderledes og differentieret for medarbejderen.

⁶ 'The Conference Board' er verdens førende forskningsvirksomhed, mest kendt for "Consumer Confidence Index" og "Leading Economic Indicators". Virksomheden rådgiver dens medlemmer indenfor forretningsforståelse og i fremtidige perspektiver.

Ifølge 'The Conference Board's' rapport om employer branding er det gået op for virksomhederne, at en effektiv employer branding fører til konkurrencemæssige fordele og det hjælper medarbejderne internationalisere virksomhedens værdier og til at fastholde medarbejderne i virksomheden (The Conference Board 2001).

Employer branding er udviklet til at være konsistent med produkt og corporate branding (Backhaus & Tikoo 2004). Ifølge Backhaus og Tikoo (2004) er der dog to ting som gør employer branding forskellig: For det første er employer branding ansættelsesmæssigt specifikt og karakteriserer firmaets identitet som arbejdsgiver. For det andet er dette både målrettet et internt og et eksternt publikum, hvorimod produkt og corporate branding tiltag primært er målrettet det eksterne publikum.

Employer branding er et relativt nyt begreb, der reflekterer tidligere tiders strategier for at motivere medarbejderne igennem gode arbejdsvilkår og en stærk virksomhedskultur. Dette har den fordel, at skabe en konkurrencemæssig fordel, og indebærer at virksomheden udarbejder en strategi for rekruttering, personalepleje, træning, uddannelse, udvikling og karriere management, som skal sikre virksomhedens værdier kommer til udtryk på den måde som virksomheden ønsker det (Backhaus og Tikoo 2004). Endvidere er employer branding en måde hvorpå virksomheden kan tiltrække nye medarbejdere som kan styrke virksomheden.

Barrow og Mosley har udformet et såkaldt "Employer Brand Wheel", som definerer, hvilke dele employer branding består af, så som arbejdsmiljø og kommunikation. Dette hjul udgør de nøgelfaktorer som har indflydelse på medarbejders oplevelse af et employer brand, og er et godt værktøj til virksomheden, når den skal se nærmere på hvordan de kan optimere deres branding overfor nuværende og kommende medarbejdere. Generelt kan der siges at være en sammenhæng mellem employer brand image og virksomhedens image eller det image som virksomhedens produkter og services har. Hvis det går godt for en virksomhed og den økonomisk klarer sig godt, er medarbejderne stolte over at arbejde der og det bliver en attraktiv arbejdsplads (2001: 149). I følge Barrow og Mosley er der flere faktorer som afgør dette: Værdier og CSR, arbejdsmiljø, læring og udvikling, team management, rekruttering og introduktion, intern kommunikation, lederskab (Barrow og Mosley 2001: 150). Disse faktorer udgør et godt grundværktøj til virksomheden, når den skal se nærmere på, hvordan de kan optimere deres branding overfor nuværende og kommende medarbejdere. Hvis den rette position opnås, er der stor chance for at virksomheden kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere

2.3.3 Image

Til ovennævnte diskussion har Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich og Celia V. Harquail arbejdet med en teori som netop behandler samspillet mellem image og identifikation: *"Organizational identification is the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization."* (Dutton, Dukerich og Harquail 1994: 239)

Dutton m.fl. fokuserer på to nøgle-images. Det ene image er baseret på det, som en medarbejder mener er karakteristisk, central og varigt omkring hendes eller hans organisation – også kaldet *"perceived organizational identity"*. Det andet image er baseret på, hvad en medarbejder tror, at verdenen udenom organisationen synes om organisationen – også kaldet *"construed external image"* (Dutton et. al 1994: 239). Disse to organisationsimages påvirker det kognitive tilhørsforhold, som medarbejderne skaber til deres virksomhed. Heraf udledes, at der ikke må opstå store kløfter imellem de to images og der bør stræbes efter et ensartet image på kunde- og medarbejdersiden.

Et *corporate image* er en større multidimensionel størrelse, som inkluderer virksomhedens stakeholders, som er ikke kun er forbrugeren, men også konkurrenterne, leverandørerne, medarbejderne, medierne og resten af befolkningen (Stern, Zinkhan & Jaju 2001: 203). Litteraturen beskriver virksomheden som værende afsender af dennes image, hvilket har åbnet op for forskningen i, hvordan virksomhedens stakeholdere forskelligt opfatter en virksomheds corporate image: *"Corporate image is in the eyes of the receiver"* (2001: 211).

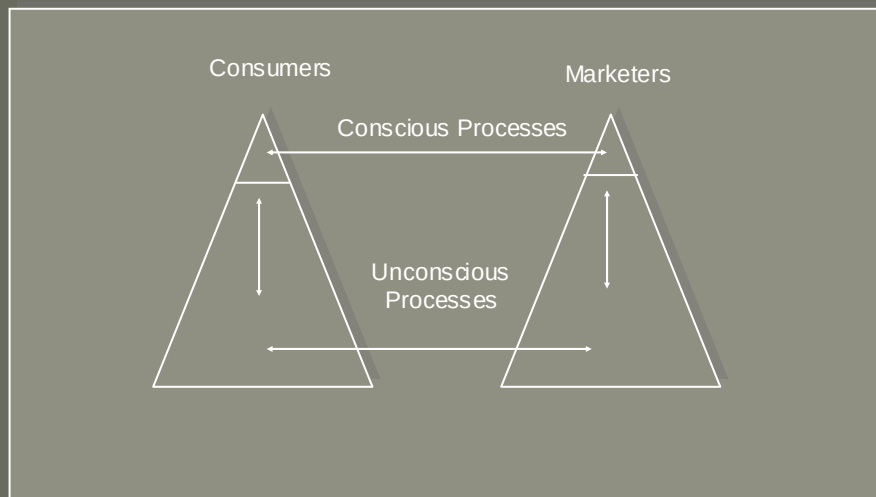
Siden 1958 hvor den første definition på et corporate image blev nedskrevet, er der blevet udformet talrige eksempler på definitioner (2001: 211). Garone (1998) har fremsat en definition, som vi mener dækker nutidens opfattelse af, hvad et corporate image er:

"It is an amalgamation of an organization's reputation, brands and messages ... It rests on a foundation of factors – value of its product or services, employee treatment, community responsibility, reaction in a crisis and so on ... It's a reservoir of goodwill" (2001: 211).

Udover at forbrugeren bygger sin mening om virksomheden ud fra produktet eller servicen, viser denne definition bl.a., at det både er det beviste og det ubeviste niveau som påvirker kunden. Dette har Gerald Zaltman⁷ illustreret (Se model 6), og kritiserer samtidig at mange virksomheder glemmer de ubeviste niveau.

⁷ Herefter kun kaldet Zaltman

Figur 6: The Mind of the Market



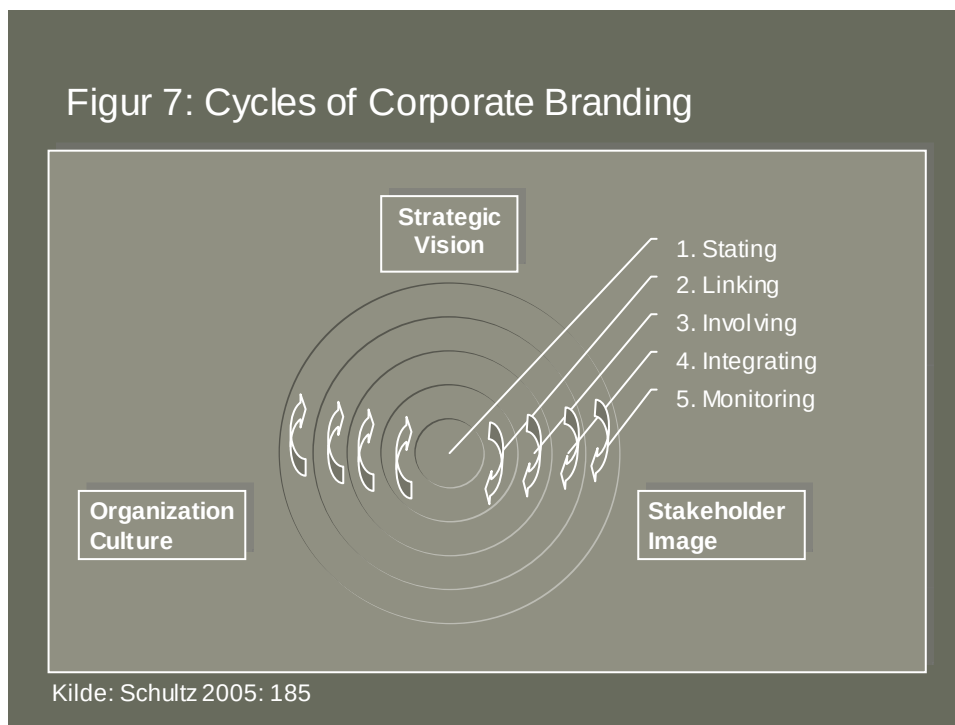
Zaltman 2003: 31

Zaltman fremhæver, at selvom at 2/3 af al stimuli i hjernen kommer fra visuel kommunikation, bliver en virksomheds image ofte også dannet ud fra verbal kommunikation og på andre måder (2003: 34). Han henviser til, at forbrugeren kan blive påvirket gennem andre sanser end synet såsom lugt, smag, hørelse, følelse og baggrundsfølelser såsom hvilket humør kunden er i i den pågældende situation. Ekspert er enige i, at 80 % af menneskelig kommunikation sker gennem nonverbal kommunikation, som inkluderer toneleje, gestus, kropsholdning, afstand, situationsfornemmelse og øjenkontakt (2003: 36) Disse aspekter er yderst vigtige for servicevirksomheder, som har direkte kontakt med kunderne.

I følge mange undersøgelser sker 95% af et menneskes tanker, følelser og læring på ubevist plan, dvs. uden at vedkommende er opmærksom på det. Det beviste niveau er dermed slutresultatet af mange ubeviste informationer som hjernen har modtaget (Zaltman 2003: 40). Derfor er det afgørende for virksomhederne, at kende deres kunders behov og kunne forudsige deres reaktioner på et nyt produkt eller andet, inden at virksomheden lancerer det. Zaltman pointerer, at ingen virksomheder kan påstå, at de forstår forbrugeren uden at tage fat omkring de interaktioner som er mellem forbrugernes beviste og ubeviste tanker. Virksomhederne må samtidig forstå deres egen ubeviste tanker som påvirker udviklingen af strategier og andre beslutninger. Dette aspekt er vigtigt i forhold til vores strategiske diskussion sidst i afhandlingen.

2.3.4 CYCLES OF CORPORATE BRANDING

De ovenstående afsnit omkring corporate branding teorien og ikke mindst de emner som har gjort os opmærksomme på, hvordan virksomhederne skal involvere hele organisationen i arbejdet med corporate branding, fører os til en undren over hvordan dette i praksis implementeres i virksomheden. For at klarlægge dette, anvender vi Schulz's model "Cycles of Corporate Branding" (Se figur 7), som er et nyttigt redskab til hvordan, de forskellige dele i corporate branding processen kan integreres. Implementeringen af corporate brands kan på mange måder bedst ske ved at gribe det an som processen i virksomhedsforandring (Schulz 2005: 181). Schultz argumenterer, at ligesom i forandringsmanagement, involverer implementeringen af corporate branding en række 'cycles'. Disse cycles repræsenterer forskellige stadier i formningen eller fornyelsen af et corporate brand. Det har til formål at skabe et normativt framework for strategisk management af corporate brands. De indføres af ledelsen, men involverer hele organisationen (2005: 184).



Modellen er baseret på 'The Corporate Branding Tool Kit' som blev præsenteret tidligere og udtrykker derved at hver cycle adresserer alle elementer i et corporate brand (2005: 185). De forskellige faser i implementeringen af en corporate branding strategi kræver at virksomheden opfylder visse ting i de forskellige stadier for at kunne rykke videre til et nyt niveau. Hvis ikke at virksomheden er opmærksom på om denne er klar til et nyt stadie, kan det have negative følger for videreudviklingen af det corporate brand (2005: 186).

Vi har før været inde på virksomhedens vision og hvorfor det er vigtigt at ledelsen inddrager medarbejderne og organisationens kulturer i denne proces. Derfor vil vi ikke komme nærmere ind på cycle 1 her. Ved cycle 2 har vi tillige gjort klart, at når vi taler om corporate branding, er det selvfølgelig en kommunikation der skal gennem alle dele af virksomheden og selvsagt med en klar og tydelig brandidentitet som igennem alle dele af virksomheden skal komme til udtryk på samme måde ved forbrugeren (2005: 195).

En tredje cyklus "Involving" ligger op til at inddrage såvel interne som eksterne stakeholders i implementeringen af corporate brand. Nøgleordet her er at inddrage medarbejderne, og flere og flere virksomheder gør brug af værktøjer som giver medarbejderne større mulighed for at identificere sig med virksomheden og dens produkter. Et eksempel herpå er LEGO som nedsatte The Brand School hvor de gav medarbejderne mulighed for at udtrykke deres opfattelse af virksomhedens værdier i kreative workshops (2005: 200). På den måde giver virksomheden medarbejderne mulighed for at overveje, hvad det er de står for og hvad det er, virksomheden står for. På samme måde arbejder mange også med eksterne stakeholders og inviterer kunder med i paneler som skal diskutere virksomhedens stærke og svage sider. Novo Nordisk opfordrede eksempelvis deres medarbejdere til at tilbringe en dag med en diabetiker, hvilket ifølge virksomheden har medført højere involvering blandt medarbejderne, idet medarbejderne har fået en dybere forståelse for, hvor en stor en forskel deres daglige forskningsarbejde kan gøre for en diabetiker (2005: 201).

Ved cyklus 4 består den største fare i mangel på brandforståelse blandt ledere eller lokale afdelinger, som kan blokere for virksomhedens stræben efter en vellykket implementering af corporate brand værdier (2005: 207). Endelig er det vigtigt at virksomhederne følger op på implementeringen og sikrer sig at, de kan måle om deres anstrengelser lykkedes. Heri består der en risiko i, at virksomheden fokuserer for meget på kundernes reaktion og ikke for målt den interne del af implementeringen (2005: 210).

De Chernatony argumenterer, at det i servicevirksomheder kan være fordelagtig at gøre brug af såkaldte blueprints som giver medarbejderne en skabelon for, hvad kunden skal tilbydes og hvad det er virksomheden ønsker at tilbyde dem (2001: 242). Dette kendetegnes ved en mekanisk tilgang, men der bør også være en mere human tilgang i implementeringsfasen hvor det sikres at alle medarbejdere har forståelse for værdierne og hvilket de Chernatony begrundes ud fra et perspektiv, hvor der lægges vægt på, at vi befinder os i et samfund præget af oplevelser (2001: 246).

Schulz's model 'Cycles of Corporate Branding' skitserer som sagt de forskellige faser i virksomhedens implementering af sin corporate branding strategi, men den siger ikke konkret, hvordan dette skal gøres. En som beskriver en mere strategisk branding tilgang er Bernd H. Schmitt. Han fokuserer på, hvordan virksomheden rent strategisk kan være med til at skabe oplevelsen for kunden og har udviklet en model til dette formål. Han er dermed én af de få teoretikere som kobler branding med oplevelsesdimensionen, og kritiserer mange brandteoretikere for, at overse essensen af selve brandet som en rig kilde til sansemæssige, følelsesmæssige og kognitive associationer som resulterer i uforglemmelige og udbytterige oplevelser (Schmitt 1999: 21). Hans tilgang vil vi komme nærmere ind på i følgende afsnit omkring oplevelsesdimensionen.

2.4 SAMMENFATNING

I dette kapitel har vi skitseret hovedtrækkene i corporate branding teorien og diskuteret nogle af motiverne og udfordringerne ved at arbejde med konceptet. Dette er gjort ud fra hvilke teorier, der er relevante i forhold til vores problemstilling. Nedenfor har vi derfor sammenfattet de corporate brandingmæssige principper, som er afgørende for vores problemstilling og for vores casestudie omkring Jyske Bank:

Corporate branding er en langsigtet proces som består af at identificere organisatoriske karakteristika og gøre dem relevante for kunderne. Kundens oplevelse af brandet er det vigtigste, hvorfor corporate branding skal implementeres gennem...

- Ledelsen udarbejder en vision og nogle værdier sammen med forskellige medarbejderrepræsentanter
- Medarbejderne involveres i hele branding processen
- Medarbejderne skal have mulighed for læring og udvikling
- Der skal skabes en stærk virksomhedskultur - medarbejderne lever brandet
- Integrering af værdierne i hele organisationen
- Corporate branding skaber værdi for kunden
- Fokuserer på medarbejdernes interaktion med kunderne
- Løbende måling af medarbejdernes erfaringer med kunderne og deres opfattelse af brandet

Ud fra ovennævnte faktorer omkring corporate branding, ligger der en erkendelse i, at medarbejderne er med til at skabe kundens opfattelse af virksomhedens brand. Kundens oplevelse af brandet i sidste ende er det vigtigste for virksomheden og for dennes overlevelse. I næste kapitel vil vi bl.a. se nærmere på, hvordan medarbejderne skal være med til at skabe oplevelsen for kunden i målet omkring at kundens opfattelse af brandet stemmer overens med virksomhedens.

3 OPLEVELSESØKONOMI

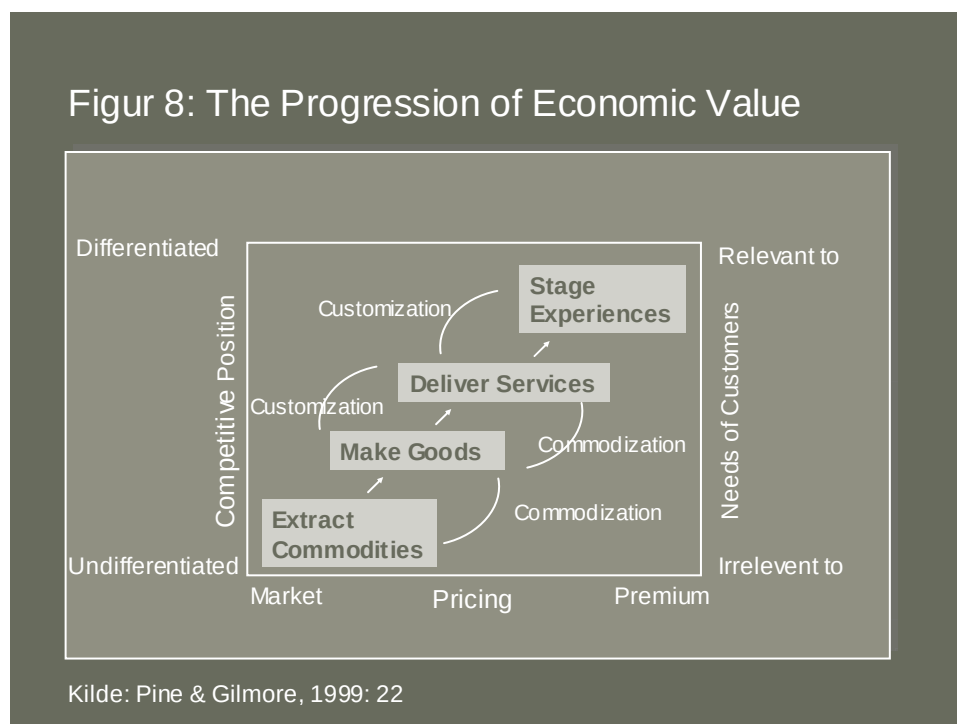
Alle virksomheder har en på et eller andet niveau et forhold til deres kunder og omvendt (Blois 1997: 63). Men fordi det er blevet sværere for virksomhederne at opbygge dette forhold til forbrugeren, kigger virksomhederne nu efter nye marketingmetoder, og har i særdeleshed fokus på oplevelsesøkonomi (Carú & Cova 2003: 3). Ideerne om oplevelsesøkonomien har i de senere år vundet indpas blandt virksomheder, forbrugere og i den offentlige debat. Et eksempel på en global virksomhed som arbejder med oplevelsesøkonomi sekundært, er den amerikanske kaffebutikskæde Starbucks som ændrede opfattelsen af kaffe i USA ved at tilføje en oplevelse til det primære produkt. Traditionelt var kaffen gratis på cafeteriaer, men ved at tilføje et bredt sortiment, dufte, information om kaffebønner mv. kan Starbucks nu få over kr. 20,- for en almindelig kop. Og med over 7.500 udsalgssteder verden over har det vist sig at være en pris, som forbrugerne betaler med stor fornøjelse (starbucks.com). Det at Starbucks har tilføjet en oplevelse til produktet, har været med til, at virksomheden i dag er blandt de førende kaffebarer i verden. At gå ind "oplevelsesverdenen" kan være en fordel både konkurrencemæssigt og økonomisk.

Endnu foreligger der ikke en entydig eller generelt accepteret definition af hvad en oplevelse er (Carú & Cova 2003: 3), hvorfor vi vil inddrage forskellige tilgange til fænomenet oplevelsesøkonomi, for senere i afhandlingen at kunne redegøre for, hvilke analysekriterier vi kan bruge i afsnittet omkring Jyske Bank samt til diskussionen om hvordan virksomheder på bedste vis kan anvende oplevelsesøkonomiske principper i deres corporate branding proces og dermed skabe mulighed for differentiering. Derfor vil vi i dette afsnit se på følgende:

- Hvorfor har virksomhederne fokus på oplevelser i forhold til branding af deres virksomhed?
- Hvilke forskellige tilgange indenfor oplevelsesøkonomi er relevante i forhold til vores problemstilling?
- Hvilke teoretiske principper er gældende for, at oplevelser kan kobles i corporate branding processer?

3.1 HVORFOR EFTERSPØRGSEL PÅ OPLEVELSER?

Oplevelsesøkonomi står på dagsorden hos mange virksomheder – det er et fænomen som mange firmaer er begyndt at arbejde med i forbindelse med deres strategiplanlægning, hvorfor fænomenet spiller en stadig mere central rolle i samfundsudviklingen (Bærenholdt og Sundbo 2007: 7). Denne udvikling med fokus på oplevelser beror sig på mange faktorer, som delvist kan forklares med postmoderne forbrug. Udviklingen startede med udifferentierede produkter i landbrugsøkonomien (Pine & Gilmore 1999: 7), som blev afledt af industrialiseringen, hvor råprodukterne blev forarbejdet og på den måde solgt som standardiserede produkter i en fremstillingsøkonomi (1999:7). Senere er denne blevet afløst af serviceøkonomien, hvor virksomhederne konkurrerer om at vinde forbrugeren gennem service (1999: 9). I dag er produkter og services er ikke længere nok, hvorfor vi i dag ser udviklingen med oplevelsessamfundet (1999: 11). Her har virksomhederne fokus på at engagere forbrugeren på en personlig måde og ikke kun servicere denne som der tilfældet i serviceøkonomien (1999: 12). Den økonomiske udvikling illustreres ud fra Pine og Gilmore's model som ses for neden:



Som det ses ud fra figuren kan virksomheder med fordel anvende oplevelser i forbindelse med salg af deres produkter og services, idet virksomhederne for det første differentierer sig fra sine konkurrenter og dermed opnår en bedre konkurrenceposition samtidig med at de kan forlange en højere pris. At vi i Danmark i dag befinder os i et postmoderne samfund, skyldes hovedsageligt tre faktorer: *økonomi*, *kultur* og *globalisering*.

3.1.1 ØKONOMI OG KULTUR

Først og fremmest er det den stigende velstand og den økonomiske sikkerhed, som er årsagen til udviklingen af postmodernismen i mange vestlige samfund (Pine & Gilmore 1999: 5; Inglehart 1997: 7). I de seneste årtier er indkomstniveauet generelt steget i Danmark, og danskernes værdier har i takt hermed ændret sig, hvorfor samfundet er gået fra at være et moderne til et postmoderne samfund. I følge den amerikanske sociolog Ronald Inglehart, er de nordiske lande, herunder Danmark, præget af post-materielle værdier. Det vil sige sekulær-rationelle værdier (i modsætning til traditionelle) og selvudfoldelses værdier (i modsætning til overlevelsesværdier) (Inglehart 2005: 23-24). Postmoderniseringen er en bevægelse væk fra moderniseringens vægt på økonomisk effektivitet, bureaukratisk autoritet og videnskabelig rationalitet mod et mere menneskeligt samfund præget af individualisme og feminine værdier som respekt for forskellighed og selvudfoldelse (Inglehart 1997: 12). Fordi at mange danskere har økonomisk sikkerhed, ses forbrug som en opfyldelse af drømme og kunden søger oplevelser for at komme væk fra den strukturerede hverdag (Featherstone 1990). Endvidere hævder Richard Florida⁸, at det er udviklingen af en kreativ klasse, som er den primære årsag til den økonomiske og samfundsmæssige udvikling. Han definerer den kreative klasse som folk, som tilføjer økonomisk værdi gennem deres kreativitet og som adskiller sig fra andre ved at engagere sig ved at *"create meaningful new forms"* (Florida 2002: 68). Kernen af disse arbejder med videnskab, arkitektur, ingeniørarbejde, design, uddannelse, kunst, musik og underholdning, men den kreative klasse kan også arbejde indenfor den finansielle sektor eller forretningsledelse. Det er folk som beskæftiger sig med kreativ problemløsning, dvs. at disse folk trækker på komplekse former for viden for at løse problemer. Endvidere argumenterer Florida, at den kreative klasse bl.a. er folk, som er involverede i at teste og videreudvikle nye teknikker eller nye ledelsesmetoder. (2002: 69-70). Derfor hævder Florida, at de virksomheder som overlever, er dem som formår at følge med samfundsudviklingen, være kreative og blive ved med at forny sig (2002: 5).

I takt med at den kreative klasse vokser, vokser virksomhedernes fokus på at værdisætte kreativitet i deres strategiplanlægning (2002: 71). Virksomhederne fokuserer derfor meget på forbrugeren og hvordan man skaber nogle værdier som er i overensstemmelse med forbrugers og virksomhedens egne værdier. Forbrug handler om symbolske og kulturelle værdier (Gardner & Levy 1955), distinktion og smag (Bourdieu 1984) samt identitet og livsstil (Chaney 1994, Giddens 1991). Sociologen Gerhard Schulze redegør i sin bog *"Die Erlebnisgesellschaft"* (1992) for, at der er sket en ændring af moderne individers værdiorientering. Mange forbrugere ønsker i dag, at oplevelser skal indgå i dagligdagen. Forbrugerne efterspørger i stigende grad oplevelser, som kan engagere dem personligt (Pine & Gilmore 1999: 2). De er aktive og selvskabende aktører

⁸ Herefter kun kaldet Florida

i deres egne liv, og oplevelsesprioritering er blevet en merværdi, som forbrugerne i dag har råd til at efterspørge, fordi forbruget ikke kun tilfredsstiller mangler og behov i fysiologisk, social eller selvrealiserende henseende. Det oplevelsesorienterede forbrug handler om tilfredsstillelse af en indre lysttilstand – en moderne hedonisme. (Bærenholdt og Sundbo 2007: 52)

3.1.2 GLOBALISERING

En anden årsag til udviklingen af virksomhedernes fokus på oplevelsesøkonomien er globaliseringen som har ført til større konkurrence, hvor virksomhedernes produkter er blevet bedre samtidig med, at prisen er blevet billigere. Dette betyder, at virksomhederne i højere grad må konkurrere på andre ting end produkt og pris for at vinde forbrugers interesse, som har gjort, at virksomhedens behov for synlighed er steget.

Virksomhederne fokuserer derfor ikke længere udelukkende på produktionen af materielle goder, men derimod på selve kommunikationen med andre mennesker og hvordan informationen produceres (Inglehart 2005: 28). At oplevelsesøkonomien er en del af denne nye måde at kommunikere, brande og differentiere sig på, ses tydelig i landskabet af innoverende restauranter, butikcentre og store tøjvirksomheder. Disse virksomheder er pionerer indenfor feltet oplevelser og i fremtiden spås det, at mange flere virksomheder vil føre forretning med oplevelser som omdrejningspunkt (Pine & Gilmore 1999: 46). Oplevelser vil erstatte produkter og services, idet oplevelser stimulerer menneskets kreative evner samtidig med at disse forstærkes (Florida 2002: 168). Pine & Gilmore argumenterer således for, hvordan oplevelser vil blive en afgørende faktor i virksomhedernes udvikling af produkter, services og markedsføring:

"Eventually, experiences orchestration will become as much a part of doing business as product and process design are today. The evidence of its beginnings is everywhere" (Pine & Gilmore 1999: 46).

Det kan dog blive en stor udfordring for virksomheder, som ønsker at anvende oplevelser rent strategisk i deres branding. For mange virksomheder mangler redskaberne til at implementere disse oplevelser strategisk (Pine & Gilmore 1998: 98). Og det er afgørende, idet at en sådan implementering fører til nye organisations- og ledelsesformer og nye forhold for medarbejderne i oplevelsesvirksomheder. I det næste afsnit, vil vi analysere de forskellige tilgange der er til oplevelsesøkonomien.

3.2 TRE TILGANGE TIL OPLEVELSESØKONOMIEN

I det følgende præsenteres og analyseres tre forskellige tilgange til fænomenet oplevelsesøkonomi. Der tages udgangspunkt i Pine og Gilmore's beskrivelse af oplevelsesøkonomien, der må siges at være den oprindelige udgave i denne sammenhæng.

3.2.1 DEN ØKONOMISKE OG MARKETINGORIENTEREDE TILGANG

I dette afsnit vil vi se på, hvordan den økonomiske - og marketingorienterede tilgang dikterer, at oplevelsesdimensionen skal være et hovedelement i virksomhedens fremtidige strategiplanlægning.

3.2.1.1 Pine & Gilmore's tilgang

De to amerikanske forfattere og forretningskonsulenter Joseph Pine⁹ og James Gilmore¹⁰ introducerede i 1999 begrebet 'oplevelsesøkonomi' i deres bog *The Experience Economy*. Pine og Gilmore forudsiger, at flere og flere virksomheder i fremtiden vil prøve at vinde kunderne ved at fokusere på oplevelser. At fokusere på at give kunden en oplevelse kan være med til at differentiere virksomheden fra andre virksomheder: *"Experiences are as distinct from services as services are from goods"* (1999: 3). Det handler ikke længere kun om produkt og pris, men i høj grad om en mere abstrakt funktion som en oplevelse. Pine og Gilmore argumenterer, at en oplevelse opstår:

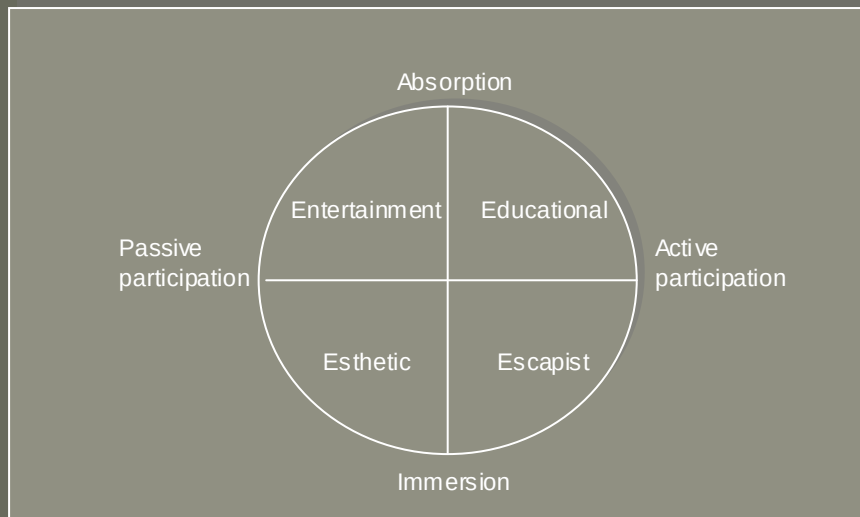
"...whenever a company intentionally uses services as the stage and goods as props to engage an individual. While commodities are fungible, goods tangible, and services intangible, experiences are memorable" (Pine & Gilmore, 1999: 11-12)

I følge Pine og Gilmore gælder det om, at skabe uforglemmelige oplevelser. Hver oplevelse er individuel, og det er umuligt at skabe to identiske oplevelser *"... experience are inherently personal. They actually occur within any individual who has been engaged on an emotional, physical, intellectual, or even spiritual level. The result? No two people can have the same experience – period"* (1999: 12). At skabe en oplevelse handler ikke bare om at tilføje underholdning til selve produktet. Kunden skal også involveres. At skabe en oplevelse hvor kunden involveres kan gøres ved hjælp af forskellige dimensioner. Pine og Gilmore har udviklet *"The Experience Realms"* som tager hensyn til to dimensioner på den horisontale akse: *Passive Participation* vs. *Active Participation* samt to dimensioner på den vertikale akse: *Absorption* vs. *Immersion* (1999: 30):

⁹ Herefter kun kaldet Pine

¹⁰ Herefter kun kaldet Gilmore

Figur 9: The Experience Realms



Kilde: Pine & Gilmore, 1999: 30

Den horisontale akse svarer til niveauet af kundens deltagelse og involvering. Passive Participation betyder, at kunden ikke direkte er med i eller påvirker dennes oplevelse (1999: 30). Et eksempel herpå er, at kunden fungerer som publikum i en teaterforestilling, hvor dennes oplevelse af forestillingen udelukkende bliver skabt ud fra observation og høreelse. Active Participation betyder derimod, at kunden personligt er med til at skabe vedkommendes egen oplevelse (1999: 30), hvilket eksempelvis ses, når man tager på trekking i bjergene, på skiferie i Østrig eller på vinferie i Italien. Den vertikale akse derimod beskriver hvor stor en sammenhæng der er mellem kunden og selve oplevelsen. Absorption betyder, at kundens opmærksomhed fanges ved at gøre opmærksom på oplevelsen i kundens tanker. Ligesom når man ser fjernsyn, bliver oplevelsen af dette absorberet inde i personen. På den anden ende af skalaen findes Immersion som henviser til hvor fysisk eller virtuel kunden engagerer sig i selve oplevelsen. I stedet for at oplevelsen bliver absorberet i kunden, er det i stedet kunden som går ind i oplevelsen. Eksempelvis vil det at gå i biografen, hvor der er publikum, storskærm og surround sound fordybe en person meget mere end det at se en film derhjemme i stuen. (1999: 30)

Ud fra figuren ses det, at koblingen mellem disse dimensioner definerer de fire områder omkring en oplevelse: *entertainment*, *education*, *escape* og *esthetics*. Underholdningsoplevelser er, når forbrugeren er passiv som ved en forelæsning. Uddannelsesoplevelser kræver dog en mere aktiv involvering fra forbrugers side, som eksempelvis at deltage i diskussioner i undervisningen. I modsætning til de to andre kræver

eskapismeoplevelser både en aktiv deltagelse og en meget større fordybelse fra den, som oplever. Eksempler på dette er temaparker (Legoland, Tivoli), kasinoer og chat rooms. Hvis man udskifter den aktive del med den passive får man æstetikoplevelser, hvor forbrugeren er opslugt af en oplevelse, som vedkommende ikke selv er en del af. Et eksempel herpå er at besøge et kunstmuseum, hvor den besøgende af ren interesse er del af oplevelsen. (1999: 31-37). Mange virksomheder fokuserer som regel kun på én af de fire dimensioner, men for at opnå den fuldkomne oplevelse, mener Pine og Gilmore, at virksomheden skal skabe en oplevelse som består af alle fire dele, dvs. der hvor de to akser møder hinanden (1999: 39).

Afslutningsvis skal det nævnes, at Pine og Gilmore mener, at virksomheden først sælger en rigtig oplevelse, i det øjeblik de tager en såkaldt "admission fee" (1999: 62). Hvis virksomhederne tager entrébetaling for enten hele eller dele af disse (eksempelvis butikken, restauranten eller indkøbscentre), vil det tvinge dem til at iscenesætte en bedre oplevelse for at tiltrække kunden. Selvom det vil blive sværere at friste kunden til at komme ind i butikken, vil det derimod blive nemmere for virksomheden at få kunden til at komme igen (1999: 64). Samtidig skal virksomhederne ændre deres indretning oftere, eventuelt ugentligt, dagligt eller hver time. Eksperimentelle elementer, displays og andre ting ville alt sammen være med til at danne et skarpere image overfor kunden (1999: 63). Grunden til at Pine og Gilmore argumenterer for entrebetaling, er, at de ellers mener, at kunden hurtigt forventer at få oplevelsen gratis og synes at selve produktet måske er for dyrt, idet at oplevelsens pris i så fald er inkluderet i produktprisen (1999: 64).

3.2.1.1.1 Kritik af Pine & Gilmore's tilgang

Et kritikpunkt vi gerne vil fremhæve, er først og fremmest Pine og Gilmore's afsenderstyrede tilgang. I artiklen *"Revisiting consumption experience"* af Antonella Carú¹¹ og Bernhard Cova¹² kritiserer de Pine og Gilmore's tilgang til oplevelsesøkonomi: *"Marketing [...] gives experience a much more objective (rather than subjective) meaning, confirming the idea that the result may (must?) be something extremely significant and unforgettable for the consumer immersed into the experience"* (Carú & Cova, 2003: 273). Carú og Cova mener dermed, at virksomhederne ofte glemmer, at oplevelser er subjektive, og at virksomhederne ikke på forhånd kan diktere forbrugeroplevelsen. De henviser til initiativtageren af Experiential Marketing Bernd H. Schmitt¹³, som selv indrømmer: *"Most brands and marketing campaigns, most of the time, are unable to provide these types of experiences – even temporarily"* (Schmitt, 1999: 251).

¹¹ Herefter kun kaldet Carú

¹² Herefter kun kaldet Cova

¹³ Bernd H. Schmitt er professor i International Business ved Columbia Business School, New York. Herefter kun kaldet Schmitt

Virksomhederne har fokus på, hvordan de kan designe og tematisere oplevelser for og til forbrugeren. Men dette er ikke fordi, at det er det, som forbrugerne nødvendigvis vil have, men fordi det er den normative og ideologiske måde virksomhederne ser på markedsføringen af produkter på. Derfor er det vigtigt, at virksomheden foretager en kritisk refleksion over den rolle, som markedsføring har overfor forbrugeren (Carú & Cova, 2003: 282). Der er ingen grund til, at virksomhederne prøver at tilføre oplevelser til produktet eller servicen, hvis forbrugeren ikke forventer det. Susanne Poulsson¹⁴ og Sudhir Kale¹⁵ argumenterer i deres artikel *"The Experience Economy and Commercial Experiences"*, at det ikke er alle virksomheder, som behøver at tage *"the experience route"* for at overleve i nutidens samfund (2004: 275). Som eksempler nævner de discounthandlen og andre virksomheder som sælger mellemklasse produkter. Og ydermere argumenterer de, ligesom Carú og Cova, at det ikke er alle forbrugere som efterspørger ekstraordinære oplevelser i samtlige af deres køb af produkter (2004: 275). Dette vil kun føre til, at forbrugeren får en negativ oplevelse af virksomheden i stedet for en positiv (jvf. Jantzen i afsnit 3.2.3.1).

Endvidere kritiserer Christian Jantzen¹⁶ også Pine & Gilmore's teori på flere områder. For det første ved at sige, at Pine og Gilmore behandler alle oplevelser ens (Jantzen & Rasmussen 2007: 43). For det andet opstiller Pine og Gilmore deres teori om oplevelsesøkonomi, som et helt nyt forretningsgrundlag (2007: 43). Jantzen mener derimod, at oplevelsesøkonomi er gammel vin på nye flasker, dermed ment, at det at skabe oplevelser i forbindelse med at varekøb har eksisteret i mange år (Disney, Tivoli, Legoland). Det nye er dog, at det skal koste penge, når forbrugeren skal have en totaloplevelse, og det kommer i følge Jantzen meget til at handle om markedsøkonomi og om hvordan virksomhederne kan pirre og manipulere forbrugeren (2007: 43). Og igen kritiseres det, at oplevelser ikke kan iscenesættes, men at de skabes på baggrund af forbrugerens aktivitet og medvirken (2007: 43).

Ydermere er Pine og Gilmore's idé om, at virksomhederne skal tage entré risikabel i forhold til kundetilfredshed og loyalitet. For det første kan det være, at kundens oplevelse ikke stemmer overens med det, som vedkommende forventer at skulle opleve, hvilket vil have en negativ betydning for salget af den pågældende virksomheds produkter eller services. For det andet kan det være, at kunder som før var loyale overfor virksomheden, nu vælger andre steder at købe deres produkt eller services pga. den ekstra betaling. Vi mener, at dette kun er relevant i forhold til virksomheder, som arbejder med primær oplevelsesøkonomi og

¹⁴ Susanne Poulsson er doktorspindiat i oplevelsesøkonomi ved Bond University, Australien.

¹⁵ Sudhir Kale er assoc. professor i marketing ved Bond University, Australien.

¹⁶ Christian Jantzen er ansat ved Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet og er bl.a. medforfatter til bøgerne *"Oplevelsesøkonomi – vinkler på forbrug"* (2007) og *"Forbrugssituationer – Perspektiver på oplevelsesøkonomi"* (2007).

ikke til virksomheder, som eksempelvis Jyske Bank, som arbejder med begrebet sekundært. At forestille sig, at bankerne skulle til at tage entre for at deres kunder kunne komme i banken og ordne deres forretninger, synes ikke at stemme overens.

Carú, Cova, PoulssonKale & Jantzen's aspekter er i særdeleshed vigtige i analysen og diskussionen omkring Jyske Bank, da virksomheden handler med et meget traditionelt produkt. Som nævnt før, er det interessant at se, hvilken oplevelse kunden forventer, når vedkommende går i banken.

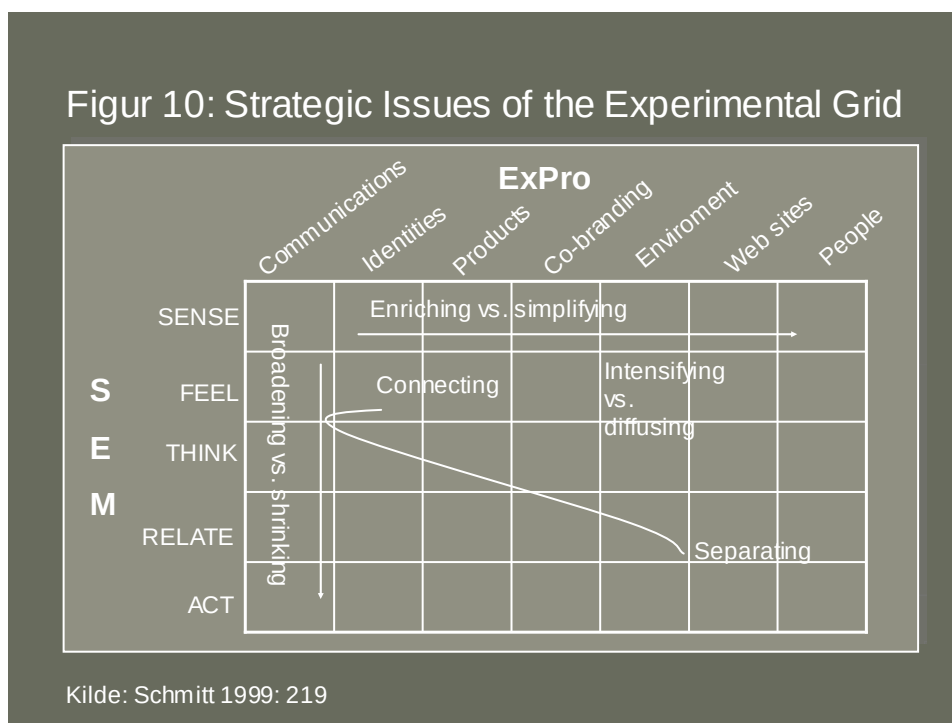
3.2.1.2 Schmitt's tilgang

I hans bog *Experimental Marketing* (1999) bidrager Schmitt med en strategisk marketingtilgang, som fokuserer på oplevelser. Schmitt's tilgang til oplevelsesdimensionen er mere praktisk orienteret end Pine & Gilmore's tilgang. Vi har valgt at inddrage hans udgangspunkt, fordi han anlægger en kommunikativ vinkel på oplevelser, samt kobler oplevelsesdimensionen til branding, som er relevant for afhandlingens problemstilling. Hans definition af en oplevelse er som følgende:

"Experiences are private events that occur in response to some stimulation (e.g., as provided by marketing efforts before and after purchase". Experiences involve the entire human being (1999: 60)

Schmitt mener, at de virksomheder, som arbejder med oplevelsesdimensionen, skal have det mål, at skabe holistiske oplevelser for forbrugerne (1999: Preface). Disse holistiske oplevelser kalder han for *Strategic Experimental Moduls* (SEM's), hvor han argumenterer, at hver SEM har sin egen bestemte struktur og marketingprincipper, som man som virksomhedsleder skal være opmærksom på. I følge Schmitt består SEM's af sanseoplevelser (SENSE), følelsesmæssige oplevelser (FEEL), intellektuelle/kognitive oplevelser (THINK), fysiske oplevelser og hele livsstile (ACT), samt identitetsoplevelser som er resultatet af fællesskabet med en gruppe eller en kultur (RELATE) (1999: Preface). Ideelt set skal virksomhederne stræbe strategisk mod at skabe holistiske integrerede oplevelser som består af alle moduler på samme tid (1999:70). Oplevelserne skabes ved hjælp af Experience Providers (ExPros), som er en betegnelse for de kommunikationskanaler, der kan anvendes til at skabe oplevelser: kommunikation, identiteter, produkter, co-branding, miljø, hjemmesider samt mennesker (1999: 72-74). Ved at sammenkoble SEM's og ExPro's har Schmitt udviklet en model, som han kalder *"The Experimental Grid"* (se figur 10). Dette er et strategisk redskab for virksomheder som arbejder med oplevelsesmarkedsføring. Det kan bruges på den måde, at virksomhedslederen prioriterer hvilke ExPro's

virksomheden skal anvende for at skabe bestemte SEM's for at kunne definere virksomhedens brand (1999: 72).



"The Experimental Grid" modellen forsøger med de mange pile at vise, om den specifikke oplevelse skal forstærkes eller nedtones, om den skal den sprede sig over flere ExPro's, eller om der kun skal anvendes én, skal virksomheden, i forhold til SEM's, skabe nye oplevelser eller kun tilbyde én type oplevelse og skal der være sammenhæng mellem SEM's og ExPros's (1999: 2219-224).

Schmitt mener, at det er virksomheden som skaber stimuleringen for forbrugerens oplevelse. Han mener ligesom Pine & Gilmore, at det er virksomheden som er producenten til forbrugerens oplevelse, det er dem som styrer den. Samtidig mener han dog ikke, at forbrugeren er passiv, men han mener, at virksomheden er den, som skal tage det første skridt. (1999: 61). Selvom at oplevelsen er individuel, er det stadig vigtigt, at virksomheden stiller sig selv det vigtige strategiske spørgsmål omkring hvilken type oplevelse, de ønsker at skabe for kunden og hvordan de kan udforme den (1999: 61).

Schmitt's tilgang kan sammenlignes med den danske branding konsulent Martin Lindstrøms idé om holistisk branding, der involverer alle sanser. Det overordnende budskab i Lindstrøms bog "Brandsense – branding for alle sanser: føle, smage, lugte, se og høre" (2005) er, at jo flere sanser virksomheden formår at påvirke hos

kunden i kommunikationen, jo større effekt har den. Især i detailhandlen er disse sanser vigtige dimensioner som der skal tages hensyn til. En tilsvarende opfattelse af, at sanserne har stor betydning for forbrugerens oplevelse, kommer fra Pine & Gilmore: *"The more effectively an experience engages the senses, the more memorable it will be"* (1999: 59).

Mange virksomheder har fundet Schmitt's tilgang fra bogen *Expeimental Marketing* nyttig med henblik på at skabe oplevelser, men for nogle har der hersket tvivl om, hvordan virksomhederne strategisk skulle lede "oplevelsesprojektet" (2003: preface). I sin seneste bog præsenterer Schmitt en marketingtilgang, som fokuserer på strategisk ledelse af oplevelser, og tilgangen kalder han *Customer Experience Management* (CEM), og den defineres således: *"The proces of strategically managing a customer's entire experince with a product or a compagny"* (2003: 17). I bogen gennemgår Schmitt en fem-trins proces kaldet *CEM Framework*, som er en model, der kan fungerer som en strategisk platform for arbejdet med oplevelser:

Figur 11: The Five Steps of the CEM Framework

1. Analyzing the experimental world of the customer
2. Building the experimental platform
3. Designing the brand experience
4. Structuring the customer interface
5. Engaging in continous innovation

Kilde: Schmitt 2003: 25

Schmitt's model er bygget op efter den klassiske strategimodel: Analyse → Strategi → Implementering. I forhold til modellen udgør trin 1 analysedelen, trin 2 udgør strategidelen og trin 3-5 udgør implementeringsdelen. Schmitt påpeger, at det ikke er nødvendigt for virksomhederne at bruge modellen i den nævnte rækkefølge (2003: 25).

Trin 1 omhandler analyse af kundens oplevelsesverden (2003: 25). Dette kræver undersøgelser af forbrugernes socio-kulturelle kontekst; deres oplevelsesbehov, ønsker og livsstil.

Trin 2 er opbygningen af en oplevelsesplatform, som er bindeleddet mellem strategi og implementering (2003: 26). Oplevelsesplatformen skal indeholde en dynamisk, sansebaseret og flerdimensionel gengivelse af den oplevelse, som virksomheden ønsker at skabe (2003: 98). Dette omtaler Schmitt som "*experimental positioning*", som er en beskrivelse af, hvilken oplevelse kunden kan forvente at få af det pågældende produkt eller service (2003: 98-99). Endelig omfatter oplevelsesplatformen et "*overall implementation theme*", som er en beskrivelse af indhold og udformning af de budskaber, der skal bruges til at skabe oplevelser (2003:99).

Når virksomheden har foretaget de nødvendige analyser og fastlagt strategien for oplevelsesplatformen, skal platformen implementeres. Dette sker som nævnt i de følgende tre trin:

I *trin 3* skal virksomheden designe produkterne, som skal levere oplevelserne. Dvs. alt fra produktets emballage til salgssteder, reklame og kommunikation (2003: 117).

Trin 4 er at strukturere kundens kontaktflade, som omhandler alle udvekslinger og kontaktpunkter mellem virksomhed og kunde – både de fysiske møder som de virtuelle på Internettet (2003: 141).

På *trin 5* skal oplevelsesplatformen videreføres i virksomheden, hvor der skal ske løbende innovation (2003: 166). Schmitt anbefaler, at oplevelser trækkes ind så tidligt som muligt i forhold til alle former for innovation (2003: 176).

CEM-modellen er unik, fordi den kombinerer det analytiske og det kreative, den omfatter både strategi og implementering, og den kan anvendes både internt og eksternt. Ifølge Schmitt giver CEM-modellen således organisationer mulighed for strategisk at planlægge, styre og integrere kundernes oplevelser af brandet. Dette vil sige, at i forhold til vores problemformulering omkring en strategisk forankring af oplevelser i virksomhedernes corporate branding, er denne model et godt redskab. Elementer fra Schmitt's CEM-model inddrages i forbindelse med diskussionen omkring oplevelsesøkonomiske principper i corporate branding processer.

3.2.2 DEN SERVICEØKONOMISKE TILGANG

Et andet perspektiv som er interessant at inddrage i forhold til vores problemstilling, er den serviceøkonomiske tilgang. Vores case, som omhandler Jyske Bank, er en servicevirksomhed. Her er det de ansatte, som er knudepunktet mellem virksomhedens interne og eksterne miljø og hvor interaktionen kan "levere" virksomhedens brand, og skabe et stærkt image og gode oplevelser for kunderne. I dette afsnit vil vi derfor diskutere Fitzsimmons & Fitzsimmons, Mossberg og Grönroos' tilgang, som til forskel fra den økonomiske og marketingorienterede tilgang, fokuserer på oplevelsesrummet, hvor at medarbejderne og deres sociale interaktion med kunderne, samt indretning og interaktion med andre kunder er med til at skabe oplevelse for kunden.

3.2.2.1 Fitzsimmons & Fitzsimmons, Mossberg og Grönroos' tilgang

I dette afsnit vælger vi at analysere og diskutere ovenstående teoretikere under samme punkt, idet de behandler den serviceøkonomiske tilgang ens på mange områder.

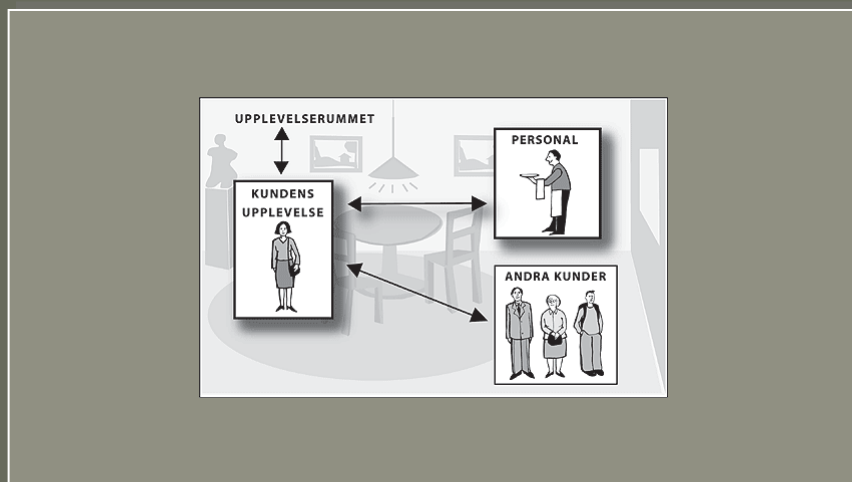
Fitzsimmons & Fitzsimmons¹⁷, Mossberg¹⁸ og Grönroos¹⁹ argumenterer, at forbrugeren er med til at skabe sine egne oplevelser, og dermed er medproducent af oplevelsens værdi for sig selv (Grönroos 2007: 189, Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000: 38 og Mossberg 2003: 19). Fitzsimmons & Fitzsimmons kritiserer Pine & Gilmore's afsenderstyret tilgang, idet de mener, at forbrugeren kun kan være en aktiv deltager i oplevelsesprocessen. De mener ikke, at det er muligt, at skabe en uforglemmelig oplevelse, som er forstærket med gentagne interaktioner, hvis forbrugeren er passiv (2000: 36). Det er derfor i følge Fitzsimmons og Fitzsimmons afgørende for virksomheder som arbejder med oplevelser, at erkende vigtigheden i, at kunden er en aktiv deltager i at skabe en unik og uforglemmelig oplevelse for sig selv (2000: 39). Det er naturligt for en virksomhed, som arbejder med oplevelser, at tage udgangspunkt i kunden, eftersom det er kunden, som oplever og dermed producent til oplevelsen (Mossberg 2003: 19). Det handler om, at kunden skal have en "wow"-oplevelse, som vedkommende skal fortælle om til sine venner og bekendte. I figur 12 illustreres de interaktioner som påvirker kundens oplevelse:

¹⁷ Det amerikanske ægtepar og to professorer James A. Fitzsimmons & Mona Fitzsimmons har bl.a. skrevet bogen "*Service Management*" (2000).

¹⁸ Den svenske professor i oplevelsesøkonomi Lena Mossberg har bl.a. skrevet bogen "*Att skapa Upplevelser*" (2003)

¹⁹ Den finske professor Christian Grönroos er en global anerkendt professor indenfor Service og Relationsmarkedsføring og har bl.a. skrevet bogen "*Service Management and Marketing*" (2007) .

Figur 12: Kundeoplevelsesmodellen



Kilde: Mossberg, 2003: 28

I følge Mossberg er det hensigten, at mange virksomheder skal kunne bruge modellen, hvor man betragter en oplevelse som en proces, hvor personalet og andre kunder (den sociale dimension) findes i oplevelsesrummet (konteksten), og hvor også produkter/souvenirs findes (2003: 29). Hvor Pine og Gilmore bruger metaforen, en teaterforestilling, anvender Mossberg ordet, drama. Fordi en oplevelse bliver produceret socialt og er afhængig af konteksten (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000: 39), skal virksomheden tage stilling til, hvad der skal ske på scenen (front-stage), og hvad sker der bag ved scenen (bagstage) (Mossberg 2003: 87).

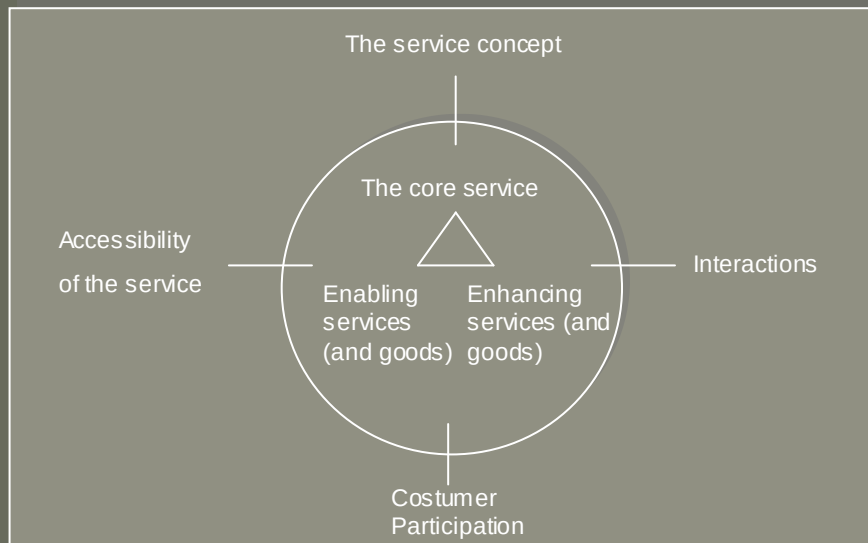
For det første afhænger oplevelsen af, at interaktionen mellem de ansatte og forbrugerne, som igen afhænger af de ansattes opførsel, hvad de siger, hvad de gør og hvordan de siger og gør det (Grönroos 2007: 189, Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000: 39). Ved at kunden bliver engageret i en fælles oplevelse, forstærkes fornemmelsen af tilhørsforhold, det at være en del af gruppen, som til gengæld skaber en personlig og uforglemmelig oplevelse for kunden (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000: 39). Grönroos argumenterer vigtigheden i, at virksomheden har et regel- og værdisæt, som alle virksomhedens ansatte deler. Dette er med til at skabe en virksomhedskultur, hvor de ansatte tænker på samme måde, stræber mod de samme mål og gør de samme ting (2007: 415). For at skabe en stærk virksomhedskultur er det afgørende, at de ansatte bliver trænet og undervist i virksomhedens værdisæt og mål. Endvidere er det vigtigt, at de ansatte udvikler de færdigheder, som bliver forventet af dem i deres job. Til sidst skal de ansatte have udviklet kommunikations- og servicefærdigheder (2007: 425). Det er Grönroos' pointe, at hvis der eksisterer en stærk virksomhedskultur,

især i servicevirksomhederne, er dette også med til, at kunden får den bedste service, idet medarbejderen nøjagtig ved, hvordan denne skal svare og reagere overfor kunden. Hvis den ansatte oplever et serviceorienteret klima, vil kundens oplevelse af servicekvaliteten højst sandsynlig være bedre end ellers forventet (2007: 418). Der synes dermed at være en klar sammenhæng mellem medarbejderens oplevelse og kundens oplevelse (2007: 418).

For at styrke kunderelationen, skal virksomheden samtidig indrette oplevelsesrummet på en sådan måde, så dette støtter køber-sælger interaktionen på en effektiv og serviceorienteret måde (Grönroos 2007: 423). Virksomheden skal derfor skabe oplevelser ud fra en forståelse omkring de aktiviteter, som engagerer kunden samtidig med brugen af produktet eller servicen. (Mossberg 2003: 39). Men virksomheden skal ikke designe oplevelsesrummet hovedsageligt med det udgangspunkt, at påvirke kunden i en forudbestemt måde. Oplevelser karakteriseres ved, at virksomheden designer nok fleksibilitet i oplevelsesrummet til at hver enkelt kunde kan skabe deres helt egen unikke oplevelse (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000: 38). God service er blandt andet en hurtig adgang til service, hurtig og fleksibel beslutningstagning samt en enkel og simpel måde for kunden at udføre tingene på, så vedkommende undgår ventetider og manglende information. Det gælder alt fra maskiner, computere, faciliteter i venterummet og andre værktøjer i forbindelse serviceprocessen. (Grönroos 2007: 422-423). Æstetik kommer derfor til at have stor betydning i oplevelsesrummet.

Et sidste punkt som er interessant at inddrage, er interaktionen imellem forbrugerne, som har indflydelse på processen. (Grönroos 2007: 189). Grönroos er en teoretiker som der ofte bliver henvist til i servicelitteraturen, og han har designet en model (se figur 13), som viser de tre basis elementer som indgår i en virksomheds serviceydelse:

Figur 13: The Augmented Service Offering



Kilde: Grönroos, 2007: 187

ASO modellen er enkel, hvilket sætter virksomhedslederne i stand til at forstå, hvilke services de yder overfor kunden, og hvordan de kan overveje at differentiere deres brand (Sanghera, de Charnatony, Brown: 2002: 5). At styre image og kommunikation bliver derfor en integreret del for virksomheden, når denne skal udvikle serviceydelsen. Marketingkommunikationen er det, som i det lange løb skaber virksomhedens image og som har indflydelse på forbrugernes opfattelse af den samlede servicekvalitet. (Grönroos 2007: 191).

Vi finder Fitzsimmons & Fitzsimmons', Mossberg's og Grönroos' tilgang interessant idet, der lægges vægt på, at kunden er en aktiv del af oplevelsen og at virksomheden ikke på forhånd kan skabe en bestemt type oplevelse. Et andet vigtigt aspekt i deres tilgang er vigtigheden i samspillet mellem kunden, de ansatte og andre kunder. At medarbejderen er en vigtig brik i skabelsen af oplevelsen for kunden, er en afgørende erkendelse for virksomheden og et vigtigt element for os i vores kapitel om Jyske Bank.

3.2.3 Den psykologiske tilgang

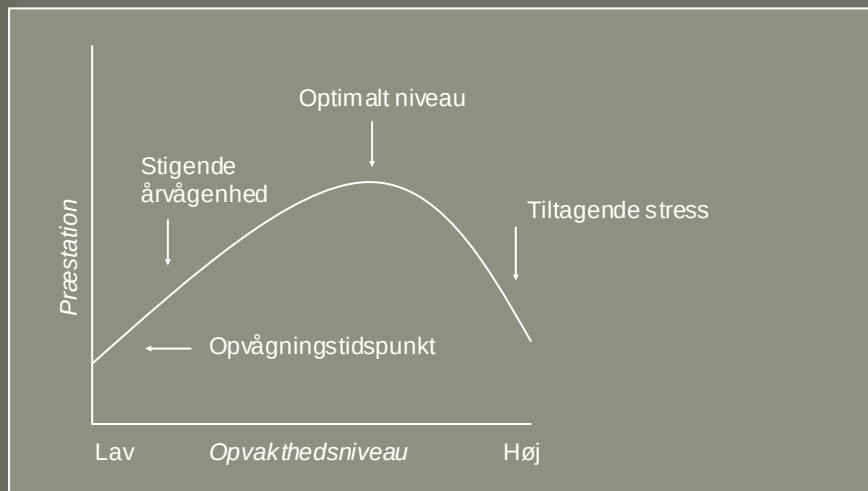
Efter at have gennemgået de foregående tilgange, står det klart, at ingen af dem nævner, hvad det er, som skaber oplevelser i menneskers sansning og opfattelse. Derfor mener vi, at det er afgørende, at se nærmere på de individualpsykologiske forhold, der karakteriserer oplevelser som motivationsfaktor hos forbrugeren.

3.2.3.1 Jantzen's tilgang

Forudsætningen for at kunne udforme interessante og relevante tilbud på oplevelsesmarkedet er, at virksomhederne tager højde for oplevelsens struktur: hvordan individet emotionelt og kognitivt efterstræber, opsøger og bearbejder stimuli fra omverdenen (Jantzen & Rasmussen 2007: 27). Jantzen argumenterer, at oplevelsen er rodfæstet i organismen og derved først og fremmest har en emotionel forankring. Den emotionelle intensitet forankres i menneskets hukommelse og erfaringer, fordi de på forskellig vis kommer til at give mening for individet. Han pointerer, at mennesket reflektivt bearbejder oplevelserne, som bliver integrerede elementer i individets fortid og fremtid, idet de sætter det forgangne i relief og peger i retning af, hvordan fremtiden kan forme sig (2007: 35).

Jantzen deler oplevelsen op i tre niveauer: *det neurofysiologiske niveau*, *det evaluerende niveau* og *det vanebaserede niveau*. På det neurofysiologiske niveau er der tale om pirringer og sansninger "uden bevidsthed". På det evaluerende niveau omsættes disse impulser til emotionelle vurderinger, der fastlægger, om impulsen føles "godt" eller "skidt". På det tredje niveau indlejres disse evalueringer og betydninger, således at individet vurderer om denne er stemt for at opsøge eller søge bort fra givne oplevelser, situationer eller miljøer igen (2007: 37). Pointen er, at de givne evalueringer (også kaldet emotionerne) ofte bliver retningsgivende for fremtidige handlinger (også kaldet motivationerne). Derved bidrager nye oplevelser til, at individet motiveres for nye former for adfærd (2007: 38). Omvendt kan det også ske, at målet for motivationen ikke indfries i tilstrækkelig grad, hvorfor Jantzen påpeger, det er individet selv, der i sine daglige forbrugshandlinger bl.a. tager stilling til produkternes betydning for individets følelsesliv. I modsætning til Pine og Gilmore mener Jantzen ikke, at det udelukkende er de ydre omgivelser, genstande og iscenesættelser som kan frembringe æstetiske effekter. Oplevelser i forhold til vareverdenen beror på en dynamisk vekselvirkning mellem pirrende tilbud og en lyst og evne til at ville pirres (2007: 146). Jantzen henviser til pionererne indenfor læringspsykologien Yerkes Og Dodson (1908), fremsatte den hypotese, at effektiv læring forudsætter, at opvakthedsniveauet hverken er for højt eller for lavt, men et sted midt imellem disse yderpunkter. Dette sted er det optimale opvakthedsniveau, som kan vises i følgende omvendte U-kurve i følgende model:

Figur 14: Opvækthedsniveauer og læring



Kilde: Yerkes & Dodson 1908 i Jantzen & Rasmussen 2007: 147

En afgørende pointe i forhold til oplevelser er, at for høje eller for lave opvækthedsniveauer i forhold til optimum fremkalder smerte og ubehag enten i form af anspændthed, hvileløshed, irritabilitet og andre stresslignende symptomer eller som kedsomhed, ligegyldighed og andre former for manglende stimulation. Derfor forsøger organismen at holde opvækthedsniveauet så tæt på optimum som muligt, hvilket giver velbehag. (2007: 147). Personpsykologiske undersøgelser har vist, at der er biologisk betingede forskelle mellem forskellige personlighedstyper og deres foretrukne oplevelser. Den introverte type er fra naturens hånd overstimuleret og har en præference for oplevelser, der bygger på pirringsreduktion. Den ekstroverte type søger i højere grad spænding og udfordringer, fordi vedkommende biologisk set er understimuleret (2007: 154). På den baggrund, mener Jantzen, at det kan diskuteres, hvor vidt ekstraordinære er tiltrækkende for samtlige konsumentgrupper (2007: 156). Disse former for oplevelser appellerer især til den ekstroverte personlighedstype, som prøver at bryde de barrierer, som til hverdag indfanger vedkommende i den samfundsmæssige kontrol. Individet prøver gennem ekstrem selvkontrol at undslippe hverdagens forudsigelighed og spændingsløse trummerum (2007: 156).

Jantzen's argumenter er vigtige i forhold til en endelig besvarelse på vores problemformulering, omkring hvordan virksomhedens indretning og medarbejdere påvirker kundens lyst og evne til at blive pirret.

3.3 SAMMENFATNING

I dette kapitel har vi analyseret og diskuteret forskellige tilgange til oplevelsesøkonomien. Mange af de faktorer de tre tilgange hver især præsenterer, er relevante overvejelser for serviceinstitutioner, når de skal udforme et godt oplevelsesdesign. I det følgende har vi opstillet hvilke oplevelsesøkonomiske principper, som vi finder vigtige i forhold til vores problemstilling og vores casestudie:

Oplevelser...

- er individuelle og kan ikke påføres individet udefra. De stammer fra individets egen styrelse af ydre stimuli og indre responser
- har en emotionel forankring
- er en dynamisk vekselvirkning mellem pirrende tilbud og lyst og evne til at ville pirres

Virksomheden...

- skal definere oplevelsen
- skal stimulere, ikke styre oplevelsen
- skal skabe holistiske oplevelser
- skal vælge hvilke kommunikationskanaler denne ønsker at anvende
- skal skabe en stærk virksomhedskultur
- de ansatte er med til at skabe oplevelsen for kunden
- indretningen er afgørende for kundens oplevelse
- interaktionen med andre kunder er med til at skabe oplevelsen for kunden

Spørgsmålet er, hvordan kunden får den bedste oplevelse af virksomheden. Der er mange faktorer som påvirker kunden, hvorfor arbejdet med oplevelser skal være gennemtænkt. I forhold til dette, vil vi i næste afsnit kort redegøre for, hvilke værktøjer der umiddelbart er relevante til denne diskussion

3.4 ANVENDELSE AF OPLEVELSER I CORPORATE BRANDING

Vores teori afsnit omkring corporate branding lægger grundstenen for vores problemformulering, idet det er ud fra corporate branding processen at oplevelser strategisk skal forankres. Det vil sige, at oplevelser både skal integreres internt i virksomheden og eksternt, for at kundens oplevede værdi af brandet øges.

At arbejde med oplevelser betyder, at virksomheden først må analysere, hvilke oplevelser det er, forbrugeren har behov for i forhold til det produkt, den ydelse eller service som virksomheden sælger. Ud fra dette er virksomheden i stand til at udforme en vision, som beskriver den centrale idé bag virksomhedens fremtidige mål. I forhold til corporate branding teorien, er det vigtigt at ledelsens implementering af denne vision og værdier ikke er en énvejskommunikation, men at medarbejderne har mulighed for at give feedback herpå. På denne måde skabes en virksomhedskultur, som er skabt i en social interaktion mellem ledelsen og de andre ansatte i virksomheden, og medarbejderne bliver på denne måde en del af virksomhedens brand. Udover at være brandambassadører for virksomheden, spiller medarbejderne en central rolle i forhold til oplevelsesøkonomiske principper. Det er dem, som er medskabere af kundens oplevelse af virksomheden, hvilket især gør sig gældende i forhold til servicevirksomheder. I arbejdet med oplevelsesøkonomiske principper i corporate branding processer er følgende relevant til den endelige diskussion i forhold til finansielle virksomheder:

- Corporate branding er langsigtet proces
- Oplevelsesøkonomiske principper skal forankres tidligt i processen
- Virksomhederne skal stille sig selv det spørgsmål, hvor iscenesat oplevelserne skal være og hvilke sanser der skal udfordres. Udgangspunktet skal bero på en vekselvirkning mellem pirrende tilbud og kundens lyst og evne til at ville pirres
- Medarbejderne spiller en afgørende rolle i forhold til forbrugers opfattelse af brandets værdi

Det er vigtigt, at virksomhederne, i arbejdet med oplevelser i corporate branding processer, analyserer forbrugers behov løbende, så virksomheden kontinuerligt kan evaluere herpå og foretage de nødvendige forandringer.

I det følgende vil vi anvende Jyske Bank som et eksempel på en finansiell servicevirksomhed, som differentierer sig på oplevelser, og analysere, hvordan virksomheden har arbejdet med oplevelser i deres markedsføringsstrategier.

4 CASE: JYSKE BANK

I slutningen af 80'erne og i begyndelsen af 90'erne oplevede bankerne en voldsom finanskriser, som resulterede i enorme underskud og stor arbejdsløshed. Denne udvikling medførte, at konkurrencen voksede, og at der på ledelsesniveau blev foretaget en del ændringer, så differentieringen mellem bankerne blev tydeligere (Lægaard og Mouritsen 2006: 23).

Jyske Bank er en bank, som har differentieret sig, og som har gjort op med de traditionelle forestillinger om, hvordan en bank kan brande sig. I september 2006 lancerede Jyske Bank deres nye strategi 'Jyske Forskelle2', som er en videreudvikling af 'Jyske Forskelle'. Med et markedsføringsbudget på 400 mio. kroner, har virksomheden via oplevelsesøkonomi ændret deres kommunikation med kunderne. Jyske Bank har udformet nye arkitektoniske udtryk i deres filialer med fodboldborde i mødelokalerne, en kaffebar og oaser, hvor kunden kan slappe af med bl.a. boligmagasiner. Samtidig er abstrakte ting som tilbuds- og kontotyper blevet gjort konkrete og håndgribelige, og kommunikationen mellem kunden og bankrådgiveren er blevet rykket fra en salgssituation til en købsituation. Derfor udtaler Frank Pedersen, Direktør for Kommunikation og Markedsføring i Jyske Bank, at det naturligt, at bruge oplevelser som en del af hverdagen i Jyske Bank:

"Vi har blandt andet brugt oplevelser ved at give kunderne mulighed for en god kop kaffe. Vi har fortalt Jyske Banks historie ved at hænge en havkat op på væggen [...] Vi har også skabt nogle oplevelser i vores mødelokaler ved at indrette dem i forskellige temaer f.eks. Scorerummet og Rejsen" (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1).

Ovenstående har gjort det interessant for os, at vende blikket mod Jyske Bank og arbejde med virksomheden som en case i vores undersøgelse.

Dette kapitel beskæftiger sig med følgende spørgsmål:

- Hvordan har Jyske Bank anvendt oplevelser i forhold til implementeringen af 'Jyske Forskelle2' og hvilke formål har virksomheden haft hermed?
- Hvordan har medarbejderne, den generelle forbruger, eksisterende kunder og medierne reageret overfor oplevelsesformatet i Jyske Banks 'Jyske Forskelle2'? Endvidere er der et misforhold imellem de forskellige interessenters opfattelser

4.1 FORHISTORIE

Jyske Bank er Danmarks tredje største bank og har hovedsæde i Silkeborg. Banken ejes af en kvart million aktionærer, og dens kundegrundlag er private kunder samt små og mellemstore virksomheder. Banken er, med lidt over 4000 medarbejdere, landsdækkende med 119 afdelinger og har derudover syv udenlandske filialer. Desuden driver Jyske Bank andre finansielle forretninger via datterselskaberne Jyske Finans og Nordisk Factoring (jyskebank.dk).

Jyske Bank blev grundlagt under bankkrisen i 60'erne ved en sammenlægning af fem lokalbanker: Kjerllerup Bank, Kjerllerup Handels – og Landbobank, Silkeborg Bank, Handels- og Landbrugsbanken i Silkeborg og Banken for Brædstrup og Omegn. I 1981 var banken blevet landsdækkende efter at de havde overtaget Finansbanken og ekspansionen fortsatte herefter (jyskebank.dk).

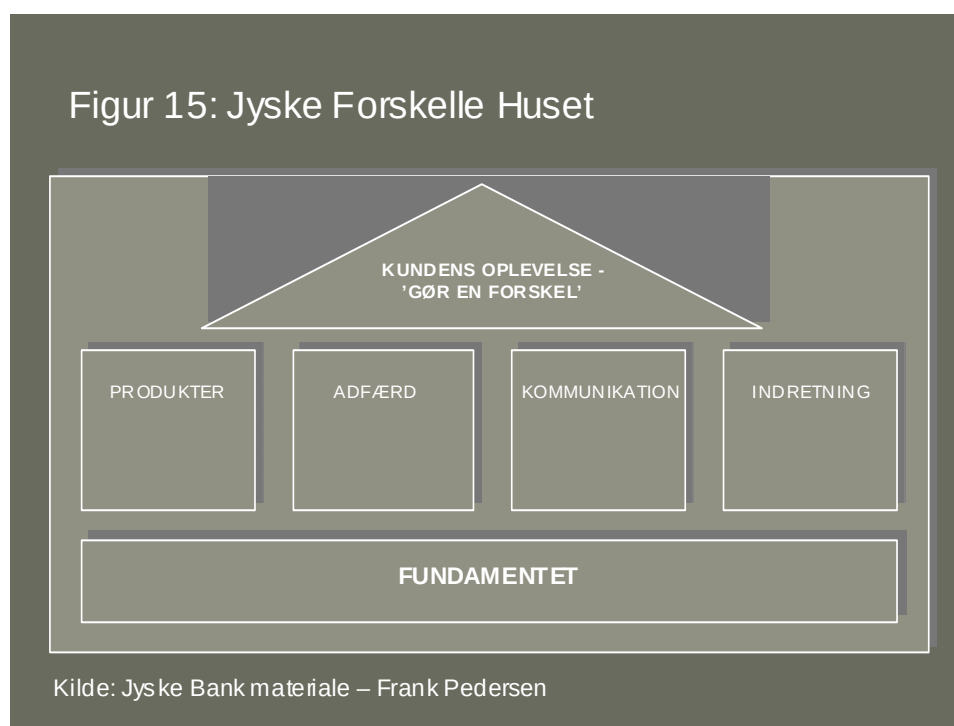
Allerede i 1982 lægger især medierne mærke til, at Jyske Bank er en bank, som ønsker at differentiere sig. Bankens daværende ordførende direktør gør op med den støvede danske bankverden, der frem til starten af 70'erne var kendetegnet af manglende konkurrence. Efter en række mislykkede forsøg på at få ændret brancheforeningens renteaftale tager han konsekvensen og melder i 1971 Jyske Bank ud af brancheforeningen for at frigøre banken fra den aftale, der indtil da har lagt låg over den fri konkurrence i sektoren. Handlinger som denne, bankens markante vækst samt rækken af utraditionelle initiativer fører til karakteristikken af Jyske Bank og som "Havkatten i hyttefadet". Havkatten beskrives som en mærkelig udseende fisk, der ilter vandet i hyttefadet til gavn for de øvrige fisk i samme fad. Sammenligningen med en havkat er blevet hængende og bruges fortsat jævnligt af såvel medierne og af Jyske Bank selv. (jyskebank.dk)

I 1983 skaber Jyske Bank Danmarks første postordrebank. Beboere uden for de områder, hvor Jyske Bank har afdelinger, får nu også mulighed for at blive kunde i banken. Gennem "Deres postordrebank" kan kunderne indsætte og hæve penge via landpostbuddet (jyskebank.dk)

I 1991 vælger Jyske Bank at inddrage medarbejderne i udviklingen af strategiplanen – også kaldet "PLAN 94". Der bliver bl.a. afholdt seminarer, hvor alle medarbejderne skal lære at være proaktive. Ideen er at sætte mål for fremtiden for både sig selv og virksomheden og samtidig planlægge og tage ansvar for at nå målene (Lægaard & Mouritsen 2006: 36). Manden bag denne værdibaserede ledelsesstrategi er ordførende direktør Anders Dam, som er kendt som en person, som man enten hader eller elsker (2006: 37).

I 1996 lancerer virksomheden strategien 'Jyske Forskelle', som overordnet går ud på, at banken skal differentiere sig endnu mere fra sine konkurrenter. Den mest markante ændring kommer med den nye indretning af bankerne, hvor de traditionelle skriveborde bliver smidt ud og erstattet med runde borde, hvor det nu er muligt for kunden selv at se med på skærmen, når der skal tales økonomi. På denne måde fjerner man den hidtil meget autoritære stil, som er kommet i takt med bankrådgiverens rolle som en meget bestemt type på den anden side af skrivebordet. Målet er, at vise kunden at der i Jyske Bank stræbes efter at træffe fælles beslutninger – mellem kunden og rådgiveren (2006: 38). Strategien udspringer af, at Jyske Bank i starten af 90'erne, i deres samarbejde med en hollandsk markedsføringsvirksomhed, bliver gjort opmærksom på, at de skal forsøge at visualisere deres mål om at være Danmarks mest kundedrevne bank (2006: 74).

Med en videreudvikling af 'Jyske Forskelle', har banken forsøgt at differentiere sig endnu mere, og lancerer derfor 'Jyske Forskelle2' i 2006. Til udarbejdelse af denne nye strategi har banken lagt vægt på emner, som illustreres i følgende figur som Jyske Bank kalder 'Jyske Forskelle Huset' (Se figur 15). Emnerne vil løbende blive omtalt og analyseret i casen.



4.2 IMPLEMENTERINGSPROCESSEN OMKRING 'JYSKE FORSKELLE2'

"Det er i de gode tider, at man skal investere i fremtiden og rykke fri af feltet" (Dam i Høgfeldt 2006: 6)

Den væsentligste årsag til udviklingen af 'Jyske Forskelle2' er i følge Frank Pedersen, at virksomheden de seneste år har bemærket, at forskellen mellem Jyske Bank og de andre banker var blevet mindre tydelig (Pedersen i Boisen 2007). 'Jyske Forskelle2' handlede oprindeligt kun om udviklingen af nye produktpakker, som skulle visualisere bankens produkter, men som projektet skred frem, blev det klart for banken, at tingene skulle hænge sammen ud til yderste led. Indretningen i bankerne måtte også ændres for at udtrykke bankens værdier og understøtte lanceringen af produkterne (Interview m. Frank Pedersen, elektronisk bilag 1). Vi skal i det følgende først og fremmest se nærmere på ledelsens fastlæggelse af visionen og værdierne. Herefter fokuserer vi på med hvilke værktøjer og hvordan 'Jyske Forskelle2' er blevet implementeret både internt og eksternt.

4.2.1 Vision og værdier i Jyske Bank

Jyske Bank ønsker med 'Jyske Forskelle2' at udtrykke, at Jyske Bank ikke er som andre banker. Bankens nye vision er: "Gør en forskel", og skal understrege, at i Jyske Bank får kunden en oplevelse som gør en forskel. Jyske Bank har opstillet følgende værdier:

- 1 *Sund fornuft*
- 2 *Åben og hæderlig*
- 3 *Anderledes og uhøjtidelig*
- 4 *Ægte interesse og ligeværd*
- 5 *Handlekraftig og vedholdende*

Værdierne er beskrevet i folderen "Fundamentet", som er en afløser til tidligere udgaver af bankens værdigrundlag (Lægaard og Mouritsen 2007:55). Folderen kan findes på bankens hjemmeside og i bankens filialer. Frank Pedersen pointerer dog, at det i Jyske Bank er vigtigt, at værdierne ikke kun er at finde i en folder. Han udtaler:

"Det corporate brand udtrykker vores værdigrundlag og igennem corporate brandet udtrykker vi værdierne, som er i alt, hvad vi gør. I Jyske Bank arbejder vi ud fra en differentieringsstrategi, der handler om, at vi skal

være anderledes i forhold til vores konkurrenter – og gøre en forskel på markedet” (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1).

Denne udtalelse tegner et billede af en virksomhed, som arbejder med værdier i mange henseender. Jyske Bank vil som den eneste bank, tilbyde kunderne ydelser, som er så unikke, at de ikke ligger i direkte konkurrence med nogen. Differentieringen skal ske igennem et stærkt værdigrundlag og en holdbar vision, som skal udleveres igennem produkter, adfærd, kommunikation og indretning. Virksomhedens corporate branding skal ske igennem alle kanaler og samtlige dele af virksomheden ved at arbejde hen imod at stimulere en god oplevelse for kunden igennem virksomhedens corporate branding (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1).

4.2.2 IMPLEMENTERINGSVÆRKTØJER

Jyske Bank har anvendt flere forskellige implementeringsværktøjer i forbindelse med indførelsen af 'Jyske Forskelle2'. I forbindelse med fastsættelsen af virksomhedens vision og værdier er organisationskulturen fundamentet. Dette udledes bl.a. af ledelsens udtalelser omkring dette:

”Medarbejderne i Jyske Bank står på fundamentet, der beskriver bankens værdier, forretningsgrundlag og strategi. Herfra skal vi igennem alle kontaktpunkter ud mod kunden vise, at vi er anderledes og uhøjtidelige. Når det lykkes oplever kunden, at vi ’gør en forskel’” (Pedersen i Lægaard og Mouritsen 2006: 76)

Jyske Bank anvender de nedskrevne værdier i bankens interne og eksterne storytelling, og i det følgende vil vi se nærmere på hvordan.

4.2.2.1 Intern storytelling

Storytelling kan være et godt ledelsesmæssigt værktøj: *”Storytelling er i denne sammenhæng at betragte som ledelsens forsøg på at skabe eller indpode holdning blandt medarbejderne, for derigennem at øve mere eller mindre direkte indflydelse på deres handlinger i fremtidige situationer” (Wedell-Wedellsborg 2002: 18).*

Wedell-Wedellsborg nævner fire formål med storytelling som et ledelsesværktøj:

- Kommunikation af virksomhedens mål og visioner
- Etablering af dialog med medarbejderne
- Påvirkning af medarbejdernes opfattelse af organisationen

➤ Direkte indflydelse på medarbejdernes adfærd

I det følgende analyseres, hvilke formål Jyske Bank har haft med at anvende forskellige interne storytellingsværktøjer.

4.2.2.1.1 Kick-Off i Herning Messecenter

Som et led i implementeringen af 'Jyske Forskelle2', har det været vigtigt for Jyske Bank at informere medarbejderne om de nye tiltag på en måde, som skulle være en uforglemmelig oplevelse. I marts 2006 inviterede Jyske Bank således samtlige ansatte til Herning Messecenter. I stedet for traditionelle overheads og timevis lange taler havde Jyske Bank stillet et talkshow på benene (Se bilag 6).

Talkshowet, holdt med Søren Pilmark som vært, var bygget op som et TV-Show, og medarbejdere som havde stået bag arbejdet med den nye kampagne 'Jyske Forskelle2', blev på skift interviewet, og der blev vist klip fra såvel produktionen på Jyske Banks helt egen TV-station samt vist klip fra optagelser fra Jyske Banks demo filial i Svendborg, som ingen af medarbejderne endnu havde set.

Hele arbejdet bag 'Jyske Forskelle2' blev indtil denne dato holdt hemmelig for alle, og der var derfor ingen af medarbejdere som vidste, hvad der præcis skulle foregå i Herning Messecenter. Frank Pedersen, som under hele forløbet havde været ansvarlig for hele projektet omkring 'Jyske Forskelle2' var meget spændt på medarbejdernes modtagelse af alt det nye. Om dagen i Herning Messecenter udtaler han bl.a.: *"Stemningen var fuldstændig vild. Folk huede og klappede og som marketingmand bliver man stolt når et projekt bliver modtaget så positiv!"* (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1)

Denne utraditionelle måde Jyske Bank har kommunikeret deres vision og værdier til sine medarbejdere på, er kun ét eksempel. I takt med den teknologiske udvikling og det store behov for kommunikationsveje indså banken for flere år siden, at der var muligheder i egen produktion af TV.

4.2.2.1.2 TV-station

Med udviklingen af en TV-station i 2005 (Se bilag 7), hvor der hovedsageligt bliver optaget og sendt nyheder, reportager og lignende, så banken det som et redskab til at arbejde med medarbejderne i alle filialer rundt om i landet: *"TV-stationen bruger vi til at formidle værdier, holdninger og nyheder til alle medarbejdere i organisationen"* (Pedersen i Jørgensen 2008).

Endvidere begrundet Jyske Bank: *"Med 125 afdelinger og udenlandske enheder ligger vi meget spredt. Derfor er fibernetværket simpelthen rygraden i vores formidling af virksomhedskultur, nyheder og budskaber til afdelinger, medarbejdere og kunder" [...] "Fibernetværket er en langsigtet investering, der først og fremmest styrker vores egen kultur, fordi det er blevet nemmere at kommunikerer med hinanden på tværs af afdelinger.* (Jensen 2006).

Jyske bank lægger vægt på at styrke den interne kommunikation afdelingerne imellem, men stationen er også et ledelsesværktøj, idet den skal være med til at kommunikere virksomhedskultur, værdier, budskaber mm. Hver fredag kan medarbejderne følge 'Fredags-Magasinet', som løbende tager relevante emner op som eksempelvis kan komme fra læserbreve fra medarbejdere eller fra emner, som er blevet taget op i medierne. Udsendelserne streames ud til afdelingernes storskærme og til de enkelte medarbejders arbejdspladser. Det er en vifte af tematiserede indslag, der målretter de enkelte afdelingers kunde profiler og de kan skifte i løbet af dagen. Et eksempel på en af disse udsendelser kan ses på Jyske Banks hjemmeside og viser, hvordan en kvindelig medarbejders læserbrev omkring tidlig lukning af børnehaven om fredagen, ikke passer ind i hendes arbejdstider. I studiet debatterer Familieminister Carina Christensen (K) sagen sammen med bl.a. HR Chef Knud Nørbo og Anders Dam.

Ifølge Jensen (2002: 196) er dette enormt vigtigt, idet vi mennesker i dag foretrækker at arbejde i virksomheder, hvis historie vi sympatiserer med. Han mener endvidere, at jobmarkedet skal ses som et udbud af historier, som man som medarbejder kan vælge imellem – og spørge: *Hvilken historie vil jeg gerne være en del af, hvilken historie passer ind i min egen?* TV-stationens indslag er for nylig også blevet offentlig for alle på bankens hjemmeside.

4.2.2.1.3 Hovedkontoret i Silkeborg

Selve indretningen af hovedkontoret anser banken også som et værktøj til at kommunikere sine værdier på til medarbejderne. Ét af mødelokalerne på hovedkontoret i Silkeborg, som mest af alt minder om en cafe i Marokko, er, ud over bordene, strøet med cafebønner og der er vandpiber lige ved hånden ved siden af de tunge kurvemøbler med farvede puder (Se bilag 8)

4.2.2.2 Eksterne værktøjer

Udover af værdierne er blevet kommunikeret internt i virksomheden, har Jyske Bank implementeret værdierne i nye elementer i deres filialer. Dette er gjort gennem følgende værktøjer:

- Nye produkter
- Ny service
- Nye oplevelser
- Nye butikker
- Ny læring

Nye produkter

Jyske Bank ønsker med deres nye strategi at visualisere deres produkter ved hjælp af en *Markedsplads* og en *Prøvbar*. Med det nye koncept har virksomheden skabt en lang række produkter, som gør, at kunden kan gå ind i banken og tage et fysisk produkt med hjem i form af en pakke med oplysninger og hjælpemidler til en given situation. Der er i alt 34 produkter til privatkunder og 14 produkter til erhvervskunder. Formålet med produkterne er ikke kun, at kunden får følelsen af, at de får noget som de kan tage med dem hjem, men også at bankens medarbejdere lettere kan give kunderne en konsistent ydelse (jyskebank.dk).

Ny service

En del af den nye indretning i bankerne rundt om i landet byder på en hel ny service, idet der i de fleste afdelinger findes en *Spørgbar* med en såkaldt vært, hvis job er at svare på alle de spørgsmål som kunden skulle have. Det er Jyske Banks opfattelse, at mange kunder har fundet det med økonomien et svært emne, og det ville de lave om på. Dette er en service, som måske på en eller anden måde før er blevet stillet til rådighed igennem kundernes bankrådgiver, men den nye form tilbyder alligevel kunden en ny form for service (jyskebank.dk).

Nye oplevelser og ny læring

Jyske banks nye koncept indebærer som nævnt en *Spørgbar* og derudover er der en *Kaffebar*, *Markedsplads*, *Prøvbar*, et *Scorerum* og *Oaser*. Formålet er, at kunden skal have en helt speciel oplevelse, når de kommer i banken, og derudover skal de have mulighed for at lære nye ting. Ifølge Frank Pedersen er det, trods fremgangen i netbanks aktiviteter vigtigt, at man bibeholder den service som banken udelukkende kan tilbyde i

butikkerne, for det er her de har størst mulighed for at arbejde med kunderne og give dem de bedste individuelle løsninger (Interview med Frank Pedersen, bilag 1).

Med nye oplevelser prøver Jyske Bank at sætte nogle rammer for en god oplevelse for kunderne. I følge banken er det hensigten, at kunderne skal kunne komme i banken og slappe af, få en god kop kaffe og læse i de forskellige boligmagasiner eller bøger i *oaserne*. Hele konceptet omkring 'Jyske Forskelle2' skal være med til at: *"...kunderne kan få et lille grin i hverdagen"*, udtaler Frank Pedersen (Pedersen i Boisen 2007: 16). Men som udgangspunkt var det ikke oplevelsesdimensionen, som banken tænkte på, men mere egentlig en visualisering af produkterne, udtaler Frank Pedersen og uddyber det med: *"Jeg mener, at man kan bruge oplevelser til at synliggøre en virksomheds værdigrundlag, og det er vigtigt"* (Pedersen i Boisen 2007: 16).

Nye butikker

Der er i høj grad arbejdet med arkitektoniske udtryk i indretningen af de nye filialer. Jyske Bank havde flere indretningsfirmaer til at udarbejde forslag til butikkernes indretning men det endte med at Jyske Banks personale selv lavede udkast til indretningen, da de fleste forslag man fik mest af alt mindede om moderne lufthavns indretning, hvilket ikke var målet for Jyske Bank. Indretningen skal afspejle, at bankerne er mere end en bank. Der er plads til mere end det og Jyske Bank ønsker at skabe en god atmosfære omkring kunderne (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1).

Uhøjtideligheden kommer ikke mindst til udtryk med deres *Spørgbar, Pengebar, Markedsplads, Prøvbar, Oaser, Scorerum* og utraditionelle mødelokaler som bl.a. er indrettet med bordfodbold. At Jyske Bank er en anderledes bank, har virksomhedens understreget ved at hænge en havkat på væggen i alle banker som et symbol for noget anderledes og specielt, som nævnt tidligere. Således kan man gå i Jyske Bank og sidde og få inspiration fra en bog eller et magasin i bankens lille oase eller man kan "købe" én af bankens nye produkter om økonomiske forhold. For at praktisere deres værdi 'ligeværdig' har Jyske Bank derudover fjernet de traditionelle skriveborde hvor kunden tidligere sad overfor deres bankrådgiver, og erstattet dem med runde borde, hvilket har skabt et meget afslappet miljø.

4.2.3 JYSKE BANKS IMAGE EFTER 'JYSKE FORSKELLE2'

Efter lanceringen af 'Jyske Forskelle2' er det relevant at analysere Jyske Banks stakeholderes reaktion på det nye oplevelsesbaserede format, som Jyske Bank præsenterer i 'Jyske Forskelle2'. Derfor vil vi i det

følgende analysere medarbejdernes reaktion, mediernes reaktion, den generelle forbrugeres reaktion samt eksisterende kunders reaktion på nye tiltag, samtidig for at fastslå, om der er et misforhold herimellem. Til sidst i kapitlet vil vi foretage en refleksion over finanskrisen ud fra Jyske Banks perspektiv.

4.2.3.1 Medarbejderne

Jyske Banks medarbejdere er nøglepersoner i forhold til implementeringen af det oplevelsesbaserede element i 'Jyske Forskelle2', idet medarbejderne er med til at stimulere oplevelsen for kunden. Som vi var inde på i teoriafsnittet omkring corporate branding arbejder mange virksomheder i dag med at tiltrække dygtige og loyale medarbejdere. Jyske Bank ansatte i 2005 og 2006 over 400 nye medarbejdere, og med bankens placering i provinsen og deres behov for mange faglige specialister, er det en nødvendighed at arbejde med *employer branding*. Da kunderne og potentielle nye medarbejdere ofte tilhører den samme gruppe mennesker, må man som virksomhed brande sin virksomhed med det mål at brande sig overfor begge grupper. I en række udtalelser, som angives i Lægaard og Mouritsens bog om Jyske Bank (2006), ser man således også, at der bliver lagt vægt på de værdier som banken allerede har kommunikeret ud inden ansættelsen. Altså det generelle image som banken har. Men det er enormt vigtigt i forhold til *employer branding*, at banken ikke kun fokuserer på tiltrækning af nye medarbejdere. Det er i høj grad også nødvendigt at arbejde med pleje af nuværende medarbejdere, således at de dygtige og produktive medarbejdere ikke vælger en anden og mere attraktiv arbejdsplads. Jyske Bank arbejder med følgende i forhold til *employer branding*:

- 1 At synliggøre bankens værdier (2006: 169)
- 2 At tilbyde medarbejdergoder, så som sundhedsforsikring, favorable bankvilkår, aktieordning, Jysk Fritid (medarbejderforening) (2006: 169)
- 3 At tilbyde og arbejde med kompetenceudvikling (2006: 183)

I forbindelse med 'Jyske Forskelle2' har banken således også tænkt på tiltrækning af nye medarbejdere og motivation for nuværende medarbejdere. Frank Pedersen udtaler: *"Det handler om at øge salget i Jyske Bank. Om at få nye kunder, og om at styrke medarbejdernes motivation"* (Pedersen i Solgaard 2006).

I forbindelse med vores interview med Frank Pedersen, spurgte vi ham om, om produkterne også er udviklet til fordel for medarbejderne og ikke kun kunderne, hvortil han svarede: *"...det er klart, at vi arbejder meget med vores medarbejder i styrkelsen af vores brand. Produkterne gør det både lettere for medarbejderne, og for banken er det en fordel, at alle går fra banken med nogenlunde det samme produkt"* (Pedersen 2008).

Frank Pedersen påpeger, at medarbejderne spiller en afgørende rolle i forhold til kommunikationen af bankens værdier: *"Den service som medarbejderne yder ude i de enkelte filialer, er jo ofte altafgørende for, om kunderne er tilfredse og om de bliver ved os. Jeg plejer at sige, at der er tre ting som Jyske Bank arbejder for og alle tre dele betyder lige meget og det er: Aktionærerne, Kunderne og Medarbejderne. Vi ønsker i Jyske Bank at skabe en balance imellem de tre grupper; aktionærer, kunder og medarbejder, fordi vi tror på, at det i det lange løb er det, der er bedst for alle tre grupper"* (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1).

Derfor starter vi med at analysere, hvordan Jyske Bank fremtræder og opleves af medarbejderne i forbindelse med lanceringen af den nye strategi:

"Reaktionen var meget blandet, de fleste blev nok grebet af stemningen det store setup som var lavet i anledningen – men allerede på vej hjem fra Herning begyndte skepsissen at melde sig – og det blev ikke mindre i tiden efter da vi var tilbage i afdelingen. Nok mest af alt fordi hele konceptet var så anderledes i forhold til tidligere, og derfor også lidt svær at forholde sig til" (Interview med Lasse Nielsen, elektronisk bilag 3).

"Reaktionerne var blandede. Det var jo en stor ting at få serveret. Banken introducerede jo ikke kun de nye ting i forbindelse med Jyske Forskelle, men snakkede også om besparelser, hvilket jo naturligvis udløste usikkerhed" (Interview med Peder Pedersen, bilag 2).

Den skepsis der var omkring projektet i introduktionsfasen, er dog i mellemtiden blevet vendt til en positiv indstilling. I vores spørgeskemaundersøgelse af medarbejdernes reaktion på indførelsen af 'Jyske Forskelle2', mener en overvejende del af de adspurgte i dag, at Jyske Bank er blevet en bedre bank efter indførelsen af det nye koncept, 50 % svarer således, at de er meget enige i, at banken er blevet en bedre bank og 38 % af respondenterne svarer, at de er enige (Se elektronisk bilag 7). At det negative er blevet vendt til noget positivt, kan højst sandsynligt forklares ud fra, at mange mennesker har svært ved forandringer, og det kan tage tid at vende sig til nye tiltag. Men medarbejderne har tydeligvis vænnet sig til de nye tiltag, hvilket endvidere indikeres ud fra at de fleste af medarbejdere har et positivt billede af bankens identitet. Ingen af medarbejderne mener, at banken er kedelig eller gammeldags, men til gengæld mener 85% af de adspurgte, at Jyske Bank er et sted hvor kunderne får en god oplevelse, er troværdig og seriøs (Se elektronisk bilag 7). Endelig er der 72% af de adspurgte som mener, at de som ansatte i Jyske Bank kan give kunden en

ekstraordinær oplevelse i forhold til andre banker (Se elektronisk bilag 7). Med hensyn til om de nye elementer i banken har en positiv effekt på banken som arbejdsplads, er 25% enige om, at produktpakkerne og kaffebaren er de elementer med den største positive effekt på arbejdspladsen, og hele 40% mener, at indretningen har en positiv effekt på arbejdspladsen. Derimod mener under 5%, at Spørgbaren og Oaserne har en positiv effekt (Se elektronisk bilag 7).

Et vigtigt resultat som kan udledes af vores spørgeskemaundersøgelse er endvidere, at en del af de værdier, som ledelsen har nedskrevet i *Fundamentet*, anvender medarbejderne til at beskrive virksomheden. Således nævner 49% af medarbejderne ordet 'anderledes', 31% nævner ordet 'moderne', 25% nævner ordet 'seriøs' og 18% anvender ordet 'uhøjtidelig' ²⁰ (Se elektronisk bilag 7). Det er bemærkelsesværdigt, at alle de beskrevne værdier i *Fundamentet* nævnes af medarbejderne, lige på nær 'ægte interesse' og 'ligeværd', som dog forekommer udtrykt i andre ord som bl.a. "nede på jorden". Dette er et tegn på, at det er lykkedes ledelsen at overføre værdierne i organisationen til medarbejderne, og at ledelsen i øvrigt har udformet værdisættet ud fra medarbejdernes allerede eksisterende opfattelse af bankens identitet.

Man kan stille sig selv det spørgsmål, hvordan det er lykkedes banken at skabe en så ensartet opfattelse af bankens værdier og om ledelsen har trukket værdierne ned over hovedet på medarbejderne. Men i følge vores to telefoninterviews med Jyske Bank medarbejdere, synes dette ikke at være gældende:

"Banken pådutter ikke værdier, men det er klart, at hvis man ikke indretter, så falder du. Som medarbejder oplever man selvfølgelig, at det sker oppefra, men det er også nødvendigt med så mange medarbejdere at der er en vis styring oppefra (Interview med Peder Pedersen, elektronisk bilag 2).

"Bankens værdier er ikke noget, som man direkte arbejder med i det daglige, og jeg har derfor ikke oplevet at de er blevet "pålagt". Det er nærmere en del af hele kulturen i banken, og derfor en del af hverdagen." (Interview med Lasse Nielsen, elektronisk bilag 3).

Det er tydeligt at se, at de oplevelsesmæssige elementer udspringer af visionen og gennemsyrrer hele den interne kommunikationsproces af virksomhedens værdier. Udfra udtalelserne fra medarbejderne, kan vi vurdere, at medarbejderne ikke føler afmagt i forhold til udlevelse af værdierne og at værdierne i høj grad lever som en del af kulturen.

²⁰ Ud af de 111 Spørgeskema, svarede 104 på dette spørgsmål.

Ifølge vores undersøgelse er 53 % af de adspurgte delvis enige i at implementeringen af det nye koncept har været en stressfaktor på arbejdspladsen. Hele 18% er af den opfatning af indførelsen har været stresskabende, mens 28% ikke er enige. (Se elektronisk bilag 7). Ud fra vores spørgeskemaundersøgelse tyder det på, at en del af medarbejderne til dels har anset implementeringen af det nye koncept som en stressfaktor på arbejdet og ikke ordentligt implementeret. Dog synes dette ikke at have påvirket medarbejderne så meget, at de har fået en negativ indstilling til arbejdspladsen, men nævner, at konceptet retter sig mere mod at tiltrække den yngre generation af medarbejdere:

"Det er mit indtryk generelt, at unge er meget begejstrede for alt det nye". (Interview med Peder Pedersen, elektronisk bilag 2)

"Jeg er sikker på, at nogle vil synes det er alt for "smart" – mens nogen vil synes det er smart." (Interview med Lasse Nielsen, elektronisk bilag 3)

Det kan tyde på, at de oplevelsesbaserede elementer er med til at banken tiltrækker den unge generation, og at banken efter 'Jyske Forskelle2' ikke henvender sig så meget til andre målgrupper. I næste afsnit vil vi derfor analysere den generelle opfattelse fra forbrugerne i forhold til 'Jyske Forskelle2'.

4.2.3.2 Den generelle forbruger

Ud fra vores fokusgruppeinterviews kan vi for det første udlede, at de interviewede har flere negative end positive associationer omkring de oplevelsesbaserede elementer i 'Jyske Forskelle2' (Se figur 16). Der tegner sig et generelt billede af, at de interviewede syntes, at 'Jyske Forskelle2' er et meget innovativt og anderledes tiltag, som ikke matcher de traditionelle forestillinger omkring, hvordan en bank så at sige "plejer" at brande sig. Samtidig mener størstedelen af respondenterne, at indretningen er forvirrende og gjort for butiksagtig. Dette er med til at de føler, at projektet 'Jyske Forskelle2' er meget useriøst: *"Det er ligesom om, at banken mister noget at det seriøse og troværdige, og det alvorlige og det konservative er helt væk. Det her er bare sjov og ballade"* (Se elektronisk bilag 8)

Figur 16: Resultater fra fokusgruppeinterviews

Sammenfatning på de interviewedes svar i forhold til Jyske Bank

POSITIVE ELEMENTER	NEGATIVE ELEMENTER
• Innovativt og anderledes • Moderne og trendy • Håndgribeligt (produktpakkerne) • Indbydende • Brugervenligt og informerende • Kaffebar	• Userøst og utroværdigt • Ikke konservativt og for uhøjtidelig • Sjov og ballade • Urealistisk • Ambitiøst • Butiksagtigt • Oaser • Bordfodbold • Forvirrende og uoverskuelig • Havkatten på væggen • Mangel på tillid • Upersonligt

Det interessante ved vores fokusgruppeinterviews er, at inden de interviewede havde set medieklippet om Jyske Bank, karakteriserede de banken med ord som 'troværdig' 'seriøs' og 'god service'. Men efter at havde set medieklippet, var samtlige af de interviewede utrolig skuffede og frustrerede over præsentationen af 'Jyske Forskelle2' og ændrede mening omkring banken:

"Jeg føler, at de prøver at fjerne fokus fra det egentlige produkt" (Se elektronisk bilag 8)

"Det er ligesom om, at banken mister noget at det seriøse og troværdige og alvorlige og konservative er helt væk og her er det bare sjov og ballade" (Se elektronisk bilag 8)

"Jeg ville aldrig spille bordfodbold i min bank, jeg ville gøre det på en cafe med min venner, jeg ville hellere ha' en bank, der var rigtig grimt eller dårligt indrettet, men i stedet giver mig dobbelt så gode renter" (Se elektronisk bilag 8)

"De forsøger at dække nogle behov, som en bankkunde ikke har behov for, de skaber forvirring omkring de produkter de gerne vil sælge og det primære er egentlig at sælge rådgivning" (Fokusgruppeinterview KBH)

"Det er meget forvirrende. Jeg ledte efter skranken – fordi der var så mange borde blev jeg helt i tvivl om, hvor man som kunde egentlig skal gå hen" (Se elektronisk bilag 9)

"Man mister derved jo også den personlige rådgivning, hvis du bare får en pakke" (Se elektronisk bilag 9).

"Jeg tror, at det er fremtiden at bankerne ændrer sig, men de der håndtag og bordfodbolde det er for useriøs" (Se elektronisk bilag 9)

"Som ny kunde ville jeg blive helt forvirret og være bange for at det hele var et trick for at hive penge ud af mig" (Elektronisk bilag 9)

Det overordnede problem synes at være, at der er for mange indretningsmæssige detaljer som kunderne skal tage stilling til, så selve virksomhedens kerneprodukter glider i baggrunden. Hele indretningen med; *Spørgbar, Kaffebær, Markedsplads, Prøvbar, Pengebær, Oaser, en havkat på væggen*, er for størstedelen af de interviewede meget forvirrende, og deres lyst til denne "ekstraordinære oplevelse" eksisterer ikke. Eksemplet med havkatten optræder idet, ingen af de interviewede kender historien bag havkatten (jvf. 4.1), og forstår dermed ikke den symbolik der ligger i, at Jyske Bank bruger havkatten som et storytellingsværktøj. De interviewede efterspørger i stedet mere åbenhed og fokus, og mener at, banken i stedet skal fremhæve deres kernekompetencer:

"Man har i stedet brug for at gå ind og få den kernekompetence banken har... altså behold kaffebæren, drop alt det andet" (Se elektronisk bilag 8)

"Det er bare stadig vigtigt, at produkterne er fokus, er det er det, som der er det vigtige" (Se elektronisk bilag 8)

"De glemmer forholdet mellem kunderne og dem selv. Det er jo det, der er det vigtigste" (Se elektronisk bilag 8).

"Man skal som kunde kunne skabe sig et godt overblik over sine produkter, både på deres hjemmeside, i deres brochurer" [...] Hvis man skulle være kunde der, skal man vide hvad de kan tilbyde én, hvad skal jeg betale i renter, overblik og gennemsigtighed, og god professionel rådgivning, når man har behov for det og når

man går ind i banken skal det være nogle lokaler som hurtigt giver overblik og skaber en god atmosfære” (Se elektronisk bilag 8)

Ud fra ovenstående er det tydeligt at se, at bankerne skal afspejle deres kernekompetencer i form af god, professionel rådgivning, gennemsigtighed mht. priser og produkter, og indretningen skal afspejle nogle positive og troværdige værdier, som er med til at stimulere kundens oplevelse af brandet. Med hensyn til den personlige rådgivning nævnte en overvejende del af de interviewede, at det er denne som vejer mest i forhold til deres valg af bank. Hvis de oplever en professionel rådgivning, skaber dette tillid og tryghed, og er den vigtigste faktor, når der tales om kundernes privatøkonomi:

”Det er helt sikkert servicen, der er det vigtigste for mig. De skal kende mig og de behov jeg har” (Se elektronisk bilag 9)

”Det er vigtigt, at bankrådgiveren sætter sig ind i, hvad det er man har brug for og kender en og ens behov” (Se elektronisk bilag 9)

”Jeg har det sådan, at jeg altid er endt ud med, at jeg har en god bankrådgiver, som jeg føler mig tryk ved og som jeg stoler på, og for mig vægter det højere, end at jeg skal betale noget mere i gebyrer” (Se elektronisk bilag 9)

Udover at den personlige rådgivning er vigtig, er et der et andet vigtigt område, som afspejler sig ud fra vores fokusgruppeinterviews. De interviewede anvender i høj grad netbank og et par af udtalelser var følgende:

”Jeg bruger netbank ofte” (Se elektronisk bilag 8)

”Vi bruger banken online 2-3 gange om ugen” (Se elektronisk bilag 8)

”Jeg bruger nettet hver dag” (Se elektronisk bilag 8)

”Jeg bruger netbank et par gange om ugen måske... med hensyn til kontakt med min bankrådgiver (møde), ja, det gør jeg faktisk kun, hvis der er nogle større ting, såsom mit lån, større betalinger, ellers foregår det mere over telefonen eller på mailen” (Se elektronisk bilag 8)

Ja, jeg brugte også netbank et par gange om ugen – 2-3 gange om ugen. Sidst jeg har været dernede og snakke med én, der er 2 eller 3 år siden... med noget rådgivningsmæssigt. Og ringet det gør jeg måske én gang om året” (Se elektronisk bilag 8)

Forbrugeren er blevet mere kritisk, stiller spørgsmålstegn og er blevet en aktiv spiller i alle henseender også indenfor valg af bank, hvorfor interessen for online-banking er steget markant de seneste år. Idet at interessen indenfor online-banking er så stigende, gør det bemærkelsesværdigt, at banken har satset så stort et beløb på arkitektoniske udtryk, og intet på at udvikle nye services på onlineområdet. Den yngre generation er vokset op med online-banking, e-mails, i-Pods, mobiltelefoner og sms'er, hvorfor feltet indenfor online-banking bør være et område, som bankerne satser mere på.

Banken vinder dermed hverken på området indenfor teknologisk innovation eller på troværdigheden. I vores interview med Frank Pedersen udtaler han sig således til emnet: *”Vi blev endnu gladere, da vi så artiklen i børsen, hvor der også var gennemført en undersøgelse der lagde os i toppen som den mest moderne, dynamiske og imødekommende bank i forhold til BG Bank, Danske Bank og Nordea. Ifølge den undersøgelse gik vi dog lidt tilbage mht. til troværdigheden, hvilket vi selvfølgelig ikke er helt tilfredse med, men det er ikke noget, der er svært at rette op på” (Se elektronisk bilag 1).*

Herudfra må man vurdere, at tabet på troværdigheden ikke var regnet med fra Jyske Bank side. Reklamerne med 'John B' er én af de elementer, som var medskaber til faldet på troværdigheden, hvilket ledelsen også indrømmer. Ifølge Frank Pedersen viste de målinger som banken fik taget af 'John B' reklamerne en til dels negativ udvikling. Han udtaler dog, at deres kampagne aldrig var blevet så gennemslagskraftig, hvis ikke den også havde indeholdt denne reklame (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1). Han henviser til Kims reklamer, hvor Kim i starten var en meget usympatisk mand som har udviklet sig til at blive Danmarks Chipskonge. Til gengæld indrømmer Frank Pedersen i vores interview med ham, at der var flere mennesker der forholdt sig negativ til reklamen end hvad der er normalt ved en reklame, og at de derfor overvejede John B's fremtid (Interview med Frank Pedersen, elektronisk bilag 1). Disse overvejelser bundede også i mediernes delvise kritik af 'Jyske Forskelle2', som analyseres i afsnittet omkring medieomtalen af Jyske Bank (jvf. 4.2.3.2).

4.2.3.3 Eksisterende kunder

I forhold til den generelle forbrugers opfattelse af 'Jyske Forskelle2' har det været interessant for os, at analysere, hvordan eksisterende kunder oplever konceptet. I den forbindelse om det har ændret deres opfattelse af deres bank og af deres bankpersonale. Ud fra dette vil vi se på, om der er et misforhold mellem deres opfattelse og den generelle forbrugers opfattelse.

I figur 17 har vi sammenfattet svarene fra vores interview med eksisterende kunder i Jyske Bank omkring hvilke positive og negative elementer de associerer med deres bank.

Figur: 17: Resultater fra interviews med Jyske Bank kunder
Sammenfatning på de interviewedes svar i forhold til Jyske Bank

POSITIVE ELEMENTER	NEGATIVE ELEMENTER
• Kaffebar • Produktpakker • Indbydende miljø • Utraditionelle mødelokaler • God service	• Bordfodbold • Oaserne

De mener alle tre, at *Bordfodbold* og *Oaserne* er elementer, som kunne udelades, idet respondenterne personligt ikke bruger dem, når de kommer i banken:

"Jeg har blandede følelser til alt det rod, banken har haft gang i med Oaser, Spørgbar og hvad det nu ellers hedder alt sammen" (Interview med Stine Albertsen, elektronisk bilag 4)

"Oaser, barer og runde borde er et flop. Der har banken efter min mening udviklet noget, som der overhovedet ikke er behov for i en bank. Netbanking er jo typisk den måde jeg involveres i mine bank ting." (Interview med Christian Larsen, elektronisk bilag 5)

"En bank skal jo først og fremmest kunne være i stand til at behandle folk økonomi og der hører bordfodbold ikke hjemme" (Interview med Jette Nielsen, elektronisk bilag 6).

Selvom at der er negative elementer for de eksisterende kunder i Jyske bank, svarede de dog enstemmigt, at de i starten følte, at konceptet var meget moderne, og nok lidt for moderne, men at de med tiden rent faktisk har vænnet sig til, og i dag generelt syntes, at det er et positivt tiltag:

"Indretningen er et positivt indslag til bankernes ellers lidt kedelige udseende" (Interview med Stine Albertsen, elektronisk bilag 4).

"Kaffebaren er genial og sådan burde det være i alle banker" (Interview med Christian Larsen, elektronisk bilag 5).

"Jeg synes, at indretningen er et sjovt frisk og moderne indslag fra bankens side. Eksempelvis har vi nydt godt af forskellige produktpakker" (Interview med Jette Nielsen, elektronisk bilag 6)

Ud fra disse interviews kan vi konstatere et misforhold mellem eksisterende kunder og den generelle forbrugers opfattelse. Årsagen skal findes i, at Jyske Bank kunderne med tiden har vænnet sig til ændringerne i forbindelse med 'Jyske Forskelle2' og nu synes at konceptet virker indbydende, og måske kan det være fordi de er loyale overfor deres bank, og derfor gerne vil støtte op omkring bankens nye tiltag. Derfor kan vi ikke afvise, at den generelle forbruger, kan vænne sig til at oplevelser bliver en integreret del af banksektoren og måske også i andre finansielle virksomheder. Tiden ændrer sig, og måske er forbrugeren ikke 100 procent klar til sådanne tiltag i denne branche endnu, men bliver det måske i fremtiden. Efter at konceptet 'Jyske Forskelle2' er blevet lanceret, er det især oplevelserne, som banken huskes for og som medierne gang på gang fremhæver og også nogle kritiserer.

4.2.3.4 Medieomtalen

'Jyske Forskelle2' blev i medierne modtaget med ris og ros. En del var kritiske og mente, at det kunne have fatale konsekvenser at gennemføre en sådan kampagne. Nedenfor nævnes en række udtalelser fra avisartikler fra perioden, da kampagnen blev indført til i dag. Formålet er, at se hvordan kritikken har påvirket

ledelsen og medarbejderne i Jyske Bank, og om mediernes opfattelse af 'Jyske Forskelle2' stemmer overens med forbrugernes og kundernes opfattelse, som vi har undersøgt.

Et emne som syntes at optage medierne meget, og som blev kritiseret meget, var reklamerne med 'John B':

"Det er synd og skam, at Jyske Bank går ud med en reklamekampagne, der er så poppet. I forvejen er det de færreste, som har forstået oplevelsesøkonomien, og mange er tilbøjelige til at latterliggøre ideen med det samme. Tv-reklamerne med John B puster til den kritik – at det hele er noget pop og pjat. Faktisk burde indretningen og konceptet i de nye filialer stå alene og vokse indefra og ud", udtaler Jens Ørnbo direktør i kommunikationsvirksomheden 3rdDimension.

'John B' reklamerne blev generelt modtaget med stor kritik, hvilket Jyske Bank indså, og derfor valgte virksomheden også at stoppe reklamerne.

Et andet emne som er blevet diskuteret meget, er *troværdighed* og *respekt*:

"Jyske Bank risikerer at skade sin egen troværdighed med det nye koncept "Jyske Forskelle2" (Ricky Rasmussen, Al. Brand Henton" (Børsen 2006)

"En re-brandingkampagne til 400 mio. kr., der indlysende nok skulle lægge afstand til de konservative mastodonter i bankverdenen. Naturligvis vinder man ikke markedsandele på at lege ung med de unge; slet ikke i bankverdenen, hvor Jyske Banks forsøg på at lege underholdningsinstitution i årevis må stå som et af kommunikationsbranchens største fejlgreb [...] Branding handler, bilder jeg mig ind, om relevans og respekt for kunden – også i den finansielle sektor, udtaler Kresten S. Jørgensen, leder af Lead Agency (Jørgensen 2008).

Et stort problem som mange kritikere fremhævede, var, at der er visse spilleregler i banksektoren, som virksomhederne må overholde, hvilket generelt gælder for den finansielle branche. Dette stemmer overens med udtalelserne fra vores fokusgruppeinterviews og eksisterende kunder, som har pointeret, at især med oaserne og bordfodbold, er banken gået for langt i deres branding strategi. Bortset herfra synes de eksisterende kunder dog at have vænnet sig til indretningen, og finder det positivt med forandringer til bankernes ellers så traditionelt indrettede filialer.

Endvidere mente nogle kritikere, at Jyske Bank har satset forkert, ved ikke at tænke innovativt i forhold til de muligheder der ligger indenfor at tilbyde kunderne en bedre online-service:

"Hvad jeg ikke forstår, er at man bruger så mange penge på, hvad der vel bedst kan betegnes som en image kampagne, men så lidt på selve den service man leverer, der hvor eksempelvis de fleste bruger deres tid. [...] Online bankerne er i dag, og det gælder ikke kun i JB's tilfælde, mildest en joke. At ingen endnu har valgt at spendere noget der ligner en fornuftigt budget med at lave en ordentlig netbanking oplevelse er mig en gåde", udtaler Thomas Petersen, managing director, Hellobrand (Petersen 2008).

Denne udtalelse bakker op omkring, at de interviewede i vores fokusgruppeinterviews og i interviewet med eksisterende kunder anvender online-banking i høj grad, hvorfor der kan indikeres et øget behov om bedre service på dette område, som allerede tidligere nævnt.

I forbindelse med indførelsen af 'Jyske Forskelle2' var der en artikel, som lagde vægt på den negative effekt, som det nye koncept havde på medarbejderne. I artiklen *"Jyske Bank - ansatte stresser over café-koncept"* udtaler Haggai Kunisch, som er Formand for Medarbejderforeningen følgende:

"Vi har i sin tid skrevet arbejdsmiljøet ind i vores virksomhedsoverenskomst. Overenskomstteksten indeholder blandt andet et statement, som på et tidspunkt blev en del af arbejdsmiljøpolitikken "Medarbejderen skal være i centrum frem for konceptet". Når vi ser på JF2-konceptet, kan jeg en gang imellem godt komme i tvivl, om statementet "Mennesket frem for konceptet" stadig gælder" (Kunish 2007)

Helt uforstående overfor kritikken står bankens topchefer, som derimod beskriver Jyske Banks nye stil på en sjov og underholdende måde. Christian Bjerre Tørring, marketingchef fra Jyske Bank udtaler, at de i banken forinden havde en god fornemmelse af at have fingrene i noget, som ville give en vis opmærksomhed. Men de havde ikke drømt om det omfang, som de er kommet op på. *"Nye tiltag i en bank er jo normalt ikke noget, der rydder ret mange forsider, og i forvejen er vi jo en lille bank med 6-7% markedsandel. Så vi er meget glade for den store opmærksomhed", udtaler Christian Bjerre Tørring (Pedersen 2006).*

Frank Pedersen holder også et vågent øje med mediernes fremstilling af banken, og mener, at 'Jyske Forskelle2' er mere end kaffeslabberas, og er imod, at man kun kalder konceptet for et "oplevelsesøkonomisk projekt": *"Jeg ved godt, at det vi har lavet på oplevelsessiden, kan stå alene. Mange har opfattet, at*

oplevelserne i 'Jyske Forskelle2' var meget stort, men jeg vil gerne pointere, at materialisering af produkterne også er vigtig" (Pedersen i Boisen 2007).

Udtalelserne fra før og efter lanceringen viser os, at kampagnen er blevet modtaget med massiv mediedækning, og at medierne har været forholdsvis kritiske i deres vurdering af Jyske Bank, hvilket uundgåeligt bidrager til et dårligt image. Kritikken omkring at 'Jyske Forskelle2' skulle være en 're-brandingkampagne' kan dog diskuteres, mener vi. Selvom Jyske Bank har lavet nye marketingstrategier med nye reklamer, ny indretning og håndgribeliggørelsen af produkter og services, så mener vi ikke, at banken har fået en ny identitet. 'Jyske Forskelle2' er en videreudvikling 'Jyske Forskelle', hvorfor ordet "re-branding" af Kresten S. Jørgensen, kan være brugt for at skabe negativt omdømme af 'Jyske Forskelle2' og for at forfatteren har kunne hævde sin egen ekspertise. Dog er vi enige omkring kritikken, at banken er gået et skridt for langt i det oplevelsesbaserede format, som 'Jyske Forskelle2' præsenterer, og at nogle indretningsmæssige elementer helt kunne være udeladt, og at satsningen på andre områder, så som online-banking, havde været at fokusere mere på forbrugerens behov. Samtidig kan man reflektere over, om bankerne også skal være opmærksomme på samfundets økonomiske udvikling i arbejdet med oplevelsesøkonomiske elementer. Som nævnt i afsnit 3.1 fastslår vi, at postmoderniteten i Danmark bl.a. er udsprunget ud fra den økonomiske velstand, og at forbrugerens efterspørgsel på oplevelser er steget i forbindelse hermed. Derfor kan vi forestille os, at der ligger udfordringer for virksomhederne i at arbejde med oplevelsesdimensionen i nedkonjunkturs perioder, især for finansielle virksomheder. Dette diskuteres i næste afsnit.

4.3 REFLEKTIONER OVER FINANSKRISEN UD FRA JYSKE BANKS PERSPEKTIV

Politikere og eksperter udtaler, at den nuværende finanskrisen kan sammenlignes med 1930'ernes finanskrisen. Tilliden mellem bankerne, kunderne og aktionærene befinder sig på et nulpunkt med anklager om grådighed og inkompetence (dr.dk). Anders Dam siger, at han aldrig har oplevet noget lignende: *"Det svarer til at være kaptajn på et skib, der er ude i en 100 års storm"* (dr.dk). Det startede med en kreditkrise i USA, som har spredt sig til en likviditetskrise og nu er endt i en gigantisk tillidskrise indenfor den finansielle sektor. Lige nu handler det ikke om loyalitet, men i stedet om, hvilke banker, der opfylder kundens behov bedst. Mange kunder har taget deres penge ud af bankerne, i frygt for at miste dem, og for at genskabe tilliden har bankerne og den danske stat lavet en garantiordning, som redder konkurstruede banker og giver bankkunderne alle deres penge tilbage igen i tilfælde af et krak. Nogle politikere mener, at det er grådighed fra bankernes side og mener, at bankerne bør tage ansvar, men Anders Dam, er én dem, som mener, at det er en vekselvirkning

mellem banken og kunderne, og at kunderne dermed har ligeså stort et ansvar for krisen. Han mener, at bankerne har opfyldt de ønsker kunderne har haft, og at de derfor nu selv står til ansvar for deres egen økonomiske situation. Men lige meget hvis skyld det er, kan vi ikke komme udenom, at tilliden til den finansielle sektor er faldet drastisk, hvilket betyder et kæmpe image problem for bankerne. Formanden for Forbrugerrådet, Camilla Hersom, siger, at 90% af bankrådgiverne, som egentlig burde kaldes banksælgere, er på provision, dvs. at deres løn er afhængig af, hvad de sælger til kunderne, og det skal der ryddes op i, mener hun (dr.dk).

At der udspiller sig en finanskrisen på globalt plan, betyder at forbrugerens behov kommer til at ændre sig, i hvert fald på kort sigt. De finansielle servicevirksomheder skal stille sig selv det spørgsmål, om det er ekstraordinære oplevelser forbrugerne lægger vægt på, så som at spille bordfodbold med sin bankrådgiver, eller om forbrugerne mere lægger vægt på traditionelle ting, såsom professionel service og rådgivning samt teknologisk innovation. Vores fokusgruppeinterviews signalerede, er det vigtigt for de interviewede, at de får en god service og professionel rådgivning, og at der er gennemsigtighed i forhold til de produkter, ydelser og services de køber samt at bankerne er teknologiske innovative, herunder især med hensyn til service på online-banking. Det handler om hvilke oplevelser kundens har lyst til, hvorfor dette er udgangspunktet i virksomhedernes arbejde med oplevelsesøkonomiske principper.

4.4 SAMMENFATNING

Finansielle markeder er med tiden blevet mere og mere konkurrenceprægede, og Jyske Bank syntes ikke længere, at forskellene mellem dem og andre banker var tydelige nok, hvorfor de lancerede 'Jyske Forskelle2'.

'Jyske Forskelle2' startede som et projekt med fokus på visualisering af produkterne, hvilket kan betegnes som en mere traditionel brandingstrategi. Projektet udviklede sig dog til at indeholde nye kommunikationsværktøjer så som indretning både eksternt og internt og egen TV-station, hvor der i højere grad blev fokuseret på corporate branding som en del af hele organisationen. Ud fra analysen kan vi konstatere følgende:

- Jyske Bank arbejder både internt og eksternt med oplevelser i forbindelse med deres branding
- Medarbejderne er generelt positive overfor den nye indretning af filialerne
- Medarbejdernes opfattelse af banken er i overensstemmelse med bankens egen opfattelse. De beskriver stort set de samme værdier.
- Den generelle forbrugeropfattelse samt mediernes holdning til 'Jyske Forskelle2' var negativ med hensyn til de oplevelsesmæssige elementer i indretningen (*Oaser, Spørgbar, Scoreum*). I forbindelse med valg af bank ønsker forbrugerne ikke spektakulære iscenesættelser. For mange indretningsmæssige elementer har forvirret kunder og andre forbrugere. I forhold til produktpakkerne og kaffebaren var begge grupper dog meget positive.
- Den generelle forbrugeropfattelse samt eksisterende kunders opfattelse er, at forholdet mellem kunden og medarbejderne er det vigtigste. Dernæst er det et parameter at virksomhederne er innovative båret med hensyn produkter, service, teknologi og indretning. Sidstnævnte dog til en vis grænse, da det ikke umiddelbart har værdi for kunden.

Ud fra dette må det konkluderes, at finansielle virksomheder skal fokusere og lytte mere til forbrugerne og tage hensyn til deres ønsker og behov i virksomhedens planlægning og udarbejdelse af strategier og implementeringer. I denne proces er samtidig afgørende at medarbejderne er en del af processen, for at der skabes en virksomhedskultur, hvor medarbejderne forstår og lever virksomhedens værdier. Derfor vil vi i det følgende kapitel bl.a. diskutere hvilke muligheder og udfordringer virksomheder i den finansielle sektor har i forbindelse med anvendelsen af oplevelsesøkonomiske principper.

5 ANVENDELSE AF OPLEVELSESØKONOMISKE PRINCIPPER I CORPORATE BRANDING

I ovenstående kapitler har vi nu set nærmere på processerne i corporate branding, forskellige tilgange til de oplevelsesøkonomiske principper og endelig undersøgelsen omkring 'Jyske Forskelle2' og virksomhedens arbejde med de to områder. Ud fra dette vil vi i det følgende afsnit udpege muligheder og udfordringer i forbindelse med anvendelsen af oplevelsesøkonomiske principper samt se nærmere på, hvilke teoretiske perspektiver der udfordres i forbindelse med en strategisk anvendelse af oplevelser i virksomheders interne og eksterne branding. Herefter vil vi præsentere en model for, hvordan den strategiske forankring kan gennemføres under hensynstagen til at mulighederne udnyttes og problemer undgås.

Dette kapitel beskæftiger sig med følgende:

- Muligheder og udfordringer ved at anvende oplevelsesøkonomiske principper udenfor oplevelsesøkonomiens kerneområder
- Teoretiske perspektiver som udfordres ved strategisk anvendelse af oplevelser i virksomheders interne og eksterne branding
- Model for en strategisk forankring af oplevelser i intern og ekstern branding

5.1 MULIGHEDER OG UDFORDRINGER

I vores undersøgelse af 'Jyske Forskelle2' vil vi i det følgende diskutere muligheder og udfordringer som kan udpeges ved anvendelsen af oplevelsesøkonomiske principper udenfor oplevelsesøkonomiens kerneområder i forhold til kunderne og i forhold til medarbejderne.

5.1.1 KUNDERNE

Produktet er udgangspunktet for kundens oplevelse (Schmitt 2003: 126). Oplevelsen inkluderer produktets funktionelle ydelse, men eftersom at de fleste finansielle produkter i dag lever op til samme krav, og dermed er forholdsvis udifferentierede, er det de oplevelsesmæssige elementer som er springpunktet for forbrugerens oplevelse af brandet (2003: 126). Kunsten er at forny et brand, uden at det mødes med skepsis fra kunderne, ikke mindst når det gælder produkter og services som indenfor den finansielle sektor. Finansielle virksomhederne må erkende, at mange forbrugere i dag ikke kun handler ud fra produkt og pris, men ud fra hvilken oplevelse de får af virksomheden. Det handler om, at virksomhederne skal skabe værdi for kunderne ved at levere information, service og interaktioner som resulterer i den optimale kundeoplevelse.

At arbejde med oplevelsesøkonomi udenfor dennes kerneområde betyder, at oplevelser er et *supplement* til selve produktet eller en service som virksomheden tilbyder. Dvs. elementer som produktets æstetiske appeal, herunder, design, farver og former (Schmitt 2003:128). Et andet element er produkternes omgivelser, også kaldet *brandets identitet* (2003: 128). Kunden køber ikke kun et produkt, men et produkt med et navn, logo, symboler, produkternes indpakning, filialernes indretning og det betyder noget i måden, som produkterne er displayet på samt de grafiske elementer på virksomhedens hjemmeside. Udfordringen er at bygge en eksperimentiel platform, som skal være en guide for virksomhedernes implementering, i forhold til alt som den præsenterer for kunden (2003: 131)

I forhold til finansielle virksomheder er der, dybt forankrede værdier, som forbrugeren lægger vægt på. I arbejdet med oplevelsesøkonomi er der derfor risiko for, at finansielle virksomheder kommer til at stimulere forkerte eller for mange oplevelser, som kan svække dennes image. I følge Pine og Gilmore (jvf. 3.2.1.1.) kan en oplevelse efterlade kunden forvirret, hvis virksomheden har overset, undervurderet eller ikke koordineret visse indretningsmæssige detaljer. Dette viste sig præcis at være tilfældet i vores undersøgelse af Jyske Banks 'Jyske Forskelle 2'. Som konkluderet i casen, har virksomheden foretaget enkelte fejlskridt, idet de ikke har lyttet 100% til forbrugernes behov. I forbindelse med etableringen af de nye bankfilialer er der indretningsmæssige detaljer, som virksomheden troede, ville have en positiv effekt, men snarere har efterladt forbrugeren forvirret, et eksempel er som nævnt *oaserne*. Derimod syntes mange, at *produktpakkerne* var et positivt element. At håndgribeligøre produkterne er et element som finansielle virksomheder kan differentiere sig på, og som samtidig er til gavn for kunderne i det involverer dem og skaber tryghed.

Endvidere viste vores casestudie, at forbrugeren ønsker, at finansielle virksomheder skal afspejle troværdighed samtidig med innovation med hensyn til produkter og services. Derfor efterspørger eksisterende kunder og den generelle forbruger flere *online-services*. Ud fra dette kan vi fastslå, at internettet uden bliver tvivl én af de vigtigste kommunikationskanaler for disse virksomheder i fremtiden. Oplevelserne skal ikke nødvendigvis være ekstraordinære, men de skal derimod være relevante for kunderne og tilføje værdi for dem.

Dette kan være en svær balancegang og virksomhederne skal derfor passe på, at de ikke signalerer useriøsitet. De oplevelsesmæssige elementer skal understøtte virksomhedens identitet, virksomheden skal udvise gennemsigtighed med hensyn til produkter, fokus på service og rådgivning som udviser stor professionalisme samtidig med at der satses på innovation. Virksomheder i den finansielle sektor, kan sagtens

være anderledes, interessante, underholdende og lærerige, hvis de samtidig formår at afspejle pålidelighed, som er et "must" i denne branche.

5.1.2 MEDARBEJDERNE

Implementeringsprocessen af oplevelsesøkonomiske principper gælder også internt i virksomheden. Dvs. at virksomheden også fokuserer på medarbejdernes oplevelse af brandet, fordi medarbejderne påvirker kundernes opfattelser af virksomheden. For at kunderne får en behagelig oplevelse, skal medarbejderne være motiverede, kompetente i forhold til sit job og tænke innovativt (Schmitt 2003: 18). For at dette kan lade sig gøre, skal medarbejderne kunne identificere sig med den virksomhed de arbejder for, føle en personlig udvikling samt føle sig værdsat hvilket sikres gennem medarbejdernes løbende feedback til ledelsen (2003: 18). At medarbejderne føler sig som en del af virksomheden, og kan identificere sig med virksomhedens værdier, vil være med til at skabe loyale medarbejdere. Omvendt, hvis virksomheden ikke forstår at skabe det rigtige oplevelsesmæssige miljø for medarbejderne, kan virksomheden risikere, at medarbejderne mister tilliden til ledelsen. For medarbejdere der har kundekontakt, betyder dette, at de måske påvirker kunderne på en negativt måde, eller ikke formår at kommunikere virksomhedens værdier til kunderne, hvilket i sidste ende kan resultere i et dårligt image.

Endvidere skal virksomheden fortælle medarbejderne *hvorfor*, at virksomheden vælger at arbejde med oplevelsesbaserede elementer, da det vil påvirke mange af medarbejdernes hverdag, især dem som har kommunikationen med kunderne (Schultz, Antorini, Csaba 2005: 192). Det er i særdeleshed vigtigt, at virksomheden skaber en fælles virksomhedskultur, ved at involvere medarbejderne i branding processen. Dette medfører, at medarbejderne i høj grad kommer til at leve brand værdierne. (Schultz, Antorini, Csaba 2005: 105 + 111). Relationen mellem medarbejderne og kunderne er essensen af kundernes oplevelse af brandet (Ind 2001: 125).

Ud fra de to ovenstående afsnit om kunderne og medarbejderne kan vi konkludere, at finansielle virksomheder står overfor følgende *muligheder* og *udfordringer* i arbejdet med oplevelsesøkonomi internt og eksternt:

- I forhold til *kunderne* kan virksomhederne differentiere sig ved at øge kundernes oplevelse af brandet gennem sanseoplevelser via produkter, logo, indretning, farver, hjemmeside, reklamer og interaktionen med medarbejderne. Kontinuerlig innovation af produkter, service og teknologi, vil forhindre virksomhedens sårbarhed for at blive kopieret.

- I forhold til *medarbejderne* kan virksomheden skabe en attraktiv arbejdsplads som skaber loyale medarbejdere. Medarbejdernes adfærd er samtidig meget svær at kopiere for konkurrenter, og selvom det er et ressourcekrævede parameter, er det en langtidsholdbar differentiering, hvis det lykkes.
- Finanssektoren i Danmark lider generelt under at være tilknyttet imageopfattelser som kedelig, gammeldags og "stiv i betrækket". Samtidig med at forbrugerne efterspørger mere innovation, lægger de samtidig vægt på seriøsitet og professionalisme. Men der er muligheder for at finansielle virksomheder, kan ændre deres image, men arbejdet med oplevelsesøkonomiske principper skal være strategisk anlagt.

5.2 TEORETISKE PERSPEKTIVER SOM UDFORDRES

Når vi taler om, hvilke teoretiske perspektiver som udfordres, når oplevelsesøkonomiens anvendes i corporate branding, er det først og fremmest vigtigt at pointere vigtigheden i, at teorierne betragtes sammen og ikke som to selvstændige strategiske processer. Man kan ikke gennemføre en corporate branding strategi og herefter gå i gang med arbejdet med oplevelsesøkonomien. Når man ser nærmere på en teori som Schmitt's model om "CEM Framework", handler første trin om at analysere kundens oplevelsesverden, behov og trends. Netop her opstår et kritisk punkt i at betragte oplevelsesøkonomien som en del af corporate branding, idet corporate branding tager udgangspunkt i virksomhedens kerne – værdierne og kulturen og ikke konsumenterne. Hertil kommer Schmitt (2003) med en bemærkelsesværdig pointe nemlig, at oplevelser bør trækkes ind så tidlig som muligt i forhold til alle former for innovation i virksomheder. Dette fortæller meget godt, hvordan teoretiske anskuelser af oplevelsesøkonomiske principper og corporate branding bør anskues, nemlig at oplevelsesøkonomiske principper skal anvendes under og i arbejdet med corporate branding og indeholde samme kerneværdier som dem i strategien omkring corporate branding.

Oplevelsesøkonomien behandles i teoretiske sammenhænge oftest som et primært produkt. Der foreligger derved en udfordring i at behandle oplevelser som et sekundært produkt – et produkt som skal understøtte det primære produkt eller ydelse. Dette område er meget begrænset behandlet, hvilket besværliggør det at anse, hvordan oplevelsesøkonomiske teorier kan behandles sammen med corporate branding. Når oplevelser opererer som sekundært produkt er der to udfordringer: 1. oplevelsen skal understøtte det primære produkt. 2. Oplevelsen skal være et udtryk for de værdier som der arbejdes med i corporate branding.

Teoriens betragtninger og diskussioner omkring oplevelsesøkonomiske maksimer frister os til at stille spørgsmålet: Kan alt betegnes som oplevelser? Er brandnavnet, det fysiske produkt, interaktionen med medarbejderen, reklamen og artiklen om virksomheden i avisen ikke alt sammen oplevelser? Svaret hertil må være ja. Kernen og udfordringen i dette er, at vurdere hvilke oplevelser som skal forstærkes eller nedtones i arbejdet med corporate branding. I casen om Jyske Bank viste det sig eksempelvis, at alt for mange ligegyldige oplevelseselementer i indretningen af banken filialer, skabte forvirring iblandt bankens stakeholders, hvilket indikerer, at banken burde nedtone omfanget af oplevelseselementer i filialerne.

Derudover bør virksomheder overveje i hvilke dele af deres strategi omkring corporate branding de forskellige oplevelser skal optræde og hvordan. Eksempelvis vil det for Jyske Bank ikke give mening at give kunderne en uhøjtidelig oplevelse i bankens filialer, hvis de på deres web site ikke giver kunden den samme oplevelse, da bankkunder i dag både anvende bankfilialen og websiden til deres gøren i banken.

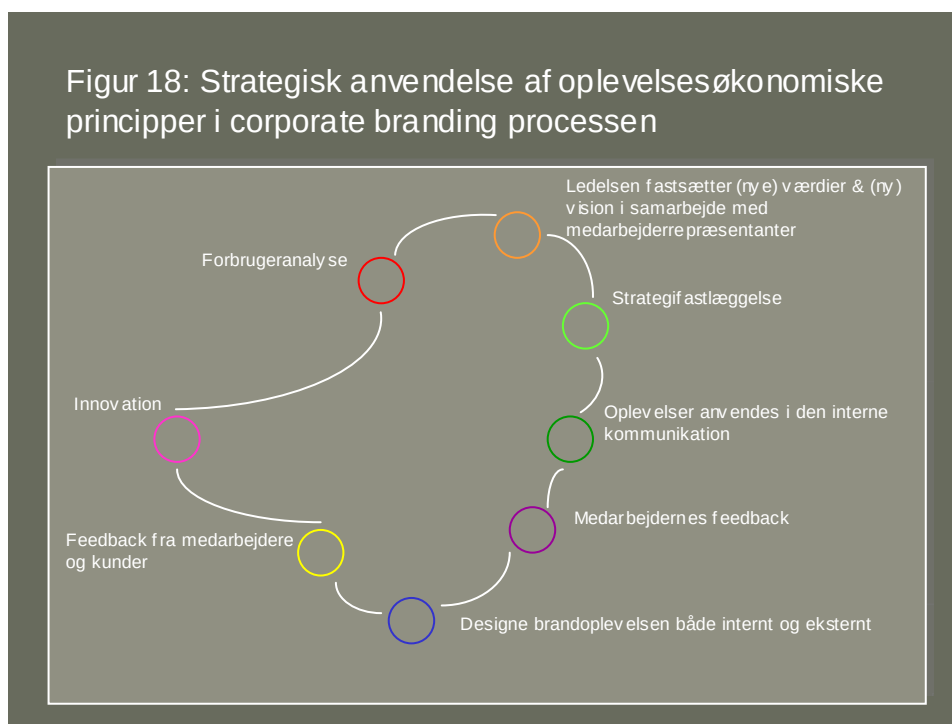
I modsætning til teorien omkring corporate branding hvor der findes mange redegørelser for hvilke værktøjer der bør anvendes, findes der i de teoretiske udredelser omkring oplevelsesøkonomien ikke mange indikationer omkring, hvilke redskaber virksomhederne kan benytte sig af i arbejdet med oplevelser. Derfor kan implementering af oplevelser strategisk være en stor udfordring, da virksomhederne mangler redskaber hertil (Pine & Gilmore 1998:98).

5.3 MODEL FOR STRATEGISK FORANKRING

I forhold til afhandlingens problemstilling kan det udledes, at der er behov for en model, der kan anvendes som platform for forankring af oplevelsesøkonomiske principper i corporate branding. Dette begrundes ud fra forbrugerens stigende behov for oplevelser samt virksomhedernes ønske om differentiering og om at øge brandets værdi overfor kunden.

I det følgende præsenteres en model for strategisk forankring af oplevelser (Se figur 18). Modellen tager sit udgangspunkt i vores diskussion omkring teoretiske perspektiver som udfordres i processen omkring forankringen af oplevelser i corporate branding, hvor der særligt lægges vægt på medarbejdernes centrale rolle i forhold til brandets værdiskabelse. De oplevelsesøkonomiske principper er integreret i forskellige faser af modellen, og vil i gennemgangen af modellen blive kommenteret yderligere. Modellen skal ikke ses som en envejskommunikation. Virksomhederne enten kan bevæge sig til næste fase eller vælge at gå tilbage i processen og tilpasse sig, hvis denne er stødt på problemer eller udfordringer. Modellen tager hensyn til, at

branding er en proces, som består af forskellige faser (Schmitt 2003): *analyse*, *strategi*, *implementering* og *måling og evaluering*, hvorfor vi har valgt at gennemgå modellens faser herefter. Dette beskrives nærmere i gennemgangen af modellen.



5.3.1 ANALYSE

En analyse af forbrugerens behov er udgangspunktet for finansielle virksomheder i deres strategiske arbejde med oplevelsesøkonomiske principper. Dette begrundes ud fra at finanssektoren karakteriseres ved værdier som så at sige er fastlagte og aflejrede i kulturen omkring denne branche. Finansielle virksomheder bør først og fremmest undersøge, hvad forbrugeren forventer af dem, og hvilken imageopfattelse de allerede har af den pågældende virksomhed, hvilket med fordel bl.a. kan gøres ud fra fokusgruppeinterviews eller spørgeskemaundersøgelse. I oplevelsesøkonomiske teorier er kunden medskabere af sin egen oplevelse, og virksomheden skal kun stimulere selve oplevelsen, ud fra kundens lyst og evne til at ville pirres af oplevelser (Jantzen 2007: 146).

5.3.2 STRATEGI

Næste skridt er, at virksomheden fastlægger, hvem den er (identitet) og hvem den gerne vil blive (vision) (Schultz 2005: 188). Her skal ledelsen tage hensyn til både virksomhedskultur og stakeholdernes image af virksomheden. Derfor involverer ledelsen medarbejderrepræsentanter fra forskellige afdelinger og udveksler

viden omkring brandet. Diskussionen omhandler om den nye vision og identitet udfordrer den eksisterende virksomhedskultur og virksomhedens image, og om virksomheden kan mobilisere medarbejderne mod den nye vision. Virksomheden kan risikere, at visionen skiller sig for meget ud fra virksomhedskulturen, så den ikke bliver anset for værende troværdig af medarbejdere og kunder samt andre stakeholders (2005: 188). Virksomheden skal derfor have en forståelse for dens kulturelle oprindelse og for hvordan medarbejderne opfatter dennes identitet og vision samtidig med, at virksomheden analyserer dens eksterne image (2005: 191).

5.3.3 IMPLEMENTERING

I denne fase organiserer virksomheden oplevelsesøkonomiske principper i alle dele af virksomheden, for at styrke kundeoplevelsen. Dette gøres ved at strukturere kundens kontaktflade, hvilket inkluderer den dynamiske udveksling af informationer og services som udspiller sig mellem kunden og virksomheden (Schmitt 2003: 141) Dvs. personligt, telefonisk, online, produkter, arkitektoniske udtryk, reklamer eller på andre måder, som enten kan være med til at styrke eller degradere kundeoplevelsen (2003: 142-143). Den finansielle virksomhed skal skabe en brandoplevelse som underbygger virksomhedens værdier og vision, dvs. at kunderne ikke skal "druknes" i ekstraordinære oplevelser, hvorfor virksomheden bør fokusere på det essentielle i den fastlagte strategi og herudfra anvende oplevelser.

Under implementeringen er det vigtigt, at ledelsen sikrer sig, at organisatoriske systemer og processer støtter medarbejderne i at opfylde visionen (2005: 194). Alle processer i virksomheden skal være med til at skabe det corporate brand, og oplevelsesmæssige elementer skal være en del af hele virksomheden. Dvs. at der anvendes oplevelsesbaseret ledelse i kommunikationen med medarbejderne. Dette er med til at motivere medarbejderne til selv at være innovative og til at tilpasse kommunikationen af brandet til specifikke kunder (2005: 41). I implementeringsfasen bør virksomheden afholde træningsdage i nye strategier. Her kan medarbejderne komme med deres input på eksempelvis fælder ved værdierne, et nyt logo, indretningsmæssige detaljer, visionen, systemer og andre implementeringstiltag (de Chernatony 2001: 19).

Som nævnt i corporate branding afsnittet vil medarbejdere, som formår at leve brandet, være i stand til at konstant at tilpasse sig brandets udvikling (Lindstrøm 2004). Derfor er det samtidig vigtigt, at medarbejderne løbende tilegner sig ny læring og udvikling (Barrow & Mosley 2001: 150). Forbrugeren opfatter et brand ud fra hele oplevelsen af virksomheden, hvorfor medarbejdernes kommunikation med kunderne skal udtrykke brandets identitet og være et skridt på vejen mod at opfylde visionen (Schultz 2005: 194).

5.3.4 MÅLING OG EVALUERING

Både teorien indenfor corporate branding og indenfor oplevelsesøkonomi fremhæver, at det er vigtigt, at virksomhederne får en feedback både fra medarbejderne og kunderne. Med hensyntagen til at oplevelser er komplekse fænomener og at samfundet og forbrugerens præferencer løbende ændrer sig, er det en dynamisk proces at brande virksomheder. Dvs. at virksomheden konstant skal være innovativ og kunne udvikle sig.

6 KONKLUSION

Corporate branding er en langsigtet proces som bør gennemgå alle organisationens funktioner, hvad enten vi taler finansielle virksomheder eller andre organisationer. Klare og tydelige værdier udgør grundlaget for arbejdet med corporate branding, hvilket stiller krav til ledelsen om at arbejde struktureret med disse værdier internt i organisationen. En nærmere indsigt i nyere teoretiske tilgange til corporate branding viser, at medarbejderne i dag spiller en stor rolle, når det gælder om at differentiere sig. Det ultimative mål er at få medarbejderne til at leve brandet – altså være en del af virksomhedens identitet og være i stand til at udtrykke værdierne overfor kunderne. Dette gælder specielt for brancher, hvor der hersker hård konkurrence og dårlige muligheder for at differentiere sig fra sine konkurrenter, som er tilfældet i den finansielle sektor.

I blandt de moderne forbrugere er der sket en ændring af individernes værdiorientering. Det voksende oplevelsesorienterede forbrug handler grundlæggende om tilfredsstillelse af en indre lysttilstand, nærmere betegnet en moderne hedonisme. Teoretiske tilgange til oplevelsesøkonomien afspejler, at oplevelsesøkonomiske principper kan betragtes under to forskellige forudsætninger. På den ene side kan oplevelsen optræde som det primære produkt til kunden. Dette ses ved virksomheder som LEGO og Disney. På den anden side taler man om oplevelser som en sekundær ydelse, hvor oplevelsens formål er, at understøtte det primære produkt. Ligesom vi i de teoretiske anskuelser omkring corporate branding kunne fastslå, at medarbejderne har en meget betydningsfuld rolle, gør dette sig også gældende, når vi taler om oplevelsesøkonomi. Idet oplevelser bl.a. skabes gennem medarbejderne, er virksomhedens interne fokus på medarbejderne altafgørende for at opnå succes ved anvendelsen af oplevelsesøkonomiske principper.

Afhandlingens undersøgelser har vist os, at oplevelsesøkonomiske principper kan anvendes som et strategisk værktøj til den interne og eksterne udbredelse af virksomhedernes værdier. Inden for de eksisterende oplevelsesøkonomiske teorier er der lagt vægt på oplevelsen som det primære produkt, hvilket udfordrer problemstillingen omkring, hvordan oplevelsesøkonomiske principper kan anvendes udenfor oplevelsesøkonomiens traditionelle område. Om oplevelser enten anvendes til intern udbredelse af virksomhedens værdigrundlag eller til ekstern imagedannelse overfor kunderne, er det en nødvendighed at opfatte oplevelserne som et strategisk værktøj i corporate branding processen. Oplevelserne bør således bygges op omkring de værdier som virksomheden arbejder med. Faren opstår i det øjeblik, hvor oplevelserne ikke stemmer overens med værdigrundlaget og det eksisterende corporate brand. Derudover kan der opstå forvirring, når kunderne bliver mødt med for mange forskellige oplevelser på en gang, idet kundernes fokus på det primære produkt derved forstyrres.

I teoretiske redegørelser foreligger der flere udfordringer, når oplevelsesøkonomiske principper betragtes som en del af corporate branding. 1: Der bør arbejdes med oplevelser under hele processen af corporate branding 2: Fordi oplevelserne også henvender sig til kunderne bør der i corporate branding søges viden om kunderne før strategien udvikles. 3: Oplevelser skal understøtte det primære produkt. 4: Oplevelsen skal være et udtryk for de værdier som arbejdes med i corporate branding strategien.

I afhandlingens case studie fremtræder Jyske Bank som et eksempel på en finansiel virksomhed, som arbejder struktureret med oplevelser i deres corporate branding og som derigennem har formået at skabe en ensartet værdiopfattelse iblandt medarbejderne. Vores undersøgelse viste dog, at implementeringsfaser kan være sårbare og kræver 100 procent fokus og planlægning fra virksomhedens side, således man undgår frustrerede medarbejdere, som det var tilfældet med Jyske Bank. Grundet finanssektorens historiske udvikling og de i branchen, forventede værdier, kunne vi konstatere, at medarbejderne dels blev forvirrede og nervøse over alle de nye oplevelsesøkonomiske emner i 'Jyske Forskelle2', dels viste vores undersøgelse at tid spiller en vigtig rolle, når det gælder tilvendelse og accept fra medarbejderne. Specielt overfor de unge konsumenter formår Jyske Bank dog at styrke deres brand, men mister til gengæld en del troværdighed både i blandt de unge og danske bankkunder generelt, fordi de har valgt at arbejde med mange forskellige oplevelser på en gang. Dog kan vi konkludere, at Jyske Bank med 'Jyske Forskelle2' til dels har forstået at anvende oplevelser til at udtrykke bankens værdier ikke mindst i forbindelse med visualiseringen af deres produkter, deres nye kaffebar samt deres åbne og imødekommende indretning.

I den finansielle sektor bør oplevelsesøkonomiske principper ikke overskygge det primære produkt, idet vi har kunnet slå fast, at forbrugerne forventer en vis seriøsitet omkring den service som ydes. På den anden side foreligger der mange muligheder for finanssektorens virksomheder, idet vi her har med en branche at gøre, hvor differentieringsmulighederne er nedsatte og der samtidig hersker en hård konkurrence. Oplevelsesøkonomiske principper giver finansielle virksomheder nye muligheder for differentiering ved at de kan tillægge virksomheden værdier igennem oplevelser.

7 LITTERATURLISTE

BØGER

Andersen, I. (2005): *Den skinbarlige virkelighed*. Forlaget samfundlitteratur, 3. udgave 2005

Balmer, J.; Greyser, S. (Eds) (2003): *Revealing the Corporation*. London, Routledge.

Blois, K. (1997): *When is a Relationship "a Relationship?"*. H.G. Gemünden, T. Ritter and A. Walter (eds) *Relationships and Networks in International Markets*, Oxford: Pergamon.

Bourdieu, P. (1984): *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. London: Routledge.

Bærenholdt, J. O.; Sundbo, J. (2007): *Oplevelsesøkonomi, Produktion, Forbrug, Kultur*. Forlaget Samfundslitteratur.

Chaney, D. (1994): *The cultural turn. Scene-setting essays on contemporary cultural history*. London Routledge.

De Chernatony, L.; McDonald, M. (1998): *Creating Powerfull Brands –The strategic route to success in consumer, industrial, service markets*. Butterworth-Heinemann Ltd 1998

Dutton, J.E.; Dukerich, J.M.; Harquail, C.V. (1994): *Organization Images and Member Identification*. Administrative Science Quarterly Vol 39, pp. 239-69

Gardner, B. B.; Sidney J. L. (1955): *The product and the brand*. I: Harvard Business Review. Vol. 33 No. 2.

Giddens, A. (1991): *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.

Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2000): *New Service Development: Creating memorable experiences*. Sage Publications, Inc.

Florida, R. (2002): *The Rise Of The Creative Class: And how It's Transforming Work, Leisure, Community, & Everyday Life*. Basic Books.

Grönross, C. (2007): *Service Management and Marketing, Costumer Management in service Competitio*. Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd.

Halkier, B. (2003): *Fokusgrupper*, Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag. 1. udgave, 2. oplag

Ind, N. (2001): *Living the Brand*. London, Kogan Page

Inglehart, R. (1997): *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press

Inglehart, R.; Welzel, C. (2005): *Modernization, Cultural Change, and Democracy, The Human Development Sequence*. Cambridge University Press

Jacob, N. (2003): *Intercultural Mangement*, Kogan Page ed.

Jantzen, C.; Rasmussen, T. A. (2007): *Oplevelsesøkonomi, Vinkler på forbrug*. Aalborg Universitetsforlag

Jensen, R. (2005): *Fremtidsmagerne – Inspiration til nutiden fra 2030*. Børsens Forlag

Kvale, S. (1997): *InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag

Lindstrøm, M. (2005): *Brand sense – Branding for alle sanser: føle, smage, lugte, se og høre*. Børsens Forlag 2005, 1. udgave, 1. oplag

Lægaard, J.; Mouritsen, P. K. (2006): *Jyske Bank på det blå ocean*. Jyllandspostens Forlag 2006

Mollerup, P. (2008): *Brand Book – Branding/Føleleser/Fornuft*. Børsens Forlag

Mosley, R; Barrow, S. (2005); *The Employer Brand*. John Wiley & Sons Ltd 2005, (reprinted in 2006 and 2007)

Mossberg, L. (2003): *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!*. Studentlitteratur

Nielsen, K. S. (2006): *Fortællinger i organisationer – narrativ praksis*. Hans Reitzels Forlag 2006, 2. udgave, 1. oplag

Pine, B. J.; Gilmore, J. H. (1998): *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review, July-August, pp. 97-105.

Pine, B. J.; Gilmore, J. H. (1999): *The Experience Economy, Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston.

Sandstrøm, L. 2006: *Corporate Branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*. Forlaget samfundslitteratur, 2. udgave, 2006

Schmitt, B. H. (1999): *Experimental Marketing*. THE FREE PRESS

Schultz, M.; Antorini, Y. M.; Csaba, F. F. (2005): *Corporate Branding – Purpose/People/Process*. Copenhagen Business School Press, 1. udgave, 2. oplag 2006

Schulze, G. (1992): *Die Erlebnisgesellschaft*. Campus Verlag GmbH

Søderberg, A.M.; Mathiessen, S. (2003): *Managing Identities in a Nordic Cross-Border Merger – A Case Study of Storytelling*. European Academy of Management's 3rd. Annual Conference, Milan: April 3-5

Strandgaard Sørensen, J.; Pedersen, J. (1994): *Organisationskultur i teori og praksis*. Samfundsvidenskaberne 1994

Vilstrup, K. (2001): *Ja, Nej, Ved ikke – om design, gennemførelse, rapportering og brug af repræsentative interviewundersøgelser*. Samfundslitteratur 2001, 1. udgave

Yin, R. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. 2 ed. Thousand Oaks: SAGE; Oversættelse Maaløe 1996

Zaltman, G. (2003): *How Customers Think*, Harvard Business School Press

JOURNALER

Aaker, A. D. (2004): *Leveraging the Corporate Brand*, California Management Review. Vol. 46. pp. 6-18

Bendapudi, N. & Bendapudi, V. (2005): *Creating the Living Brand*, Harvard Business Review, May, pp. 124-132.

Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, School of Business, State University of New York at New Paltz, New York, USA

Carú, A. Cova, B. (2003): *Revisiting consumption experience*, Marketing Theory, June 01 (2003). Vol. 3 Issue: Number 2 p267-286, 20p; (AN 5140288)

Costanzo, C. (2008): *Retail Banking's BIG Picture*. 00027561, 9/9/2008 Future Bankings Supplement

De Chernatony, L. (2001): *From Brand Vision to Brand Evaluation – strategically building and sustaining brands*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2001 (reprinted in 2003 and 2005)

De Chernatony, L.; Harris, F. (2001): Corporate branding and corporate brand performance. European Journal of Marketing, Vol. 35, pp. 441-457

De Chernatony, L. (2002): *Would a brand smell any sweeter by a corporate name?*. Corporate Reputation Review, Vol. 5 No.2/3, pp.114-32.

Gregory, A. (2007): *Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension*. Journal of Marketing Management, Vol. 23, No. 1-2, pp. 59-73.

Hatch, M.; Schultz, M. (2001): *Are the strategic stars aligned for your corporate brand*. Harvard Business Review, Vol 79, No. 2, pp. 128-134

Hatch, M.; Schultz, M. (2003): *Bringing the corporation into corporate branding*. European Journal of Marketing, Vol. 37 No.7/8, pp.1041-64.

Martin, J.; Meyerson, D. (1987): *Cultural Change: An integration of three different views*. Journal of Management Studies 24:6 November 1987

Morsing, M. & Kristensen J. (2001): *The question of coherency in corporate branding – over time and across stakeholders*. Journal of Communication Management, Sept. pp. 24-40

Poulsson, S. H. G.; Kale, S. H. (2004): *The Experience Economy and Commercial Experiences*. Marketing Review, Vol. 4 Issue 3 (2004), p. 267-277, 11p, 1 chart; (AN 16669130)

Sanghera, J.; De Charnatony, L.; Brown, A. (2002): *Testing Grönroos' Model in the Financial Services Sector*. The Service Industries Journal, Vol. 22, No. 3 (July 2002), published by Frank Cass, London

Stern, B.; Zinkhan, G.M.; Jaju, A. (2001): *Marketing Images - Construct definition, measurement issues, and theory development*. SAGE Publications, Vol. 1 (2) pp. 201-224

The Conference Board 2001: *Engaging Employees through Your Brand*. The Conference Board, New York, NY.

Urde, M. (2003): *Core value-based corporate brand building*, European Journal of Marketing. Vol. 37 No.7/8, pp. 1017-40.

ARTIKLER

Andersen, E. (2006): *Otte med pil op til Jyske Bank*, Jyllandsposten 14. oktober 2006, Erhverv og Økonomi, side 2

Bentsen, J. (2006): *Jyske Bank i nye klæder - en god investering*, Randers Amtsavis 27. september 2006, 1. sektion, side 11

Ind, N. (2003): *Inside out: How employees build value*. Brand Management vol. 10, No. 6, 393-402, August 2003

Jensen, L. A. (2006): *Meget mere end en bank*, TDC Erhverv november 2006

Jørgensen, K. S. (2008): *Jyske Bank brand brøler*, Kommunikationsforum 28.7.2008

Kunish, H. (2007): *Jyske Bank - ansatte stresser over café-koncept*, Børsen 2007

Lindstrøm, M. (2004): *The Living Brand Manual*. The ClickZ Network, 28. September 2004, www.clickz.com

Mikkelsen, O. (2006): *Jyske Banks hemmelige plan sender kursen ned*, Berlingske Tidende 20. september 2006, 3. sektion, business, side 4

Pedersen, A. G. (2006): *Jyske Bank branding: storhedvanvid eller fremsyn?* Kommunikationsforum 13. december 2006

Petersen, T. (2008): *Branding vs. Produkt*, Kommunikationsforum, 1.8.2008

Rechnagel, U. (2006): *Jysk bankhygge hiter hos de unge*, Børsen, december 2006

Riis, L. (2008): *Virksomhedens Omdømme*. Market 2008, 4. Årgang

Schultz, M. (2008): *Dilemmaer i identitetsledelse*. Market 2008, 4. Årgang

Solgaard, M.: *Han har lige brugt 400 mio. kr. på markedsføring*. Markedsføring 2006, nr. 16

Venderby, C. (2007): *Jyske Bank-ansatte stresser over café-koncept*. 14. marts. 2007 i Børsen

WEBSIDER

Danmark Radio, DR1 Debatten

Lokaliseret den 9. oktober.2008 på

<http://www.dr.dk/DR2/Debatten/programmer/2008/10/08135246.htm>

Grönborg, Morten i Dalsgaard, Anna (2008): *Hvorfor har corporate branding fået så stor betydning*

Lokaliseret den 8. august 2008 på

<http://www.kommunikationogsprog.dk/moduler/Magasiner/frontend/index.asp?id=277&type=11&MagasinId=151&articleId=1909>

Ind, Nicholas (2008): *Engage your employees with an authentic, compelling story they're eager to share*

Lokaliseret den 24.3.2008 på

http://www.livingthebrand.org/USER/Living_the_Brand.html?CompID=3&pagelId=6&componentContentID=18

Jyske Bank

Lokaliseret i perioden 31. januar – 28. oktober 2008 på

<http://www.jyskebank.dk/forside/nykunde/omjyskebank/240902.asp>

Starbucks

Lokaliseret den 14.maj 2008

<http://www.starbucks.com/aboutus/overview.asp>

Uddannelsesguiden

Lokaliseret den 20. oktober 2008 på

http://www.ug.dk/Erhverv/Arbejdsmarked.aspx?article_id=arbm-pengeogfinans

PH.D. AFHANDLING

Albrechtsen, Charlotte (2006): *Fortælling og Fortolkning i Jyske Bank*

8 FIGUROVERSIGT

Fig. 1	Afhandlingens struktur.....	22
Fig. 2	The Corporate Branding Tool Kit.....	28
Fig. 3	Different interpretations of brand.....	32
Fig. 4	Perspectives on Living the Brand.....	35
Fig. 5	Creating the Living Brand.....	36
Fig. 6	The Mind of the Market.....	40
Fig. 7	Cycles of Corporate Branding.....	41
Fig. 8	The Progression of Economic Value.....	46
Fig. 9	The Experience Realms.....	50
Fig. 10	Strategic Issues of the Experimental Grid.....	54
Fig. 11	The Five Steps of the CEM Framework.....	55
Fig. 12	Kundeoplevelsesmodellen.....	58
Fig. 13	The Augmented Service Offering.....	60
Fig. 14	Opvækstsniveauer og læring.....	62
Fig. 15	Jyske Forskelle Huset.....	67
Fig. 16	Resultater fra fokusgruppeinterviews.....	78
Fig. 17	Resultater fra interviews med Jyske Bank kunder.....	82
Fig. 18	Strategisk forankring af oplevelser i corporate branding.....	94

9 BILAG

Bilag 1	Spørgeguide til interview med Frank Pedersen.....	108
Bilag 2	Spørgeguide til telefoninterview med JB medarbejdere.....	110
Bilag 3	Spørgeguide til telefoninterview med eksisterende kunder.....	112
Bilag 4	Spørgeskema, Medarbejdere i Jyske Bank.....	113
Bilag 5	Spørgeguide til fokusgruppeinterviews.....	117
Bilag 6	Billedmateriale, Kick-Off fra Herning Messecenter.....	119
Bilag 7	Billedmateriale, Jyske Banks TV-station.....	121
Bilag 7	Billedmateriale, Hovedkontoret i Silkeborg.....	122

BILAG 1

SPØRGEGUIDE TIL INTERVIEW MED KOMMUNIKATIONSCHEF FRANK PEDERSEN, D. 19.2.2007

1: HVORDAN ARBEJDER I MED CORPORATE BRANDING I JYSKE BANK?

2: HVOR KOM INSPIRATIONEN FRA I FORBINDELSE MED UDTÆNKNINGEN AF DEN NYE STRATEGI? ER DER NOGLE UDENLANDSKE BANKER, DER HAR INSPIRERET JER?

3: HVAD ER DET CENTRALE I KAMPAGNEN?

4: HVORFOR ER DET NØDVENDIGT FOR JYSKE BANK AT ANVENDE SÅ MANGE PENGE PÅ BRANDING?

5: HVILKE PROBLEMER HAR DER VÆRET FORBUNDET MED ARBEJDET OMKRING DEN NYE STRATEGI OG HVORDAN HAR STRATEGIEN UDVIKLET SIG HEN AD VEJEN?

6: HVORDAN FORTALTE I MEDARBEJDERNE OM DE NYE TING?

7: HVOR GÅR GRÆNSEN FOR BRANDING AF EN BANK?

8: HAR I TESTET KAMPAGNEN HEN AD VEJEN?

9: HAR I HAFT EN HANDLINGSPLAN FOR EN ELEVNTUEL NEGATIV MODTAGELSE AF JERES BRANDINGMETODER?

10: HAVD Siger du til kritikken af Jyske Banks kampagne? Så som Palles Tivoli (Lokalavisen i Nordjylland) eller Jens Ørnbo fra Kommunikationsvirksomheden 3rdimension og medforfatter på "Oplevelsesbaseret kommunikation", som siger 8 pil

OP, FORDI JYSKE BANK ER PÅ RETTE SPOR, MEN REKLAMERNE ER FOR POPPET OG DER ER INGEN RØD TRÅD I ALLE DE REDSKABER SOM BANKEN HAR VALGT AT BRUGE?

11: TROR DU I HØJERE GRAD PÅ OPLEVELSESDIMENSIONEN END EFFEKTIVITET OG KVALITETSVARER?

12: ER PRODUKTERNE OGSÅ UDVIKLET TIL FORDEL FOR JERES MEDARBEJDERE OG IKKE KUN FOR KUNDERNE?

13: HVILKEN ROLLE HAR MEDARBEJDERNE I JYSKE BANK?

14: TROR DU, AT DE ANDRE BANKER FØLGER EFTER OG KOMMER MED NOGET LIGENDE?

15: HVAD ER DET VIGTIGSTE FOR JYSKE BANK AT AFSPEJLE I JERES IMAGE?

16: HVILKE IMAGEEFFEKTER HAR I ANVENDT FOR AT TILTRÆKKE FORSKELLIGE ALDRE? ELLER ER KAMPAGNEN KUN TILTÆNKET DE UNGE?

BILAG 2

SPØRGEGUIDE TIL TELEFONINETERVIEWS MED JYSKE BANK MEDARBEJDERE

1: HVORDAN OPLEVEDE DU AFSLØRINGEN I MESSECENTERT I HERNING? HVORDAN OPLEVEDE DINE KOLLAGER DET. HVORDAN VAR DERES REAKTION DA I VAR TILBAGE I BANKEN?

2: HVILKE TING ER DER BLEVET ARBEJDET MED I FILIALEN I FORBINDELSE MED INDFØRELSEN AF ALT DET NYE? ER I BLEVET SPECIELT UDDANNET?

3: HAR BANKEN ALTID VÆRET LIDT ANDERLEDES IFØLGE DIN OPFATTELSE? HVORDAN VIL DU BESKRIVE MEDARBEJDER KULTUREN I JYSKE BANK?

4: HVILKE FORHOLD ER SPECIELLE FOR MEDARBEJDERNE I FORHOLD TIL I ANDRE BANKER – HVAD ER DIN OPFATTELSE?

5: HVORDAN ER DIN OPFATTELSE AF MÅDEN SOM KUNDERNE HAR REAGERET PÅ DE NYE PRODUKTER, REKLAMERNE OG INDRETNINGEN?

6: HVORDAN OPLEVER DU AT BANKEN ARBEJDER MED VÆRDIER, HVORDAN PRØVER DE AT PÅLÆGGE JER DEM?

7: DELTOG DU I ARRANGEMENTET I VEJLE I 1999, HVOR MAN LAVEDE FUP NUMMERET MED SALG AF BANKEN TIL SVENSKERNE? I SÅ FALD HVORDAN OPLEVEDE DU DET?

8: ER DET DIN OPFATTELSE AT DER GENERELT ER RESPEKT OVERFOR LEDELSEN OG DERES VALG FOR BANKEN? ANDERS DAM?

9: ER DET DIN OPFATTELSE AT BANKEN MODERNE IMAGE OGSÅ TILTRÆKKER DE NY OG GOD ARBEJDSKRAFT?

10: HAR I FÅET NOGET AT VIDE OM HVORDAN BANKEN SKAL VIDEREUDVIKLES FREMOVER?

11: HVIS DU SKAL GIVE NOGLE KRITIKPUNKTER AF JYSKE BANK OG DENS LEDELSE HVAD SKULLE DET SÅ VÆRE?

BILAG 3

SPØRGEGUIDE TIL TELEFONINTERVIEWS MED EKSISTERENDE KUNDER I JYSKE BANK, GENNEMFØRT HENHOLDSVIS D. 5.8. 2008, 11.8.2008 OG 27.9.2008

1: HVOR LÆNGE HAR DU VÆRET KUNDE I JYSKE BANK – OG ER DU TILFREDS MED BANKEN?

2: HVILKE ELEMENTER I JYSKE BANKS KONCEPT LAGDE DU MEST MÆRKE TIL? DIKSKUTÉR BETYDNINGEN AF BANKENS FORSKELLIGE SIDER OG VIGTIGHEDEN AF DEM (OASER, KAFFEBAR, PRODUKTBAR ETC.)

3: NÆVN TO-TRE STÆRKE SIDER VED JYSKE BANK

4: NÆVN TO-TRE SVAGE SIDER VED JYSKE BANK. DIKSUTÉR TING SOM EFETR DIN MENING KUNNE GØRES BEDRE.

5: ER DET POSITIVT AT KUNDEN I JYSKE BANK SELV INVOLVERES I BANKEN?

BILAG 4

SPØRGESKEMA: MEDARBEJDERNE I JYSKE BANK

Dette spørgeskema handler om Jyske Bank og skal bruges som empirisk materiale i en kandidatafhandling på cand.ling.merc. studiet på Copenhagen Business School. Afhandlingen handler kort fortalt om, hvordan oplevelser kan blive en del af det produkt man tilbyder kunden, om hvordan kunderne reagerer på dette, og hvilken betydningen dette har for virksomhedskulturen.

Du bedes besvare spørgsmålene i den givne rækkefølge uden at læse de efterfølgende spørgsmål. Du må altså ikke gå tilbage og rette svar eller springe spørgsmål over for senere at gå tilbage til dem. Der er ingen forkerte og rigtige svar. Alle besvarelser behandles anonymt og fortroligt.

Du skal ikke printe skemaet ud, men blot udfylde det elektronisk og sende det til efterfølgende mailadresse: helleknudsen@hotmail.com

1. SPØRGSMÅL

Er Jyske Bank, efter din mening, blevet en bedre bank for kunden efter, at der er kommet visuelle produkter, ny indretning osv.?

Meget enig ____ Enig ____ Delvis enig ____ Ikke enig ____

2. SPØRGSMÅL

Er det vigtigt for dig, hvilket omdømme Jyske Bank har?

Meget enig ____ Enig ____ Delvis enig ____ Ikke enig ____

3. SPØRGSMÅL

Nævn tre værdier som du mener, at Jyske Bank afspejler?

4. SPØRGSMÅL

Vurderer du, at Jyske Bank kan tilbyde kunden en oplevelse i forbindelse med deres besøg i banken, som de ikke kan få i andre banker?

Meget enig ____ Enig ____ Delvis enig ____ Ikke enig ____

5. SPØRGSMÅL

Følgende nævnes de nye elementer i Jyske Banks koncept. Her bedes du vurdere dem i forhold til dig selv som medarbejder i banken. Hvilke ting har positiv effekt på din arbejdsplads?

	1 Meget enig	2 Enig	3 Delvis enig	4 Ikke enig
Produktpakker				
Kaffebar				
Bibliotek				
Indretning				
Spørge bar				

6. SPØRGSMÅL

Hvordan opfatter du Jyske Bank?

	1 Meget enig	2 Enig	3 Delvis enig	4 Ikke enig
Gammeldags				
Kedelig				
En god oplevelse				
Troværdig				
Seriøs				

7. SPØRGSMÅL

Har implementeringen af det nye koncept været en stressfaktor for dig som medarbejder?

Meget enig ____ Enig ____ Delvis enig ____ Ikke enig ____

8. SPØRGSMÅL

Følgende nævnes nogle af de nye elementer i Jyske Banks koncept. Du bedes beskrive kundernes reaktion til de forskellige ting.

	1 Meget positiv	2 Positiv	3 Ingen reaktion	4 Delvis negativ reaktion	5 Meget negativ reaktion
Produktpakker					
Kaffebar					
Bibliotek					
Indretning					
Spørge bar					

Yderligere kommentarer til dette:

9. SPØRGSMÅL

Hvordan tror du, at kunderne opfatter Jyske Bank generelt?

	1 Meget enig	2 Enig	3 Delvis enig	4 Ikke enig
Gammeldags				
Kedelig				
En god oplevelse				
Troværdig				
Seriøs				

10. SPØRGSMÅL

Kundetilgangen i Jyske Bank skulle ifølge medierne være fordoblet siden introduktionen til det nye koncept – er det også det indtryk du har?

Meget enig ____ Enig ____ Delvis enig ____ Ikke enig ____

11. SPØRGSMÅL

Hvor stor en del af dine kunder har kommenteret det nye koncept negativt?

0-25 procent_____ 26-50 procent_____ 51-75 procent_____ 76-100_____

12. SPØRGSMÅL

Hvor stor en del af dine kunder har kommenteret det nye koncept positivt?

0-25 procent_____ 26-50 procent_____ 51-75 procent_____ 76-100_____

HVEM ER DU?

Alder: 18-30___ 31-40___ 41-50___ 50-70___

Køn: Kvinde___ Mand___

Ansæt i Jyske Bank (antal år): 0-1___ 2-4___ 5-10___ 10-30___ Længere___

BILAG 5

SPØRGEGUIDE TIL FOKUSGRUPPEINTERVIEWS

1. OPVARMNING – FORKLARING AF REGLER (5 MIN.)

2. EMNE 1: ANVENDELSE AF BANKEN (20 MIN.)

- a. Hvor ofte bruger I jeres bank (telefonisk/online/i en filial)?
- b. Hvor ofte taler/kommunikerer I med en bankrådgiver?
- c. Hvor længe har I været kunder i jeres bank?
- d. Hvordan blev I kunde i jeres nuværende bank og hvorfor?
- e. Hvordan oplever I jeres besøg i jeres bank? Indretning, stemning, service.
- f. Overvejer I at skifte bank, til hvem?, hvorfor?
- g. Til jer som ikke overvejer at skifte bank – hvilke ting sætter I pris på i jeres nuværende bank og hvad er vigtigt i forhold til jeres valg af bank?

3. EMNE 2: DISKUSSION AF BANKER GENERELT (15 MIN.)

- a. Hvilke banker synes I skiller sig ud? Diskuter stærke og svage sider
- b. Betyder bankens navn noget for dig – er der prestige i hvilken bank man har? Diskuter og begrund hvorfor.
- c. Hvor mange af jer kender Jyske Bank? Dem af jer, som kender Jyske Bank, skriv tre ting ned på papir som du tænker på, når du hører navnet Jyske Bank? Hvilke associationer får du? Begrund hvorfor

PAUSE (20 min.)

3. EMNE 2: JYSKE BANK – VI PRÆSENTERER JER OR ET MEDIEKLIP AF JYSKE BANK (45 MIN.)

- a. Noter på et papir hvad jeres umiddelbare reaktion var, nu hvor I har set medieklippen om Jyske Bank? Begrund hvorfor
- b. Hvilke elementer i Jyske Banks koncept lagde du mest mærke til? Diskuter betydningen af bankens forskellige sider og vigtigheden af dem. (Oaser, Kaffebær, Produktbar, Spørgbar osv.)
- c. Nævn to-tre stærke sider ved Jyske Bank
- d. Nævn to-tre svage sider ved Jyske Bank. Diskuter ting som efter din mening kunne gøres bedre

e. Hvis ingen af jer har nævnt at det er positivt at kunden selv involveres i banken – er det fordi det ikke er relevant for jeres valg? Diskuter hvorfor ikke. Eller: Flere af jer har nævnt, at det er vigtigt at man som kunde bliver involveret i banken. Begrund og diskuter hvorfor

4. EMNE 3: DEN FREMTIDIGE BANK – DISKUSSION AF VALG AF BANK (20 MIN.)

- a. Hvornår er en bank en god bank – (spørgsmålet skrives på en flipover så folk kan tænke over det)
- b. Hvilken dansk bank er den ideelle bank for dig og hvorfor?
- c. Mener I, at Jyske Bank er et godt eksempel på en fremtidig bank – om det komplementære fungerer ved siden af produktet? Forklar herefter jeres begrundelser, og diskutér med hinanden

BILAG 6

BILLEDmateriale fra KICK-OFF i HERNING MESSECENTER





BILAG 7

BILLEDmateriale fra JYSKE BANKS TV-STATION, SILKEBORG



BILAG 8

BILLEDMATERRIALE FRA HOVEDKONTORET I SILKEBORG



ELEKTRONISKE BILAG

Bilag 1	Personligt interview m. Frank Pedersen.....	2
Bilag 2	Telefoninterview m. Peder Pedersen.....	9
Bilag 3	Telefoninterview m. Lasse Nielsen.....	12
Bilag 4	Telefoninterview m. Stine Albertsen.....	15
Bilag 5	Telefoninterview m. Christian Larsen.....	17
Bilag 6	Telefoninterview m. Jette Nielsen.....	19
Bilag 7	Resultater af spørgeskemaundersøgelse.....	21
Bilag 8	Fokusgruppeinterview KBH.....	25
Bilag 9	Fokusgruppeinterview Vejle.....	48

BILAG 1

INTERVIEW MED FRANK PEDERSEN, KOMMUNIKATIONSCHEF OG ANSVARLIG FOR MARKEDSFØRINGSPROJEKTET 'JYSKE FORSKELLE2'

DATO: 19.02.2007

STED: HOVEDKONTOR, SILKEBORG

1: HVORDAN ARBEJDER I MED CORPORATE BRANDING I JYSKE BANK?

Det corporate brand udtrykker vores værdigrundlag og igennem corporate brandet udtrykker vi værdierne, som er i alt hvad vi gør. Egentlig bruger vi aldrig udtrykket corporate brand. Det vedrører nemlig alle virksomhedens handlinger og aktiviteter herunder bl.a. vores kontakt med kunderne. Det er også vigtigt for Jyske Bank, at alle har den samme opfattelse af virksomhedens brand, og derfor er det ikke tilfældigt noget af det som Jyske Bank gør. Branding er dog en noget langsigtet proces.

Et så stort projekt, som vi netop har gennemført kan ikke gennemføres uden mange års arbejde med virksomhedens værdier. F.eks. er det jo snart 10 år siden, at vi lavede om på indretningen i bankerne og indførte de runde borde, således der kom mindre højtidelighed over det med at møde sin bankrådgiver og snakke om ens økonomi.

2: HVOR KOM INSPIRATIONEN FRA I FORBINDELSE MED UDTÆNKNINGEN AF DEN NYE STRATEGI? ER DER NOGLE UDENLANDSKE BANKER DER HAR INSPIRERET JER?

Vi tog bl.a. på en tur til Orlando, Florida, hvor vi besøgte mange forskellige steder. Disney bl.a. Har besøgt New York, hvor vi bl.a. boede på mange forskellige hoteller. Man kan lære meget ad Hotel- og restaurationsbranchen. Boede f.eks. på Gansevoort, som er et af de hippeste hoteller. Her boede vi tre på et to mands værelse for at få råd til at bo der. Her fik vi inspiration til at arbejde med lyset, som vi har brugt i vores indretning af bankerne. Hotellets lys skifter nemlig i løbet af dagen.

IMG Bank er en hollandsk bank, som har forsøgt sig på det amerikanske marked, og dem besøgte vi også. De brugte meget stærke farver – orange som i deres logo. Jeg kalder det en logo-fælle. Tænk sig hvis vi skulle have lavet alt grønt!

Et stort hit var Pradas butik i Soho i New York. Butikken har kostet 100 millioner kroner. De arbejder med at integrere produkterne i designet og indretningen af butikken.

Vi ville have skærme i stedet for plakater, men her skal man også passe på. Vi gik bl.a. forbi en bank, som havde skærmene alt for højt oppe. Andre havde dem for tæt på vinduet så lyset reflekterede i glasset. I den hollandske bank havde de skærme til at hænge bag folkene ved kassen. På skærmen kørte CNN, hvor der ind i mellem jo er reklamer og også reklamer fra konkurrerende banker – ikke så smart. Det kan betale sig at snuse til andres valg, så man kan lære af deres fejl.

På en messe fik vi ideen til fisk i gulvet. Firmaet var tysk og var normalt kun vant til at leje udstyret ud til messer og lign., så det var lidt problematisk, da vi pludselig ville købe.

I den amerikanske bank "The Washington Mutual" fik vi ideen til at skrive bankens værdier på væggen. Det kaldes også architecture language. Vi har også citater på væggene.

"Learn while you eat" var endnu en ting, som gik op for os på denne tur. På en restaurant sad vi ved høje borde på høje stole. Man bliver mere kvik og vågen og sidder ikke og hænger. Dette har vi tænkt på i vores mødelokaler.

Det med at vi laver produkterne visuelle og at kunden ikke kun får en samtale med ens rådgiver kommer fra computerverdenen, hvor man pludselig kunne få Bytes på æske eller programmer som man faktisk meget lettere ville kunne downloade. Det har dog været helt nyt for os at arbejde med emballage, men idet det visuelle betyder så meget har det været det nødvendigt. Vi har bl.a. også ændret vores logo, ikke markant men det er kommet til at se mere moderne ud.

3: HVAD ER DET CENTRALE I KAMPAGNEN?

I Jyske Bank arbejder vi ud fra en differentieringsstrategi, der handler om, at vi skal være anderledes i forhold til vores konkurrenter – og gøre en forskel på markedet. Vi vil gerne at kunderne får en helt speciel oplevelse, som de ikke kan få andre steder. Derfor har vi forsøgt at skabe en bank hvor det er rart at komme og hvor man kan hente viden og blive inspireret. Og så kan vi jo godt lide at stemningen er uhøjtidelig. Det gør jo ikke noget hvis kunderne går fra banken med et smil på læben. Egentlig startede vi jo bare med produktudviklingen, men så blev vi klar over at indretningen måtte følge med. Så man kan sige at det er en plan der har udviklet sig over tid, men det har hele tiden været vores mål at differentiere Jyske Bank.

4: HVORFOR ER DET NØDVENDIGT FOR JYSKE BANK AT ANVENDE SÅ MANGE PENGE PÅ BRANDING?

Budgettet startede på 7 millioner og voksede langsomt jo længere vi besluttede os at gå med projektet. I starten ville vi kun lave produkterne, men så ik' det op for os at indretningen måtte følge med. Projektet udartede sig og hvis man spørger hvorfor, så svarer vi, at det er nødvendigt for at differentiere sig. Vi ønsker flere kunder og ønsker at bibeholde nuværende kunder. Vi ønsker at formidle kommunikationen bedre og sætte en vision for medarbejderne. Det vigtigste for os er at aktionærene tjener penge men at det ikke går ud over kunderne eller medarbejderne. Jyske Bank ønsker at ligge i blandt de førende altså i toppen af branchen men størrelsen betyder ikke nødvendigvis noget for os.

5: HVILKE PROBLEMER HAR VÆRET FORBUNDET MED ARBEJDET OMKRING DEN NYE STRATEGI OG HVORDAN HAR STRATEGIEN UDVIKLET SIG HEN AF VEJEN?

Der har ikke været de store problemer. Der er selvfølgelig ting undervejs, som vi er blevet nødt til at droppe. da der enten har været problemer forbundet med tingene eller af økonomiske årsager. Rent organisatorisk har vi haft frie hænder og ingen har kendt til projektet ud over de nærmeste. Anders Dam så først reklame filmen mm. sammen med de andre medarbejdere i Herning.

Vi havde også flere indretningsarkitekter på projektet, som kom med de kedeligste forslag, som mest af alt mindede om kedelige lufthavne miljøer, og det var ikke det vi ville. Derfor var der nogen som foreslog, at vi selv kunne lave en grov indretningsplan, hvilket vi så også gjorde. Herefter havde vi selvfølgelig nogle til at hjælpe os men det var faktisk os selv der lavede indretningen.

2003: Projektet besluttet

2004: 7 mand arbejder på projektet. Arbejder meget med produktudvikling. Udvides til 10-12 personer og indretningen bliver også en opgave.

2005: 200 mennesker arbejder med projektet. Vi begynder så småt med implementeringen. På et tidspunkt arbejdede 60 personer med implementering.

2006: I marts havde vi lederkonference med 450 ledere. I maj Kick Off – medarbejderne får besked.

IBM som har hjulpet os med den tekniske implementering udtalte at de globalt aldrig har haft et så kompliceret arbejder som det der skulle udvikles i forbindelse med Jyske Forskelle2

5: HVORDAN FORTALTE I MEDARBEJDERNE OM DE NYE TING?

Vi samlede de 4000 medarbejder til møde i Herning messecenter. Der var lavet en scene ala David Letterman hvor Søren Pilmark var vært og som i det rigtige show var der et band som spillede musik ind imellem indlæggene. Medarbejderne blev informeret på den måde at Søren Pilmark lavede interview med relevante personer og viste indslag med bankens nye indretningen osv. Stemningen var fuldstændig vild. Folk huede og klappede og som marketingmand bliver man stolt når et projekt bliver modtaget så positiv! Intet var tilfældigt den dag. Vi havde planlagt alt til punkt og prikke, ja selv musikken var nøje udvalgt så den passede til hvert emne. Det er ganske enkelt noget der er nødvendig og effektivt når man skal forklare medarbejderne at dette er det helt rigtige for banken.

6: HVOR GÅR GRÆNSEN FOR BRANDING AF EN BANK?

For mig er der egentlig ingen grænser. Man skal bare gøre sig klart, hvad det er man vil have. Vi vil eksempel stadig være en bank. Max Bank er ikke nogen bank. Det er en cafe. Jeg kan da også lige nævne at Direktøren for Max Bank er tidligere ansat i Jyske Bank og han påstår at det var ham der kom på det med kaffe i banken, men jeg ved at vi allerede havde indført kaffe til kunderne da han stadig var ansat i banken..

7: HAR I TESTET KAMPAGNEN HEN AF VEJEN?

Vi har haft andre til at undersøge effekten af kampagnen. Jeg synes at det er ret bemærkelsesværd at vi fik Millward Brown til at måle effekten af reklamen med JB. I reklamen har man jo for eksempel JB's logo til sidst og ikke Jyske Bank så vi turde ikke andet end at lade nogen måle effekten af den. Følgende blev målt: Opmærksomhed, salgseffekt, positionering, involveringsprofil mf. Opmærksomhed lå på en AI score på 7-8 hvilket er ret godt. Til sammenligning kan jeg nævne Nordeas reklamer som ligger på en AI score på 3. (Målingerne er vedlagt til sidst i interviewet).

Positionering viste os at her flyttede brandopfattelsen sig markant i retningen uhøjtidelig, blødt og hyggeligt og ikke mindst moderne. Det sidste var det vigtigste for os og vi blev endnu gladere da vi så artiklen i børsen hvor der også var gennemført en undersøgelse der lagde os i toppen som den mest moderne, dynamiske og imødekommende bank i forhold til BG Bank, Danske Bank og Nordea. Ifølge den undersøgelse gik vi dog lidt tilbage mht. til troværdigheden hvilket vi selvfølgelig ikke er helt tilfredse med men det er ikke noget der er svært at rette op på.

Men ifølge en Gallup pengeinstitutanalyse fra 2004 placerer vi os brandmæssigt meget fint i forhold til de andre danske banker. (oversigten vedlægges til sidst i interviewet).

Man kan dog sige generelt, at vi har passet lidt på med John B, da der var hele 35 procent som blev direkte irriteret af reklamen. Normalt vil der altid være omkring 13 procent som generelt er negativ indstillet til reklamer så 35 procent var altså ret meget. Men jeg synes stadig at vi har muligheder for at videreudvikle John B reklamerne. Se engang på Jørgen fra Kims, som i starten var en meget usympatisk mand, som nu er blevet til en ven af Danmark.

8: HAR I HAFT EN HANDLEPLAN FOR EN EVENTUEL NEGATIV MODTAGELSE AF JERES BRANDINGMETODER?

Nej hvad skulle jeg kunne gøre ved det.

9: HVAD SIGER DU TIL KRITIKKEN AF JYSKE BANKS KAMPAGNE – SÅ SOM PALLES TIVOLI (LOKALAVIS I NORDJYLLAND) ELLER JENS ØRNBO FRA KOMMUNIKATIONSVIRKSOMHEDEN 3RDDIMENSION OG MEDFORFATTER PÅ "OPLEVELSESBASERET KOMMUNIKATION", SOM SIGER 8 PIL OP AD FORDI JYSKE BANK ER PÅ RETTE MEN REKLAMERNE ER FOR POPPET OG DER ER INGEN RØD TRÅD I ALLE DE REDSKABER SOM BANKEN HAR VALGT AT BRUGE?

Jeg har ingen kommentarer til kritikken udover at de bare kan se på tallene som viser os at vi har gjort det rigtige for os. Der var engang en der sagde til mig til en konference i USA, at der altid skal være en "What the hell is that – effekt" og det har vi bl.a. lavet med fisken som hænger på væggen. Den giver medarbejderne mulighed for at bruge den i deres fortælling om Jyske Bank. Nogle har også kritiseret indretningen af bankerne og dertil har jeg kun at sige at vi hentede den verdensberømte indretningskonsulent "valgora". Han er en af de dygtigste i hele verden og vi betalte ham 15.000 dollars for et meget kort visit på et par timer. Han rettede indretningen til og roste vores projekt. Han hjalp os bl.a. med materialevalget, sådan at hylderne var i samme materiale som baren osv.

11. TROR DU I HØJERE GRAD PÅ HELE DILLEN OM OPLEVELSESMILJØER EN EFFEKTIVITET OG KVALITETSVARER?

Nej. Indretningen er kun til for at støtte op omkring produkterne. Produktet er helt klart det vigtigste. Jeg ser det sådan at i dette projekt står følgende ting vigtigst og i den rækkefølge: Produkt, Adfærd, Kommunikation, Indretning. Vi har rent faktisk en model, der viser dette. (Modellen vedlægges til sidst i dette interview)

12: ER PRODUKTERNE OGSÅ UDVIKLET TIL FORDEL FOR JERES MEDARBEJDER OG IKKE KUN FOR KUNDERNE?

Jo helt sikkert og det er meget flot set – det er der ikke mange der er klar over, men det er klart, at vi arbejder meget med vores medarbejder i styrkelsen af vores brand. Produkterne gør det både lettere for medarbejderne og for banken er det en fordel at alle går fra banken med nogenlunde det samme produkt.

Selvom vi selvfølgelig forsøger at uddanne vores bankmedarbejdere til at gøre deres job så godt som muligt er det ikke alle der er lige dygtige til at få fortalt hvilke muligheder kunden har med Jyske Bank og de nye produkter afhjælper helt sikkert en stor del af dette problem.

13: HVILKEN ROLLE HAR MEDARBEJDERNE I JYSKE BANK?

Ja som jeg lige nævnede så spiller de en helt afgørende rolle i og med, at de er vores ansigt ud af til. Den service som medarbejderne yder ude i de enkelte filialer er jo ofte altafgørende for om kunderne er tilfredse og om de bliver ved os. Jeg plejer at sige, at der er tre ting som Jyske Bank arbejder for og alle tre dele betyder lige meget og det er Aktionærerne, Kunderne og Medarbejderne. Dvs. at medarbejderne betyder lige så meget som kunderne. Faktisk er det også noget vi gerne fortæller vores kunder er det er sådan det står til. Vi har bl.a. i nogle banker malet oversigten over denne fordeling på væggen ligesom vi også har gjort det med vores værdier og forskellige citater. (modellen over denne balance vedlægges til sidst i dette interview). Vi ønsker i Jyske Bank at skabe en balance imellem de tre grupper aktionærer, kunder og medarbejder fordi vi tror på at det i det lange løb er det der er bedst for alle tre grupper.

12. HVORNÅR TROR DU DE ANDRE BANKER FØLGE EFTER OG KOMMER MED NOGET LIGNENDE, HVIS DE OVERHOVEDET GØR?

Jeg tror så afgjort at de andre danske banker har tænkt sig at følge efter og gøre det som er det rigtige for dem. Nordeas direktør har allerede rost vores tiltag og udtalt at de bliver nødt til at have set deres brand efter i sømmene. BG bank har lagt en video ud på vores deres hjemmeside med et eller andet oplevelseshalløj og så er der Max Bank som jeg nævnede. Jeg tror til gengæld ikke at de andre tør gå så langt som vi har gjort det og det vil også blive meget svært for dem at integrere alle it systemer med noget nyt. Det var et kæmpe projekt for os at skulle ændre alt i vores IT. Desuden ville de andre banker jo ikke være de første til at differentiere sig så meget for det har vi jo allerede gjort.

13: HVAD ER DET VIGTIGSTE FOR JYSKE BANK AT AFSPEJLE I JERES IMAGE?

At det er en bank, men en uhøjtidelig bank.

14: HVILKE IMAGEEFFEKTER HAR I ANVENDT FOR AT TILTRÆKKE FORSKELLIGE TYPER I FORSKELLIGE ALDRE? ELLER ER KAMPAGNEN KUN TILTÆNKTE DE UNGE?

Vi er blevet kritiseret for at kampagnen kun skulle henvende sig til de unge. Men sådan er det bestemt ikke og faktisk er en af de produkter som er blevet rigtig populær arv og gaver, som jo henvender sig til de lidt ældre kunder. Desuden er tilgangen af kunder jævn fordelt, dvs. at det ikke kun er unge nye kunder, men også gamle og derudover også erhvervskunder. Der har været en del skepsis netop omkring det med erhvervskunderne også idet nogle tror at vi ikke er seriøse nok i forhold til erhvervslivet men det er faktisk

vores oplevelse at også erhvervslivet arbejder godt under mindre højtidelige forhold. Det med fodboldbordet i mødelokalet er jo en ide som rent faktisk stammer fra lange møder med erhvervsfolk. I personalelokalet havde Jyske Bank medarbejderne nemlig bordfodboldborde hvor den ofte gik hen i pause ved lange møder og erhvervsfolkene ville med og det var et hit. Man må huske at lidt humor og uhøjtidelighed ikke gør tingene mindre vigtigt eller arbejder mindre godt – måske er det nærmere omvendt!

BILAG 2

TELEFONINTERVIEW MED BANKRÅDGIVER PEDER PEDERSEN

DATO: MANDAG, 5. 5. 2008

STED: NØRRE SNEDE

1: HVORDAN OPLEVEDE DU AFSLØRINGEN I MESSECENTERT I HERNING? HVORDAN OPLEVEDE DINE KOLLAGER DET. HVORDAN VAR DERES REAKTION DA I VAR TILBAGE I BANKEN?

Jeg var ikke med. Jeg er nu engang af den holdning at jeg ikke vil bruge min fritid på arbejde, da det jo var en weekend. Reaktionen var blandet. Det var jo en stor ting at få serveret. Banken introducerede jo ikke kun de nye ting i forbindelse med Jyske Forskelle men snakkede også om besparelse, hvilket jo naturligvis udløste usikkerhed. Altså normalt medfører det jo en prikkerunde - det gjorde det så ikke i denne gang men usikkerheden var der helt sikkert.

2: HVILKE TING ER DER BLEVET ARBEJDET MED I FILIALEN I FORBINDELSE MED INDFØRELSEN AF ALT DET NYE? ER I BLEVET SPECIELT UDDANNET?

Det har jo været en løbende proces. Implementeringshjælpen kom udefra. Det var inspirerende ikke mindst fordi, at der var folk i blandt som havde været med på projektet fra starten af. Vores leder har selvfølgelig også spillet en rolle – ja, for vi har jo ledere og ikke chefer. Det har været godt at få inspiration udefra og specielt produktpakkerne er interessante.

Produktpakkerne gør ikke nødvendigvis mit arbejde lettere men det sikre i hvert fald at banken giver en mere ensformet service overfor kunderne. Indretning kan alle lave, så jeg vil sige at alt det nye både gør mit arbejde lettere og sværere.

3: NU HAR DU VÆRET I JYSKE BANK I MANGE ÅR? HAR BANKEN ALTID VÆRET LIDT ANDERLEDES IFØLGE DIN OPFATTELSE? HVORDAN VIL DU BESKRIVE MEDARBEJDER KULTUREN I JYSKE BANK?

Ja jeg har været i banken i 34 år. Var inden da i Handelsbanken i København. Udhøjtideligheden er nok noget nyt, men anderledes har vi altid været og det er noget som man virkelig mærker når man kommer fra et andet sted. Det er ånden som gør det anderledes – og arbejdskulturen. Man vil det virkelig, det er ikke noget bliver beordret til. Andre har altid set lidt skævt på banken og det i sig selv skaber sammenhold. Banken har altid bevidst gået egne veje – på godt og ondt.

4: HVILKE FORHOLD ER SPECIELLE FOR MEDARBEJDERNE I FORHOLD TIL I ANDRE BANKER – HVAD ER DIN OPFATTELSE?

Vi har en meget human personalepolitik. Der bliver taget meget hensyn og der er ikke nogen problemer hvis man bliver syg og man bliver ikke sådan lige afskedigt, hvis man har haft mange sygedage. Og hvis man nu står over for en pensionering, kan man godt få lov til at blive. Man kan nu godt risikere en firing, hvis ikke man passer ind i omstruktureringerne. Vi laver jo langt fra det samme i banken som for 30 år siden.

5: HVORDAN ER DIN OPFATTELSE AF MÅDEN SOM KUNDERNE HAR REAGERET PÅ DE NYE PRODUKTER, REKLAMERNE OG INDRETNINGEN?

Her på landet har det været stille og roligt, men selvfølgelig har der været kommentarer som i retningen af "hvad har I nu brugt penge på og skulle vi ikke hellere have en lavere rente". Men det bliver sagt med et glimt i øjet. Jeg har ikke oplevet, at nogen har skiftet bank. Altså hvis man går ind i andre banker, er det jo tydeligt, at Jyske Bank adskiller sig, fordi de stadig har de traditionelle skranker osv.

6: HVORDAN OPLEVER DU AT BANKEN ARBEJDER MED VÆRDIER, HVORDAN PRØVER DE AT PÅLÆGGE JER DEM?

Banken pådutter ikke værdier, men det er klart, at hvis man ikke indretter, så falder du. Som medarbejder oplever man selvfølgelig at det sker oppefra, men det er også nødvendigt med så mange medarbejdere at der er en vis styring oppefra. Som kunde skulle du jo helst behandles nogenlunde ens på Lolland som i Valby. Her ude oplever vi hurtigt problemer hvis kunderne ikke får samme svar i Nørre Snede som i Ejstrupholm.

7: DELTOG DU I ARRANGEMENTET I VEJLE I 1999, HVOR MAN LAVEDE FUP NUMMERET MED SALG AF BANKEN TIL SVENSKERNE? I SÅ FALD HVORDAN OPLEVEDE DU DET?

Jeg deltog ikke, men det synes jeg nu nok var lige groft nok. Man bliver indbudt til landsstævne og ja, egentlig en fest og så får man at vide at banken er blevet solgt og så oven i købet til svenskere! Jeg har set billeder og film fra dagen og det var en kæmpe chokbølge. Ja, Chokket sad stadig i medarbejderne, da vi mødte mandag morgen i banken. Folk var nu lettet over at det var et fup nummer, men reaktionerne var så stærke, så jeg tror næppe, at man anvender den metode en gang til. Det er klart, at det har en eller anden effekt og det er vores bank og hvis de ikke viste det før, så ved de det i hvert fald nu. På film kan jeg se chokket hos nogle af mine kollegaer her fra Nørre Snede, som jeg kender særligt godt og jeg kunne se hvor oprindelig chokket de var. De troede virkelig på det. Nogle begyndte også at græde.

8: ER DET DIN OPFATTELSE AT DER GENERELT ER RESPEKT OVERFOR LEDELSEN OG DERES VALG FOR BANKEN? ANDERS DAM?

Det truer ikke respekten for ledelsen, men det er det samme som denne gang i Herning hvor de giver besked om besparelser samtidig med ombygning. Det er et tveægget sværd.

9: ER DET DIN OPFATTELSE AT BANKEN MODERNE IMAGE OGSÅ TILTRÆKKER DE NY OG GOD ARBEJDSKRAFT?

Det er svært at sige på nuværende tidspunkt, men det er mit indtryk generelt at unge er meget begejstret for alt det nye.

10: HAR I FÅET NOGET AT VIDE OM HVORDAN BANKEN SKAL VIDEREUDVIKLES FREMOVER?

Nej

11: HVIS DU SKAL GIVE NOGLE KRITIKPUNKTER AF JYSKE BANK OG DENS LEDELSE HVAD SKULLE DET SÅ VÆRE?

Vi har været for dårlige til implementeringer af specielt EDB systemer. Man frigiver nye systemer før produktet er færdigudviklet og det har været meget utilfredsstillende. Der er simpelthen anvendt for lidt ressourcer på at forklare og uddanne i nye systemer. I forbindelse med Jyske Forskelle er det nu okay men jeg mener i forbindelse med andre projekter.

BILAG 3

TELEFONINTERVIEW MED BANKRÅDGIVER LASSE NIELSEN

DATO: TIRSDAG, 6.5.2008

STED: VEJLE

1: HVORDAN OPLEVEDE DU AFSLØRINGEN I MESSECENTERT I HERNING? HVORDAN OPLEVEDE DINE KOLLAGER DET. HVORDAN VAR DERES REAKTION DA I VAR TILBAGE I BANKEN?

Jeg tror at langt de fleste havde forventet at der skulle ske noget ekstraordinært, men at projektet JF 2 G var så omfattende tror jeg ikke mange forventede – og måske slet ikke det at stort set alle afdelinger skulle være ombygget i løbet af 3 – 4 måneder.

Reaktionen var meget blandet, de fleste blev nok grebet af stemningen det store setup som var lavet i anledningen – men allerede på vej hjem fra Herning begyndte skepsissen at melde sig – og det blev ikke mindre i tiden efter da vi var tilbage i afdelingen. Nok mest af alt fordi hele konceptet var så anderledes i forhold til tidligere, og derfor også lidt svær at forholde sig til.

2: HVILKE TING ER DER BLEVET ARBEJDET MED I FILIALEN I FORBINDELSE MED INDFØRELSEN AF ALT DET NYE? ER I BLEVET SPECIELT UDDANNET?

Der har været nogle virtuelle "træningsbaner" lavet centralt fra – hvor vi er blevet undervist i pakkernes indhold. Derudover har der selvfølgelig været fokus på selve udleveringen af pakkerne og hvilke situationer de kunne bringes på banen.

3: HAR BANKEN ALTID VÆRET LIDT ANDERLEDES IFØLGE DIN OPFATTELSE? HVORDAN VIL DU BESKRIVE MEDARBEJDER KULTUREN I JYSKE BANK?

Der er i min verden ingen tvivl om at Jyske Bank er en anderledes bank. Medarbejderkulturen er opdelt i 2 som jeg ser det, vi har rigtig mange medarbejdere som har været i Jyske Bank altid – de er utrolig loyale overfor banken og de forlader den ikke før de skal på pension. Så er der vi andre, og jeg tror langt de fleste er godt tilfredse med Jyske Bank, men sætter den nok ikke op på samme piedestal som de gamle medarbejdere gør. Derfor er vi ikke så afskrækket overfor at skulle prøve andre steder – og er derfor ikke nær så loyale som de gamle. Og for mig at se giver det banken en stor udfordring da langt de fleste af de loyale medarbejdere virkelig nærmer sig pensionsalderen, og vi er i et marked med rigtig stor mangel på arbejdskraft (og lønnen er ikke bedst i Jyske Bank...)

4: HVILKE FORHOLD ER SPECIELLE FOR MEDARBEJDERNE I FORHOLD TIL I ANDRE BANKER – HVAD ER DIN OPFATTELSE?

Jeg tror i bund og grund ikke der er den store forskel, nogle banker oplever nok et lidt større pres fra cheferne om at sælge – det mærker vi ikke. Men det afhænger lige så meget af afdelingsdirektøren som af selve banken.

5: HVORDAN ER DIN OPFATTELSE AF MÅDEN SOM KUNDERNE HAR REAGERET PÅ DE NYE PRODUKTER, REKLAMERNE OG INDRETNINGEN?

Langt de fleste er positive på både indretning og produkterne. En del har givet udtryk for at reklamerne med John B var for meget, og jeg gætter da også på at det er derfor vi ikke ser ham mere. Produkterne er jo egentlig ikke ændret, de er bare kommet i nye pakker, min fornemmelse er at nogen synes det er ok (nok specielt stregkoden, og at man så kan se en lille film om produktet) og andre synes det er lidt i overkanten.

6: HVORDAN OPLEVER DU AT BANKEN ARBEJDER MED VÆRDIER, HVORDAN PRØVER DE AT PÅLÆGGE JER DEM?

Bankens værdier er ikke noget som man direkte arbejder med i det daglige, og jeg har derfor ikke oplevet at de er blevet "pålagt". Det er nærmere en del af hele kulturen i banken, og derfor en del af hverdagen.

7: DELTOG DU I ARRANGEMENTET I VEJLE I 1999, HVOR MAN LAVEDE FUP NUMMERET MED SALG AF BANKEN TIL SVENSKERNE? I SÅ FALD HVORDAN OPLEVEDE DU DET?

Nej

8: ER DET DIN OPFATTELSE AT DER GENERELT ER RESPEKT OVERFOR LEDELSEN OG DERES VALG FOR BANKEN? ANDERS DAM?

Jeg synes absolut der er respekt for både afdelingsdirektørerne men også over for koncerndirektionen, men der er ikke mere respekt end at medarbejdere godt tør udtrykke utilfredshed.

9: ER DET DIN OPFATTELSE AT BANKEN MODERNE IMAGE OGSÅ TILTRÆKKER DE NY OG GOD ARBEJDSKRAFT?

Både ja og nej, for jeg er sikker på at nogle vil synes det er alt for "smart" – mens nogen vil synes det er smart. Så jeg tror den trækker begge veje.

10: HAR I FÅET NOGET AT VIDE OM HVORDAN BANKEN SKAL VIDEREUDVIKLES FREMOVER?

Egentlig ikke

11: HVIS DU SKAL GIVE NOGLE KRITIKPUNKTER AF JYSKE BANK OG DENS LEDELSE HVAD SKULLE DET SÅ VÆRE?

Mit største kritikpunkt er bankens lidt for sociale holdning. Jeg har i flere situationer oplevet ledere eller medarbejdere som ikke er deres opgave voksen, men det sker der ikke noget ved. Banken er ganske enkelt ikke konsekvent i de situationer hvor enten medarbejderen ikke slår til, eller lederen mangler lederegenskaber – på det punkt er der lidt hippy kultur over banken. Og jeg synes ikke det passer ind i et marked hvor vi konstant snakker om indtjening og optimering. På det punkt må jeg bare tage hatten af for Danske Bank, det er virksomhed der virkelig fokuserer på indtjening og ikke så meget på de bløde værdier. Og for lidt og for meget af begge dele, så en kombination af Danske Bank effektivitet kombineret med et sundt arbejdsklima, det må da være fremtidens Jyske Bank.

BILAG 4

INTERVIEW MED STINE ALBERTSEN (27 ÅR)

DATO: LØRDAG, 27.9.2008

STED: NYBORG

1: HVOR LÆNGE HAR DU VÆRET KUNDE I JYSKE BANK – OG ER DU TILFREDS MED BANKEN?

Stine: Ja det er helt utroligt, men jeg har altid været kunde i Jyske Bank og selvom der har været et par gange hvor man er blevet irriteret over et eller andet så er det jo ikke fordi man lige skifter bank. Så skulle det være fordi min bankdame skiftede job eller hvis en eller anden bank kunne tilbyde mig noget som jeg ikke får i Jyske Bank, men det ved jeg ikke, hvad skulle være.

2: HVILKE ELEMENTER I JYSKE BANKS KONEPT LAGDE DU MEST MÆRKE TIL (BIBLIOTEK, KAFFEBAR, PRODUKTBAR OSV)?

Stine: Jeg har været kunde i banken i mange år og for mig betyder det ikke det helt store om banken er rød eller grøn, når jeg træder ind af døren. Egentlig har jeg ikke tænkt så meget over den nye indretning for eksempel, men når du nu spørger synes jeg da at indretningen er et positivt indslag til bankernes ellers lidt kedelige udseende. Jeg var slet ikke klar over at Jyske Bank havde fået en oase ting før du sagde det, så det vil jeg da lægge mærke til næste gang jeg kommer derned. Til gengæld fik jeg en af deres pakker med hjem en dag hvor jeg havde talt med min bankdame om hvordan jeg kunne spare lidt her og der – det er lidt hyggeligt at få noget med hjem fra banken. Jeg har ikke læst alt i pakken men det vil jeg helt sikkert gøre.

Interviewer: Hvad med Kaffebaren og spørgebaren?

Stine: Spørgebaren?

Interviewer: Et sted hvor du møder en vært i din bank som kan hjælpe dig lidt med det ene og det andet.

Stine: okay... Det var jeg så heller ikke klar over. Men kaffen er lækker og det er da dejligt at få en god kop kaffe når man er i banken.

3: NÆVN TO-TRE STÆRKE SIDER VED JYSKE BANK

Stine: Min bankrådgiver er rigtig sød og så er jeg glad for at banken ved hvem jeg er. Jeg har jo været kunde i 100 år. Jeg føler også, at det er bank som tager så godt af unge kunder.

Interviewer: Hvordan det?

Stine: Jo det er unge medarbejdere, i hvert fald i min bank og så er stemningen omkring Jyske Bank ret ung synes jeg.

4: NÆVN TO-TRE SVAGE SIDER VED JYSKE BANK – HVILKE TING KUNNE EFTER DIN MENING GØRE BEDRE?

Stine: Egentlig kan jeg ikke sige så meget negativt om banken udover at jeg nogen gange synes at de er lidt dyre og så synes jeg det at det er lidt mærkeligt at de har fået nogle nye ting som jeg som kunde ikke har lagt mærke til. Til gengæld har jeg jo i dag fundet ud af at jeg ikke kendte til oasen, men det er nok også fordi jeg ikke ville bruge et sådant sted. Hvad skal man sidde nede i banken for? For mig at se kan banken også blive for useriøs. Det gælder også de fodboldborde, som de har fået. Jeg gad i hvert fald ikke spille bordfodbold i min bank.

5: ER DET POSITIVT FOR KUNDEN AT BLIVE INVOLVERET?

Stine: Nu har jeg jo ikke haft andre banker, men det er helt sikkert min fornemmelse at jeg som kunde i Jyske Bank bliver præsenteret for mange forskellige løsninger og også selv er med til at strikke mine produkter sammen så de passer til mig. Jeg kommer ikke tit i banken, men er ikke den store tekniske haj så jeg kommer jo alligevel i ny og næ forbi og synes, at det giver mig oplevelsen af at min økonomi er i gode hænder. Alt det med runde borde, indretning osv. betyder ikke så meget for mig, men det er rart at dette er med til at sætte en nede på jorden stemning som passer godt på det som jeg ønsker i banken. På den anden side set skal banken jo heller ikke være useriøs.

BILAG 5

INTERVIEW MED CHRISTIAN LARSEN (27 ÅR)

DATO: TIRSDAG, 5.8.2008

STED: KØBENHAVN

1: HVOR LÆNGE HAR DU VÆRET KUNDE I JYSKE BANK – OG ER DU TILFREDS MED BANKEN?

Jeg har kun været kunde i Jyske Bank i et par år nu. Banken har en måde at bygge ens kontorækker op på som tiltrak mig og så arbejder en af mine venner ved Jyske Bank i Silkeborg, hvilket ikke var uden af betydning, idet han selvfølgelig har fortalt mig en del om banken. Jeg er meget tilfreds med den service banken yder overfor mig. Jeg har blandet følelser til alt det rod banken har haft gang i med oaser, spørgebar og hvad det nu ellers hedder alt sammen.

2: HVILKE ELEMENTER I JYSKE BANKS KONEPT LAGDE DU MEST MÆRKE TIL (BIBLIOTEK, KAFFEBAR, PRODUKTBAR OSV)?

Kaffebaren er genial og sådan burde det være i alle banker. En bank har så lidt de kan tilbyde en kunde, når han træder ind i banken og hvorfor ikke tilbyde en kvalitetskaffe. Det afspejler jo også at banken går op i kvalitet. Oaser, barer og runde borde kan de stikke skråt op – undskyld mit sprog. Men jeg har ikke et behov for at sidde nede i bankens oase. I banken ordner jeg banking og oasen kan jeg sagtens finde nede på "Strassen". Produkterne synes jeg er et klogt træk fra bankens side, selvom jeg ikke selv har brug for dem, men jeg kan godt forstille mig at mange af bankens andre kunder er vilde med dem. Jeg har min bankrådgiver, som jeg synes præsenterer Jyske Bank godt og som varetager mine økonomiske interesser professionelt og til min fordel.

3: NÆVN TO-TRE STÆRKE SIDER VED JYSKE BANK

Moderne, Professionel, Gode produkter – og her mener jeg deres conti. De har conti løsninger som jeg ikke kunne få i min gamle bank. Jeg er glad for at jeg er i en bank som viser at de tør at følge med tiden. De er moderne og det tiltaler mig helt sikkert. I min gamle bank følte jeg ind i mellem en stivhed som jeg ikke oplever i Jyske Bank,

4: NÆVN TO-TRE SVAGE SIDER VED JYSKE BANK – HVILKE TING KUNNE EFTER DIN MENING GØRE BEDRE?

Som jeg sagde før har jeg ikke brug for runde borde osv, når jeg skal tale med min bankrådgiver. Ofte ordner vi også tingene over telefonen. Oasen er helt sikkert et flop. Der har banken efter min mening udviklet noget som der overhovedet ikke er behov for i en bank,

5: ER DET POSITIVT FOR KUNDEN AT BLIVE INVOLVERET?

Ja helt sikkert, så længe de ved hvor grænsen er. Netbanking er jo typisk den måde jeg involveres i mine bank ting. Om man involveres i banken ved at blive vist rundt af en vært som i Jyske Bank ved jeg ikke. Men umiddelbart er det jo også nødvendigt for bankerne at gøre opmærksomme på hvem de er og selvom jeg ikke bruger oasen er det jo stadig noget som er med til at indikerer at banken er nytænkende og moderne.

BILAG 6

INTERVIEW MED JETTE NIELSEN (28 ÅR)

DATO: MANDAG, 11.8.2008

HEDENSTED

1: HVOR LÆNGE HAR DU VÆRET KUNDE I JYSKE BANK – OG ER DU TILFREDS MED BANKEN?

Jette: Det har jeg været siden vi købte hus sammen. Det er vel 5 år siden. Jeg er helt sikkert tilfreds med Jyske Bank. De er en moderne bank med rare mennesker som får dig til at føle dig hjemme og samtidig er de dygtige og forstår at give mig det som min familie og jeg har brug for.

2: HVILKE ELEMENTER I JYSKE BANKS KONEPT LAGDE DU MEST MÆRKE TIL (BIBLIOTEK, KAFFEBAR, PRODUKTBAR OSV)?

Jette: Altså - jeg synes, at det hele var lidt vildt den gang Banken lancerede det hele. Man sad der og så den der åndssvage reklame på TV med den åndssvage tv-vært og tænkte, hvad er det min bank har gang i. Men efter jeg har været i banken, talt med min bankrådgiver om de nye ting og oplevet det på egen hånd, synes jeg faktisk at der er mange gode ting. Eksempelvis har vi nydt godt af forskellige produktpakker, fx om hvordan vi sikre opsparring til vores børn. Jeg har fået kaffe et par gange i banken, men det har jeg jo også kunnet få før, men jeg må sige at det er altså en rigtig god kaffe.

3: NÆVN TO-TRE STÆRKE SIDER VED JYSKE BANK

Jette: De er meget professionelle i forhold til min gamle bank. Man kan godt mærke at man er kommet i en større bank. Jeg synes at indretningen er et sjovt frisk og moderne indslag fra bankens side. Men det er jo ikke alt som tiltaler lige præcis mig – fx biblioteket eller oasen som de vist kalder det.

4: NÆVN TO-TRE SVAGE SIDER VED JYSKE BANK – HVILKE TING KUNNE EFTER DIN MENING GØRE BEDRE?

Jette: Jeg har undret mig over det med deres bordfodboldborde. For mig at se afspejler det ikke lige frem professionalisme, vel. En bank skal jo først og fremmest kunne være i stand til at behandle folk økonomi og der hører bordfodbold ikke hjemme. Ellers ved jeg ikke rigtigt hvad der er negativt.

5: ER DET POSITIVT FOR KUNDEN AT BLIVE INVOLVERET?

Jette: Ja helt sikkert. Jeg har fået meget mere styr på min økonomi efter at jeg også selv har været involveret mere i de forskellige processer. I Jyske Bank er det mit indtryk at man som kunde får værktøjer med hjem og de opfordrer en til at regne på det som vi har talt om i banken. Det er god måde at behandle sine kunder på, synes jeg. Det er vigtigt for mig at jeg også selv kan vurdere om vi har løst vores økonomiske udfordringer på den rigtige måde.

BILAG 7

RESULTATER FRA SPØRGESKEMAUNDESØGELSEN BLANDT JYSKE BANK

MEDARBEJDERE. I ALT 104 BESVARELSER

DATO: PERIODEN 31.3. – 26.8.2008

Resultater fra spørgsmål 1:

Figur 1: Resultat fra spørgeskemaundersøgelsen

Sp.1: Er Jyske Bank, efter din mening, blevet en bedre bank efter, at der er kommet visuelle produkter, ny indretning osv.?

Meget enig	Enig	Delvis enig	Ikke enig
50%	38%	11%	1%

Resultater fra spørgsmål 2:

Figur: 2: Resultat fra spørgeskemaundersøgelsen

Sp. 2: Er det vigtigt for dig, hvilket omdømme Jyske Bank har?

Meget enig	Enig	Delvis enig	Ikke enig
70%	26%	4%	0%

Resultater fra spørgsmål 3:

Figur 3: Resultat fra spørgeskemaundersøgelsen

Sp. 3: Medarbejdernes mest anvendte ord om Jyske Bank

	UDTRYK	PROCENT
1.	Anderledes	49%
2.	Moderne	31%
3.	Seriøs	25%
4.	Uhøjtidelig	18%

Resultater fra spørgsmål 4:

Figur 4: Resultat fra spørgeskemaundersøgelsen

Sp. 4: Vurderer du, at Jyske Bank kan tilbyde kunden en oplevelse i forbindelse med deres besøg i banken, som de ikke kan få i andre banker?

Meget enig	Delvis enig	Enig	Ikke enig
72%	25%	3%	0%

Resultater fra spørgsmål 5:

Figur 5: Resultat fra spørgeskemaundersøgelsen

Sp. 5: Følgende nævnes de nye elementer i Jyske Banks koncept. Her bedes du vurdere dem i forhold til dig selv som medarbejder i banken. Hvilke ting har positiv effekt på din arbejdsplads?

	Meget enig	Enig	Delvis enig	Ikke enig
Produktpakker	25%	64%	9%	2%
Kaffebar	25%	61%	14%	
Oaser	5%	6%	68%	21%
Indretning	40%	40%	15%	5%
Spørg Bar	2%	10%	67%	21%

Resultater fra spørgsmål 6:

Figur 6: Resultat fra spørgeskemaundersøgelsen

Sp. 6 : Hvordan opfatter du Jyske Bank?

	Meget enig	Enig	Delvis enig	Ikke enig
Gammeldags			15%	85%
Traditionel				
En god oplevelse	85%	13%	2%	
Troværdig	84%	15%	1%	
Seriøs	86%	14%		

Resultater fra spørgsmål 7:

Figur 7: Resultat fra spørgeskeundersøgelsen

Sp. 7 : Har implementeringen af det nye koncept været en stressfaktor for dig som medarbejder?

Meget enig	Delvis enig	Enig	Ikke enig
1%	18%	53%	28%

BILAG 8

FOKUSGRUPPEINTERVIEW

DAT: MANDAG, 28.4.2008, kl. 19.30

STED: KØBENHAVN

OPVARMNING – FORKLARING OG REGLER (5 MIN.)

Interviewer (Louise): Først vil jeg byde jer allesammen velkommen til dette fokusgruppeinterview som Maria har været så sød at lægge hus til. Jeg forventer, at det kommer til at tage ca. 2 timer, alt afhængig af hvor meget I diskuterer, der vil være en kort pause og først vil jeg gerne have, selvom alle kender hinanden, Kim og Karina som bla. er kærester, at I hver især præsenterer jer med navn, alder og beskæftigelse. Hvis vi starter med dig Kim...

Kim1: 29, rejseleder

Kim2: 30, projektleder

Maria: 29 og butikschef i én af IC Companys butikker

Marianne: 29, Butikschef i en helsekostbutik

Karina: 28, guldsmed

Interviewer: Interviewet bliver optaget på bånd og der er kun mig og Helle der hører det og vores vejleder og censor. Vi har delt interviewet sådan op, at der er fire overordnede emner, som I skal diskutere, og jeg giver jer ét ad gangen hvorunder der vil være en række underspørgsmål. Vi vil egentlig helst ha', ja altså, I skal forstille jer, at det er ligesom, hvis I havde siddet over middagen derhjemme og stille og roligt diskuteret, I skal ikke vente på at jeg deltager så meget, for jeg vil hellere ha', at I ligesom snakker og supplerer hinanden og diskuterer, men stadigvæk skal I helst ikke snakke fem mennesker i munden på hinanden, for det er lidt svært, når interviewet skal transkriberes bagefter. Så I snakker bare sammen og afventer ikke på at jeg bryder ind, og kan bare ligesom kigge på mig, hvis I synes, at nu har I igesom ikke mere at sige om det emne. Så jeg sidder bare her i baggrunden og lytter og selvfølgelig har en tidshorisont på, hvor lang tid diskussionerne om hvert emne ca. skal tage. Men det første emne drejer sig om jeres nuværende bank og det er noget I alle ligesom kan atle med om... og det første spørgsmål jeg gerne vil stille jer er...

EMNE 1. ANVENDELSE AF BANKEN

SP. A: *Hvor ofte bruger I jeres bank? (10 min)*

Interviewer: Hvor ofte bruger I jeres bank, enten telefonisk, online, netbank eller hvor ofte går I ned i banken, så en eller anden starter bare...?

Maria: Er det også med hensyn til regninger?

Interviewer: Ja, ja altså, hvor ofte du bruger banken enten på den ene eller anden måde

Kim1: Jeg har ihvertfald lige været i banken idag... ha, ha

Interviewer: Hvis nu I skulle prøve at sige hvor ofte I bruger jeres bank over ca. en måned... Hvad tror I så?

Kim1: Jeg bruger netbank ofte, for at checke om finanserne er i orden, men derudover bruger den ikke så ofte. Jeg snakker med min bankrådgiver på e-mail.

Karina: Ja, jeg brugte også netbank et par gange om ugen – 2-3 gange om ugen

Kim2: Jeg tror, du bruger det dagligt...

Karina: Nej, nej, det gør jeg ikke – 2-3 gange på nettet, men sidst jeg har været dernede og snakke med én, der er 2 eller 3 år siden... med noget rådgivningsmæssigt... Og ringet det gør jeg måske én gang om året, kun hvis der har været noget specielt, som køb af vores lejlighed...

Maria: Ja, jeg har det også sådan, at jeg bruger netbank et par gange om ugen måske... med hensyn til hvordan min saldo ser ud og der stadig står nogle penge... ha, ha... øh, og med hensyn til regninger og overførelser, pbs og med hensyn til kontakt med min bankrådgiver (møde), ja, det gør jeg faktisk kun, hvis der er nogle større ting, såsom mit lån, større betalinger, ellers foregår det mere over telefonen eller på mailen, min bankrådgiver sidder nemlig i Nordsjælland, det er ikke så tit jeg mødes med hende face to face

Marianne: Ja, mit mønster er nok det samme – et par gange om ugen, måske tre gange online, øh, jeg har aldrig rigtig haft en bankrådgiver, men nu har jeg fået ny bank og nu har jeg brugt min bankrådgiver meget i forbindelse med købet af min lejlighed, så derfor har jeg været i banken, fysisk,

Interviewer: Hvilken bank har du?

Marianne: Danske Bank, øh, så jeg har været nede og skulle skrive under på en masse papirer, men ellers har jeg ikke brugt banken, jeg bruger den kun online, og jeg ringer kun når det passer mig, så det er også kun med store ting, lån

Kim1: Jeg har fået opdateringer på, at min bankrådgiver er gravid... ha, ha... Nu går jeg på barsel Kim (bankrådgiveren) og er væk så og så lang tid og nu er det allsammen gået godt, det blev en pige og...

Alle: ha, ha

Interviewer: Hvilken bank har du?

Kim1: Morsø Sparkasse, en jysk bank, det var fordi at min bankrådgiver fra Vestjyllands Sparkasse... flyttede, og så flyttede jeg med

Maria: Det er da noget af et loyalitetsforhold må man sige

Kim1: Jeg havde brug for at låne nogle penge og dem ville de ikke låne mig i den ene bank og det ville de gerne i den anden bank...

Karina: Ja...

Kim1: Hun har altid været min bankrådgiver, så det er da klart jeg skal med hende...

Karina: Vi har Forstædernes Bank, og jeg synes også de er ret gode til at rådgive eller at man får tildelt en ny og de er gode til breve og mails med informationer som også du nævner Kim (Kim1)

Kim2: Vi har jo haft den samme bankrådgiver i 7 år?

Maria: Jeg har haft den samme bankrådgiver altid, hun er helt tilbagge fra dengang hvor det hed privatbanken, øh... så jeg har dt sådan at der også r derfor jeg har Nordea, det er fordi jeg kender hende og vi alle i familien har haft hende i så mange år so bankrådgiver, for ellers var jeg ikke blevet hos Nordea...

Karina: Nej...

Maria: jeg har ikke noget specailt loyalitetsforhold overfor Nordea, jeg har mere et loyslitetsforhold overfor hende (bankrådgiveren), fordi jeg føler at hun kender mig og kender ja, min økonomi og kan rådgive mig på en ordentlig måde, ellers tror jeg også jeg var skiftet til, ligesom Kim, en anden mindre bank, som måske er mere interesseret i at give nogle gode kundefordele

Karina: Vi ville jo faktisk også gerne have fulgt vores (bankrådgiver), men vi ikke besked om, hvilken anden bank hun var kommet til, eller anden stilling og så hørte vi ikke mere til hende, og det var faktisk også lidt irreterende, når man har haft den samme bankrådgiver i mange år, og har været glad for hende og man tænker faktisk ikke på banken sådan overordnet set, vi ville da gerne have fulgt med, hvis banken havde oplyst om det...

Maria: Ja...

Marianne: Ja...

Kim1: Jeg tror ikke altid at det er en fordel at flytte hen til de små banker, jeg tror faktisk det er dyrere i de små banker, fra for eksempel at være i Nordea...

Karina: Det tror jeg ikke du har ret i...

Maria: Nej, jeg betaler faktisk ret høje gebyrer på nogle af tingene

Kim1: Men det synes jeg, at det var i min gamle bank, dengang jeg skulle sælge min lejlighed, skulle de næsten have 11.000 kroner for at afslutte låne, det er jo helt vildt, det belv jeg gal over, hvilket var én af grundene til at jeg skiftede bank

Karina: Ja...

Maria: Ja....

SP. B: *Hvor ofte kommunikerer I med jeres bankrådgiver?*

Interviewer: Hvis I så skulle sige hvor tit I snakke med jeres bankrådgiver face to face

Kim2: Det er kun når vi skal skrive under på lån... ha, ha – det er 1 ½ år siden sidst, jeg tror i gennemsnit én gang hver andet år

Marianne: Det er det samme...

Maria: Ca. deromkring fordi der kun er ved de der store ting, altså sidst var det også med lejlighedskøb, hvilket er snart to år siden... øh, ellers har det været med pension, så ca. hver 2. år for man disideret sidder og har et møde...

Kim: Ja, der går ihvertfald 1 år

SP. C: Hvor længe har I været kunde I jeres bank?

Interviewer: Hvor lang har I haft jeres bank?

Marianne: Jeg har jo lige skiftet... siden efteråret...

Maria: Jeg har som sagt haft min så længe jeg kan huske...

Karian: Vi har den samme i syv ik...?

Kim2: Jo...

Karina: Fra dengang hvor vi flyttede sammen, der skulle det være det samme... Vi flyttede begge to bank, til en bank...

Kim2: som havde speciel høj rente på kontier, der var nogle specielle tilbud til studerende, dengang var vi studerende... Forstædernes Bank havde sådan en speciel pakke, hvor man fik en masse fordele, hvis man var studerende...

Karina: Jeg skiftede fra Danske Bank og du (Kim2) skiftede også fra Danske Bank...

Kim2: Ja, der (Forstædernes Bank) var simpelthen bedre vilkår end hos Danske Bank, de kunne ikke rigtig matche det andet på det tidspunkt...

Interviewer: Hva med dig Marianne?

Marianne: Ja, det var fordi jeg stod og skulle låne nogle penge til en virksomhed og skiftede til den bank som i forvejen varertager økonomien i virksomheden, det var ligesom for at vise at vi satser hele dynen på det her og derfor vælger jeg også at blive privatkunde her hos jer, og nu har jeg endelig et forhold til min bankrådgiver...

Alle: ha, ha

Marianne: Jeg mener, nu har endelig en bankrådgiver... det er jeg meget tilfreds med... Jeg er glad for ham og har samarbejdet med ham i forbindelse med mit arbejde, hvor han ligesom kender mig fra 2 sider... hvilket jeg synes, giver mig en trykthed i at vide, at min bankrådgiver både kender mig privat og kender til det, som jeg muligvis skal investere nogle penge i og kan sige "go" til nogle andre ting end en anden bankrådgiver kan sige "go" for... og så synes jeg bare, jeg har fået en langt bedre betjening, service, end jeg fik i Nordea, hvor jeg bare var sådan en brik nede på Frederiksborgvej og jeg anede ikke hvem der var hvem...

Maria: Havde du ikke en bankrådgiver i Nordea?

Marianne: Jo, men jeg havde aldrig set ham tror ham... Og så fik jeg tildelt en bankrådgiver som jeg havde gået i klasse med på Handelsskolen, hvilket jeg synes var useriøst... men jeg synes bare... jeg kan ikke tage en bankrådgiver seriøs, som jeg for eksempel har gået i klasse med...

Interviewer: Nu nævner du ordet service, hvad mener du med det?

Marianne: Jamen, han tager sig altid tid, hvis jeg siger jeg har brug for noget nu, samtale et eller andet, han svarer altid på min e-mail lige med det samme, jeg kan godt lide at der kommer en respons og at han lytter til det som jeg siger og at giver en god seriøs rådgivning og kan forholde sig mange ting og sige nu skal du (Marianne) gøre sådan og sådan...

Kim1: Jeg hørte et interview i radioen idag, omkring, at banker er begyndt at satse mere på rådgivning frem for salg... at det netop ikke skulle være som i det har været de sidste ti år at man næsten skulle sælge forsikringer...

Maria: Man kan sige at en del servicen, er netop rådgivning, man kan sige, at når man snakker banker idag skal de give sig til det, når man har behov for det, fordi nogle gange er virkelig akut, jeg kan huske på et tidspunkt, da jeg boede i Hamborg, gik der noget galt med bilen og jeg skulle derfor bruge nogle penge nu og her, og så ringede jeg hjem til hende, og så faxede hun noget igennem, som kunne dokumentere at pengene var på vej, det er rat at de så lige kan tage sig den tid til og så hjælpe én igennem, når man skal bruge noget rådgivning eller nogen penge nu og her og at de samtidig giver en professionel rådgivning til én ud fra de forhold man nu er i, afhængig af den situation man står i og indkomst man har, så man kan få en realistisk rådgivning...

SP. E: Hvordan oplever I jeres besøg i banken?

Interviewer: Nu er I ikke så tit i banken, men hvordan oplever I det så nu I er der? Hvad er jeres syn på selve banken, altså hvordan er indretningen og stemningen osv.?

Marianne: Jeg har bank i Nordvest, skumle Nordvest, som ikke er andet end tørkæder og meget mørke mennesker og dem på overførselsindkomster, som drikker rigtig meget og de skal også have lov til at være der, men de giver bare en underlig stemning når man kommer ind i banken, personalet er også derefter og de skal selvfølgelig kunne håndtere disse underlige mennesker som mange af dem er. Og jeg synes bare det er dødsyge omgivelser at komme ind i, banken er ligeså dødsyng indvendig som den er udvendig der på Frederikssundsvej, jeg får hele den dårlige stemning udefor med ind i banken, som smitter af og så er det bare for kedeligt indrettet, synes jeg...

Karina: Ja...

Maria: Hvis jeg bare skal ned og betale en regning eller der er noget galt med min netbank, så gør jeg det for det meste bare i en filial her i København, men hvis jeg netop skal tale med min bankrådgiver eller er hjemme hos mine forældre, så tager jeg altid den filial i Allerød, som altid er hyggelig at komme ind i, det er noget man kan genkende, de damer som sidder i kassen, har sidet der de sidet 15-20 år og der er lyse og venlige lokaler, det er ikke sådan en lille indelukket filial, som man nogen gange kan se her i København, der (i Allerød) er altid dejligt at komme og man føler at de mennesker der sidder der også her forstand på det som de sidder med

Karina: Der hvor vi kommer det er i Greve, inden at den blev pengeløs...eller havd hedder det... Nå, men der var ihvertfald meget venligt og fint at komme ind...

Kim2: Det var sterilt, det bare sådan 10 skriveborde på række, et stort konktorlandskab, ikke noget privatliv, ingen grønne planter som adskiller, bare ét stort rum, det er ikke så traditionelt, det er nærmere utraditionelt, fordi der ikke er den der kasse, og ikke den der adskillelse mellem kunde og bankrådgiver, men går bare ind ligesom på et kontor...

Karina: Jamen, jeg har da altid synes at det er meget hyggeligt at komme der...

Kim2: Ja, der er okay, det er ikke nogen stor oplevelse

Alle: ha, ha

Karina: Nej, det er ikke skummelt ligesom i Nordvest...

Kim2: Nej, det er helt tydeligt, at de gerne vil signalere åbenhed og at der ikke skal være nogen vægge mellem dem (rådgiveren) og kunden...

Maria: Ja, sådan et åbent kontorlandskab

Kim1: Jeg har været nede i min bank idag og det som jeg lagde mærke til var at de spillede musik i radion eller højttaleren og mens jeg indbetale mine penge stod hun (kassedamen) og rykkede med hovedet frem og tilbage

Alle: ha, ha

Kim1: Det synes jeg egentlig var meget cool, selvom det var en jysk bank, de plejer altid at være så kedelige de jyder...

Marianne: Jeg har faktisk været inde i den der filial og jeg synes faktisk den er hyggelig, og der står kaffe til én, når man kommer ind

Kim1: Ja, og den er lys og venlig, det er ikke ligesom med Jyske Bank, hvor man hører om alt det med frugtsalat, hvor man (kunden) trækker et frugtnummer når man kommer ind istedet for et kundenummer vel... jeg er faktisk ret overrasket, at der står en ø, hvor man kan atge noget kaffe, hvis man har lyst til det, men det der med de åbne kontor landskaber synes jeg faktisk er lidt træls, da man ikke kan sidde privat og diskutere ens private økonomi, specielt ligesom da du (til Marianne) skulle starte egen virksomhed, skulle sidde og fortælle om mine forretningsideer i et åbent kontormiljø, det synes jeg var rigtig rigtig træls

Maria: Da jeg skulle sidde og snakke lån med min bankrådgiver, gik vi ind på sådan et kontor, for at de andre ikke skulle sidde og høre med...

Kim1: De gjorde vi også i den nye bank, men den bank som var her tidligere, der skulle jeg så sidde og kringle alle mine forretningsideer ud til to personer, som kunne sidde og tyvstjæle det som de havde lyst til...

Marianne: Jeg vil så sige, at jeg også var inde i et lille mødelokale, hvis det er privat er det ude i kontorlandskabet og hvis det er virksomheden, så er det bag lukkede døre, men det da rigtigt at man sagtens kan høre alt, selvom der er skillevægge...

Interviewer: Kim, nu nævnte du at din bank tilbyder kaffe til sine kunder, gør du brug af dette tilbud?

Kim1: Ja, det gør jeg, der er også en vandautomat

Interviewer: Er det i forbidelse med at du venter?

Kim1: Nej, det er det ikke, der er aldrig så mange kunder, så jeg kommer rimelig hurtig til, jeg tager en kaffe hvis jeg lige skal vente på min bankrådgiver....

Interviewer: Er der det tilbud med kaffe i jeres banker?

Karina: Nej, vi bliver spurgt om vi vil have noget hvis vi har et møde med vores bankrådgiver

Maria: Hos os (Nordea) tror jeg nærmest det er noget vi skal betale for, ha, ha. Hvis man sidder til et møde, så får man gerne tilbudt en kop kaffe hos os

Karina: Der står højest en vandautomat...

Marianne: Jeg tror, aldrig at jeg ville tage en kop kaffe ligesom Kim, måske et glas vand hvis jeg var rigtig rigtig tørstig

Maria: Det synes jeg er alletiders

Karina: Ja, hvis der er ventetid

Kim1: Hvis jeg lige må gå uden for emnet... bare lige kort, men jeg var inde i undertøjsforretning forleden og mindsandten om der ikke også var en afdeling for mænd i underetagen, hvor man kunne få kaffe. Det kalder jeg service, det kunne man godt overføre til bankerne også...

Interviewer: Havd mener du med det?

Kim1: Det ved jeg ikke øh...

Marianne: Du mener det med, at der en afdeling for mand, hvor de kan gå ned og hygge sig...

Kim1: Ja, hvis der er behov for det, hvis det er konen som skal ordne sine finansielle ting, okey det ordner de sikkert sammen, men kunne godt være at hun skulle have en minkpels eller andet...

Interviewer: Ville du så overhovedet gå med i banken?

Kim1: Nej, men jeg var med på den daglige rutine, med at handle ind i Føtex og hente ungerne på vej hjemad, så ja, hvorfor ik... Alt hvad der er gratis er godt

Maria: Jeg har det sådan, at hvis man trækker et nummer og der er kø, jeg hader at stå i kø, for mig er det spild af tid, så derfor kan jeg godt lide, hvis man lige kan lave noget andet og hvis man så lige kan få en kop kaffe eller et glas vand, så er det da alletiders

Karina: Ja, så går tiden også hurtigere

Marianne: Ja, men jeg synes bare altid at kaffen er så elendig sådan et sted,

Maria: Jamen det er princippet i det...

Marianne: Ja, men jeg kunne aldrig drømme om at trække en kaffe sådan et sted

Kim1: Tror du ikke bare at det er fordi det ligger i Nordvestkvarteret?

Maria: Ja...

Marianne: Jeg ville godt kunne finde på at tage et glas vand, hvis det var meget meget varmt, jeg kunne ikke drømme om det, for jeg ville tænke; hvor længe har den kaffe stået der, så ville jeg tænke at nu er klokken 15 og kaffe har sikkert stået der siden kl. 10, dvs hele eftermiddagen, og hvor spændende er den kaffe så lige

Karina: Hvad med frisk frugt?

Marianne: Ja, frisk frugt ville jeg godt kunne spise

Interviewer: Hvad med kaffe fra en kaffeautomat?

Marianne: Jo, det ville jeg godt kunne

Kim1: Ville du ikke tro, at du skulle betale for det, hvis der stod frugt?

Marianne: Nej, det ville jeg ikke tro... hvis der var et bord med frugt, ville jeg ikke tænke at jeg skulle betale og slet ikke, hvis der ikke stod noget... Jeg bliver sippet nu, men hvis en kande vand står på et bordet, ville jeg tænke, at der har den stået hele dagen, og der tænker jeg på det rent hygieniske, hvor meget har drukket af de der kopper, hvis der står en kildevandsbeholder, kunne jeg sagtens finde på at tage et glas vand... og hvis kaffen var fra en rigtig ekspresmaskine, kunne jeg finde på at atge en kaffe, for så ved den er frisk

Interviewer: Det skal op på et andet niveau, hvis det skal tiltale dig?

Marianne: Ja, det tror jeg

Karina: Og så skal der være siddepladser, jeg var med en veninde inde i en bank inde ved kultorget og der var 15 numre foran hende og banken var bare proppet, og folk bliver bare så irriteret og keder sig, ja der skulle være siddepladser

Marianne: Og der skulle være aviser

Maria: Ja, nemlig der skulle være spændende blade eller en fjernsynsskærm, hvor de viser en eller anden nyhedskanal eller sådan noget, hos lægen og frisøren er der da også sådan noget

Karina: Ja, nu hvor står så meget i kø

Maria: Ja, eller de der boligannoncer

Kim1: Jeg ville vise det som vedrørte banken, de produkter som jeg solgte, alt andet ville være fuldstændig spild af penge

SP. F: Overvejer I at skifte bank? Til hvem? Hvorfor?

Interviewer: Det er rigtig interessant, det som I er inde på nu, men vi vil godt have lov til at gemme diskussionen til senere, men ellers rigtig godt, at I er inde på det i jeres diskusion. Istedet vil jeg godt spørge om, om nogle af jer har overvejet at skifte bank? I så fald, hvad er det vigtigste I lægger vægt på, hvis I stod og skulle vælge bank?

Marianne: Nej, jeg har ikke overvejet at skifte bank.

Maria: Jeg har overvejet det med hensyn til gebyrer, fordi jeg ikke synes, de er så billige, men jeg er ikke gået nærmere ind i det, med at sætte bankerne op overfor hinanden, det ville være rart med en oversigt over bankernes service og produkter, og se hvor jeg kan spare flest penge, og så har jeg det sådan, at jeg altid er endt ud med, at jeg har en god bankrådgiver, som jeg føler mig tryk ved og som jeg stoler på og for mig vægter det højere end at jeg skal betale noget mere i gebyrer.

Karina: Ja

Kim2: Vi kunne godt finde på at skifte bank, men er så i forbindelse med, at vi skal have finansieret vores bolig. Der vil vi bede dem (bankerne) om at give bud ind, så de kan beholde os som kunde ha, ha, for lige nu har vi ikke rigtig nogen bankforbindelser som er værd at nævne, små opsparingskontoer, der er ikke rigtig noget at forhandle med med vores bankrådgiver, så det skal ligesom være når vi får nogle penge frigivet fra vores andelsbolig og når vi skal ud og finansiere ny bolig

Karina: Ja

Kim2: Så her er det lidt vigtigt at de kan give os en ordentlig rådgivning og nogle favorable priser, og ja banken skal ikke skjule gebyrer osv. det skal bare ud i det åbne, så man som kunde ved, hvad der er rigtigt.

Karina: I den forbindelse gad jeg godt, at vi havde en bank at gå ned i, det er irriterende at vores nuværende ligger så langt væk, den afdeling som har ligget tættest på, lå i Hvidovre, men den er lukket, så vi har ikke nogen lige tæt på, den nærmeste nu er i Lyngby, så derfor gad jeg godt, at jeg havde mulighed for at gå ned i den (banken), at hvis det skulle være Nordea eller Danske Bank at de havde lidt flere filialer også fordi vi ikke har det forhold til den bankrådgiver nu som vi har fået tildelt sammenlignet med den som vi havde før...

Kim2: Vi kunne ligeså godt starte i en ny bank

Karina: Vi har ikke engang mødt hende den nye personligt, det havde vi med den gamle, som vi havde kendt i flere år

Kim2: Ja

Karina: Så vi skifter nok, når vi skal overtage vores nye lejlighed

Marianne: Hvis jeg på et tidspunkt ikke skulle i gang med de her virksomhedsting, så kunne det være at jeg kunne finde på at finde en anden bank, eller hvis min bankrådgiver ligepludselig ikke er der mere, ville jeg måske enten følge ham eller finde en anden bank, men lige nu har jeg ikke behov for det, fordi jeg for en gangs skyld har en positiv oplevelse med at have en bank

EMNE 2

SP. A: Hvilke banker skiller sig ud? Diskuter stærke og svage sider.

Interviewer: Godt det var så slutningen på første emne, som handlede om jeres egen bank, det næste emne er mere generelt og det er også det som var inde på før, hvis I skulle prøve at nævne nogle banker som I synes skiller sig ud, hvilke skulle det være og hvorfor?

Marianne: Jeg synes, at de banker som gør sig meget bemærket, nu tænker jeg mediemæssigt, det er jo Nordea, Danske Bank og Jyske Bank, som reklamerer helt meget, øh, Danske Bank har meget ensartet reklamer, hvor man, når reklamen starter, ikke er i tvivl om det er for, Nordea tror jeg det var, er gået lidt i samme genre, Amagerbanken også, de begynder at lægge sig lidt op ad Danske banks reklamer, man er ihvertfald aldrig i tvivl, når jeg ser en Danske Bank reklame i fjernsynet, øh, og Jyske Bank skiller sig ud i mine øjne fordi de laver nye koncepter og nye måder at gøre tingene på i forhold til de andre banker, men ellers synes jeg ikke, at der er nogen som skiller sig specielt ud

Kim1: Jeg husker bestemt den inde på Strøget, på Gammel Torv, eller Nytorv, de var nogen af de første som havde fladskærme og jeg syntes at det var super fedt, at de viste deres egne produkter på disse fladskærme, så man kunne blive lokket denne vej igennem, her kunne man se de forskellige produkter på skærmene, ligesom hos McDonalds... Derudover synes jeg dog ikke at bankerne skal samarbejde med ejendomsmæglere, det skal de blande sig helt uden om, det er forkert at hvis man køber den her bolig, så skal man næsten også bruge den bank, som de samarbejder med. Lidt fub og fidus, hvilket der er mange af de store banker som har slået sig på og nu spurgte du (intervieweren) om de havde gjort sig bemærket, de synes jeg, dog på den forkerte måde, at de samarbejder med andre grupper, som jeg ikke synes er en god ting, ihvertfald ikke for kunderne, fordi de får en meget subjektiv rådgivning på for eksempel et køb af en bestemt bolig

Marianne: Men der synes jeg at Nordea offentlig kæder sig sammen med en ejendomsmægler, men Danske Bank gør det stort set ikke, ellers lægger jeg bare ikke mærke til det

Kim1: Jo, Realkredit Danmark og Home

Kim2: Eller er det ikke Home og Danske Bank som...

Marianne: Jo, måske jeg bare sorterer det fra

Kim2: Sjælsøe Gruppen og Home, de får provision hver gang de får kunden til Danske Bank, der er ihvertfald et meget tæt samarbejde

Marianne: Ja, jeg synes bare ikke at jeg ser det i reklamerne

Kim2: Nej, jeg tror ikke det er noget de heller reklamerer med, ha, ha

Maria: det er det samme dengang jeg var ude med en veninde for at se deres nykøbte boligprojekt, hvor jeg så selv endte med at købe en lejlighed, og der stod en bankrådgiver klar fra Danske Bank, som spurgte om han lige skulle se på hvordan jeg skulle finansiere det, men der sagde jeg så, at jeg havde Nordea, men hun var super sød og flink, men hun var lidt påtrængende, jeg mener én ting ad gangen ik...

Kim2: Andre bliver jo lokket ind i det og tænker ikke over det

Kim1: Det er ganske umuligt for kunden at gennemskue, hvilket produkt de køber, de gebyrer som man betaler, går enten til bygherren eller til ejendomsmægleren i provision, fordi de har henvist kunden til den her bank

Maria: Ja, og jeg vil sige, at selvom at vedkommende var super flink og dygtig og sikkert en god rådgiver, for haved hendes pointe, helt sikkert at få denne her lejlighed igennem, istedet for at sætte sig ned og give mig en rigtig grundig rådgivning af min økonomi

Marianne: Ja.

Maria: Ja, for min egen bankrådgiver var altså ikke ligeså hut som hun var...

Kim2: Vi blev så henvist til Danske Bank i forbindelse med vores køb af lejligheden, og det var egentlig en positiv oplevelse

Karina: Ja

Kim2: han var egentlig meget faglig og seriøs, det var et bare, at det her var et Home projekt, så selvfølgelig er I godkendt, eller sådan noget, han var meget sober og egentlig bedre end den bankrådgiver vi havde i forvejen, vores egentlige bankrådgiver havde lavet nogle beregningsfejl i boligkøbsbeviset, så vurderede næsten 1 mio. for højt eller sådan noget ligende, så det var jo, hun havde glemt ejendomsskatten

Karina: det havde vi jo ikke lige selv tænkt over

Kim2: Nej, så det er nok meget personafhængigt

Maria: Helt sikkert

Kim2: Og så synes jeg også jeg er lidt skeptisk overfor de der lidt gennemsigtige provissionsaftaler og samarbejder, så kan man ligeså godt kalde Home for Danske Bank ejendom...

Maria: Ja

Marianne: Ja

Karina: Ja

SP. B: Betyder bankens navn noget for jer? Er der prestige i hvilken bank man har?

Interviewer: Bankens navn, betyder det noget for jer, er der prestige for jer i forhold til hvilken bank I har

Kim1: Hvis du eksempelvis tager Alm.Brand Bank, hvor man skulle sætte 50.000 kroner ind på en konto for at være kunde i banken, der må have været en form for prestige i, hvis man sagde, man var kunde i Alm.Brand Bank

Kim1: Jeg ved ikke, om der er noget prestige i, at være kunde i en jysk bank

Karina: Jeg synes også, at der findes så mange små banker, jeg har ikke hørt om din bank (til Kim1), jeg tror...

Maria: Ja, de små banker har fået renæssance, for hvis du går 15 år tilbage, så tror jeg måske der var mere prestige i, at stå ved sin bank, ligesom dengang det hed privatbanken, det var sådan noget man kunne regne med, øh, men idag tror jeg man skelner til det på en helt anden måde

Marianne: Folk shopper mere rundt mellem bankerne, og vurderer hvor det er billigst, der er ikke ret mange som ser på hvad de hedder, de kigger på produktet

Karina: Vi er også en anden generation og vores forældre derimod har haft den samme bank altid, alle de unge er ude og hente nye tilbud hele tiden og undersøge hvilke muligheder der er

SP. C: Hvor mange af jer kender Jyske Bank – skriv tre ting ned som I tænker på, når I hører navnet Jyske Bank.

Interviewer: I kender alle Jyske Bank, kan vi høre, så derfor vil vi nu gerne have, at I skriver tre ting ned på det her papir, som I har fået udleveret, som beskriver det som I tænker på, når I hører navnet Jyske Bank, altså hvad associerer I Jyske Bank med?

Kim1: Det er jo næsten lidt syndt, når den eneste måde man har hørt om Jyske Bank på, er gennem tjenesten på P3, ha, ha

Ca. 2 min. pause, mens folk skriver

Interviwer: Kim1 lad os starte med dig, hvad har du?

Kim1: Jeg har bla. skrevet frugtsalat. Det er fordi Tjenesten på P3 engang har sådan et nummersystem, ligesom i Jyske Bank, som de havde lavet grin med, fordi det var så specielt, så Tjenesten på P2 havde de lavet noget satire, hvor man træk en frugt når man kom ind, og så sad der ellers én og råbte pære, banan og så lavede de grin med det og råbte frugtsalat, hvilket jeg synes var mega humor... det er ligesom med den danske Jantelov, hvor man ikke må gøre tingene bedre, ja, jeg ved ikke om Jyske Bank gør det bedre, men de var ihvertfald meget fremme med at de var innovative

Maria: Ja

Kim1: øh, og deres åbne kontormiljøer, og hvordan kunne man tillade sig at gøre det i den danske bankbranche

Interviewer: dvs du havde skrevet

Kim1: Frugtsalat, innovative, åbne kontormiljø

Interviewer: Ok, hvad har du Karina?

Karina: Jamen har nytænkende, rappe reklamer, uden at jeg kan huske dem helt nøjagtig, det var dengang de lancerede det nye Jyske Bank for hvad, et års tiden, det var så meget tumult

Maria: De (reklamerne) var så i irreterende

Karina: Ja, og så har jeg skrevet grønt, jeg tænker på grønt, som deres logo, genkendelighed som det tredje

Marianne: Jeg har også skrevet nytænkende, og kaffe og se der enormt irreterende reklamer og alligevel har jeg aldrig været inde i en Jyske Bank, jeg kunne godt tænke mig at prøve det, men jeg når det bare aldrig, men jeg kunne godt tænke mig at se om det virkelig er som de reklamerer med, hyggelig og... men de har vækket min nysgerrighed, samtidig med at de (reklamerne) er enormt irreterende, eller ham der reporteren...

Maria: Det første som faldt mig ind var den her tv-reklame med ham her tv-reporteren og det var ligesom de har brugt den samme strategi, som dengang med de Always-reklamer med "prøv det, prøv det", altså alle hadede dem, men stadig kunne alle huske dem, så den samme strategi med at man tager noget, som er røvirreterende og hvor man altid husker det, og hvor man alligevel tænker, at man godt kunne tænke sig og komme ind og se, hvad det er for et koncept de har lanceret, det vækkede ens nysgerrighed og fangede ens opmærksomhed... altså jeg havde tv-reklame, innovativ, idérig

Interviewer: Dvs. at du kobler det irreterende med noget innovativt?

Maria: Jamen, det fordi... altså ligesom vi snakkede om før om med Amagerbanken, Nordea og Danske Bank, så får man positive associationer, fordi deres reklamer handler om drømme, men Jyske Bank går imod strømmen og laver en reklame med en skide irreterende rapport

Interviewer: Tror du det var med vilje?

Maria: Ja, helt klart

Karina: Ja

Maria: Det er ligesom med Always-reklamen om igen

Kim1: Jeg tror ikke, at det Jyske Bank's og Always' hensigt at være irriterende, det nægter jeg at tro på

Maria: Jo, det er for at fange opmærksomhed

Kim1: Ja, ja, men jeg tror ikke at deres udgangspunkt er at være irriterende

Karina: Det skal være noget du husker og noget der hænger fast... og så skal det være anderledes

Maria: Ja, "prøv det, prøv det"

Kim1: Ja, men tror jeg bare var den tids reklamer

Maria: Jamen, det var også en andeledes en andeledes ting dengang, de mod strømmen

Kim1: Dengang var almindelige danskere, som var med i reklamerne, idag med Jyske Bank reklamen er det skuespillere

Interviewer: Hvad havde du Kim2

Kim2: Jeg kan slet ikke huske de der reklamer, de har ikke gjort noget indtryk på mig, så jeg har ikke skrevet noget med idérig eller innovativ, jeg har bare skrevet, at jeg opfatter dem én af de fem største banker i Danmark, det ved jeg ikke om er rigtigt, men jeg opfatter dem som én af store ligesom Nordea og Danske bank, det er ikke sådan en lille bank, og så har jeg skrevet service, det er Jysk, det er gode forretninger, og ja det kan tjene penge, en serviceforretning som kan tjene penge

Kim1: Nu hvor du siger én af de fem største banker komme jeg til at tænke på noget, det er altid dem som bliver citeret på TV NEWS, når det har noget med aktier at gøre, så er det stort set altid på Jyske Bank storcenter, at de sidder ved, har I ikke lagt mærke til det...

Marianne: Jeg synes altid de bruger Nordea i TV2 Nyhederne, men jeg tror det er fordi min søster arbejder i Nordea, hvorfor jeg prøver at se om jeg genkende de mennekser, som jeg ved hun kender

Kim1: Jeg kan bare huske det der billede, hvor alle de der tal kører oppe i baggrunden om det gør de hos Jyske Bank, jeg fornæemeede at Jyske Bank lå imellemkalsen med Forstædernes Bank

Karina: Nej, jeg mener også, at Jyske Bank ligger ligesom de store og er helt klart større end Forstædernes Bank

Marianne: Det vil jeg også sige, Norea, Danske og Jyske... Den (Jyske Bank) vil faktisk ligge i top 3 hos mig

PAUSE

EMNE 3: JYSKE BANK

Nu er vi nået til emne 4, og vi vil starte med at vise jer et medieklip omkring Jyske Bank.

(Medieklippet vises for deltagerne, ca. 3 min.)

SP. A: Hvad var jeres første reaktion, da I så mediklippen?

Interviewer: På det papir I har fra tidligere, vil vi gerne have, at I noterer jeres umiddelbare reaktion, efterat have set medieklippen

Kim2: Er det igen 3 punkter?

Interviewer: Ikke nødvendigvis, som du synes

(Ca. 2. min)

Interviewer: Ja, Karina, hvad har du skrevet

Karina: Jeg bliver nød til at sige det igen, innovativt, fordi det er det, som jeg tænker på igen, så tænker jeg, er det er ungt og moderne, det er meget nemt og håndgribeligt, trendy og det er den eneste bank af sin slags

Marinanne: Jeg har skrevet at det vække min nysgerrighed, jeg synes det er fedt koncept, det er meget indbydende, dog enormt urealistisk for mig, fordi jeg ikke har tid, til at bruge så meget tid nede i banken, det er meget ambitiøst at tro, at folk vil bruge så meget tid nede i banken, jeg synes det er et vildt fedt koncept og jeg kunne godt tænke mig at komme ind i den her bank og opleve det, men jeg ved, at jeg ikke har tiden til det i min daglige dag og jeg vil ikke sætte tiden til det i min dagligdag, til at bruge de der faciliteter, jeg synes det er rigtig fede tiltag de har med prøvbar, bordfodbold, og biblioteket, når jeg så de der bøger og lænestole i biblioteket, så jeg nærmest, at man skulle gå ind i sådan noget labyrint agtigt, men hvis det var sådan noget med, at man trækker et nummer og der var lang tid til, det var ens tur, synes jeg det er fedt...

Karina: Hvis nu du venter på din rådgiver, ville det måske være meget fedt at have...

Kim2: Man venter da ikke på sin rådgiver, man har jo en tid, hvor man kommer

Marianne: I følge medieklippen virkede det mere som sådan noget, hvor man skulle sluses ind og ind og ind i banken, det var den opfattelse jeg fik af det, men jeg har heller ikke været i selve banken, men igen det har jeg ikke tid til

Interviewer: Nu nævnte du tidligere, at du godt kunne tænke dig at få noget ordentligt kaffe

Marianne: Ja, men jeg er ikke sikker på, om jeg ville... hvis jeg skal i banken skal det gå hurtigt, fordi jeg skal nå en masse ting, jeg har ikke tid til det og jeg ville ikke sætte tiden af til det, men igen fedt koncept

Maria: Lige i starten da jeg så medieklippen, synes jeg, det var ungdommeligt, det var absolut ikke "minded" på min mor og far i 60'erne og 70'erne ud fra det spot I vist, og selve appellen og den stemme, som guidede én igennem og spille bordfodbold med sin bankrådgiver...

Kim2: Ha, ha

Maria: ...altså sådan noget ville min mor og far aldrig tage seriøst og scorerummet, altså for mig der gik det (medieklippen) lige over grænsen, jeg vil sige langt hen ad vejen, er jeg enig med Marianne, nytænkende, anderledes, fedt koncept, indbydende, lækkert, ja, og det er rigtig rart, så jeg vil sige, det er jo også fordi det er nytænkende og anderledes og det kan bare godt være, at vi ikke er der henne endnu, som forbruger, men jeg synes det gik lige lidt for langt, jeg har eksempelvis skrevet ungdommeligt og anderledes, lidt for uhøjtideligt med hensyn til at det var en bank og så den der super super positive stemme, men også den der med

scorerum, og prøvbar, altså ordet bar, det er noget som appelerer til unge folk, jeg føler mig næsten lidt for gammel til sådan noget, selvom medieklippet, sikkert også henvender sig folk i vores alder, det må sige, jeg vil sige banke med det medieklip, mere henvender sig til 18-25 års målgruppen

Karina: Det er ligesom om, at banken mister noget at det seriøse og troværdige og alvorlige og konservative er helt væk og her er det bare sjov og ballade

Maria: Det blev lidt for uhøjtideligt

Karina: Ja

Marianne: Ja

Kim2: Jeg har skrevet at der er nogle meget sjove ideer, men jeg synes det er lidt nyttesløst og værdiløst, jeg ville aldrig nogensinde sidde og læse blade dernede og drikke en kop kaffe kaffe, jo hvis måske lige skulle vente på min bankrådgiver, men der med at man kan sidde fint og bøldt og man kan spille bordfodbold, jeg ville aldrig spille bordfodbold i min bank, jeg ville gøre det på en cafe med min venner, jeg ville hellere ha' en bank, der var rigtig grimt eller dårligt indrettet, men istedet giver mig dobbelt så gode renter

Maria: Ja, det skulle hellere bruge deres penge på, at lave nogle bedre renter for deres kunder

Marianne: Ja, og på hurtigere ekspedition

Kim2: Ja, det er jo derfor netto er en succes, det er jo ikke pga. indretningen, for mig virker de faktisk rigtig utroværdige, fordi jeg føler de prøver at fjerne fokus fra det egentlige produkt, til at man som kunde mere køber en stil og en form, og at man ikke køber selve produktet, de siger jo åbenbart ikke noget om selve deres bankprodukt, og med markedspladsen og prøvbaren siger de (Jyske bank) ikke, at de er bedre, de siger bare at man kan scanne produkterne, og så får noget af vide, men udfra medieklippet, for jeg ikke at vide, hvor mange penge jeg eventuelt ville kunne spare, jeg tænker egentlig bare at jeg har, hvis jeg var kunde, betalt for det der fodboldbord

Kim1: Men det er jo heller ikke det primære med den video, den er jo en præsentation af deres virksomhed på internettet...

Maria: Det er deres brand, de er ligesom at se B&O brande sig eller nogle andre

Marianne: Jamen nu eksempelvis deres produkter, som stod de inde på midten af lokalet, i den her produktbar, hvor der stod en kvinde i jeans, men en ordentlig bagdel, hvor jeg tænker, at det er useriøst, at det skal kædes sammen med banker ligepludselig, fokus blev ligepluselig meget butikssagtigt

Kim2: Det jeg har skrevet ned var, at det (banken) mindede mig om et posthus, hvor man kunne købe tape, og klistermærker og andre ting, de forsøger at dække nogle behov, som en bankkunde ikke har behov for, de skaber forvirring omkring de produkter de gerne vil sælge og det primære er egentlig at sælge rådgivning

Maria: Ja

Marianne: Ja

Maria: Alle de der tilbud kan man få andre steder

Kim1: Ja, men jeg kommer til at tænke på, at der er så mange virksomheder, som der forsøger at sælge oplevelser, og jeg tror bare ikke at en bank skal forsøge at gå og sælge oplevelser

Kim2: Nej

Kim1: Det er der mange andre typer virksomheder der også gør, ligesom den undertøjsforretning, jeg snakkede om tidligere, der er ikke nogen grund til at sælge en oplevelse, når du skal ind i en bank, der ville så nok være nogen, der ville argumentere imod og sige at en en god rådgivning er en god oplevelse, og derfor skal man nok gå den vej istedet for at have prøvebar, scorerum og bibliotek, jeg er nok gammeldags, men jeg ville aldrig nogensinde tro, at de ville bruge mine penge ordentligt, og at de varetog mine interesser bedst... altså ham der har sagt, at det var måden Jyske Bank skulle brande sig på, han er den største pistolsælger der findes, for pokker, den var ringe den video

SP. B: Hvilke elementer i Jyske Bank koncept lagde I mest mærke til?

Interviewer: I har været lidt inde på det, men hvis I skulle skulle nævne nogle elementer, som I lagde mest mærke til, altså kaffebaren, produkterne eller biblioteket eksempelvis, hvilke ville det så være?

Karina: Den der markedsplads og prøvbaren, det var noget rod

Kim1: Det ligeneede et spil, de var ved at sælge

Marianne: Det blir trukket lidt for meget ned på jorden og gjort til noget det ikke er, jeg synes det så hyggeligt ud, med de der grønne lænestole, hvor der var lidt biblioteksstemning over det, men igen , jeg kunne ikke se hvornår jeg skulle bruge det, og hvorfor jeg skulle bruge det, kaffebaren er ok, hvis jeg skulle vente lidt, noget musik i ørene, men jeg ville ikke sive rundt i banken, som der blev lagt op til ud fra medieklippet, de inviterede jo folk ind, til bare at gå rundt

Karina: Ja

Kim1: Det er ingen tvivl om, at jeg går i Jyske Bank næste gang jeg vil ha en kop kaffe, jeg vil ikke betale 35 kroner for en kaffe på Baresso

Maria: Ja, kaffebaren var et positivt element, jeg har altid syntes, at det er det rigtige, hvis man som virksomhed, kan give kunden en kop kaffe, men det som jeg hæftede mig ved, var, at jeg overhovedet ikke lagde mærke til deres (Jyske banks) produkter, og det istedet kom til at fremstå som en eller anden fritidsklub

Karina: Ja, men det er også pga. af de der ord; scorerum og bar

Maria: Det er sådan noget kollegiesnak nærmest...de får ikke mig til at skifte bank til dem...overhovedet, det gør det ikke

Karina: Jeg vil også sige, at det er lige før, at jeg mistede noget efter at have set klippet, du sagde (til Kim2) at der var meget seriøst og gammeldags, konservativ, og de havde helt styr på sagerne og nu, virker det slet ikke sådan, jeg ser slet ikke på banken nu på samme måde, som inden I viste medieklippet

Kim1: Kan man relatere det lidt tilbage på Danske Bank, som forsøgte at sælge sine produkter på en seriøs måde, ved at have de TV-skærme, det her var overdimensioneret i forhold til det

Karian: Ja, det var det lidt vildt

Kim1: Hvis man skal være innovativ i bankbranchen, kan man stadig være konservativ

Karina: Ja, det her var et meget voldsomt skridt, men det må være noget med at de går efter de helt unge, og det der ægtepar man så, er de kunder som de allerede har

Marianne: Også Jyske Banks erhverskunder, kan ikke synes at banken er seriøs med sådan et tiltag

Kim1: Det er da ikke de unge, de kommer til at tjene penge på, lad os nu antage udfra den der reklame vi har set, men..

Karian: Hvis de nu vil holde på de unge, så ja

Interviewer: Kim2 hvad siger du?

Kim2: Der er både gode og dårlige ting, men jeg tror også, at det som der vil virke er den kaffebar og at de kan brande sig på den bedste kaffe, mens du som kunde venter, det andet tror jeg ikke på, og mit syn på Jyske Bank omkring at de er seriøse, har ændret sig, jeg var faktisk ikke klar over at de havde lavet det der, så jeg så dem mere som den der seriøse investeringsbank, som, efter min opfattelse, er eksperter i dagpresser, og nu ser jeg ikke sådan en bank som Jyske Bank for mig, det var lidt et flop

Kim1: jeg kunne godt tænke mig at høre begrundelsen for deres strategi, det er jo en kæmpe stor satsning, de kan jo risikere at miste alt det, som de har oparbejdet, deres image...

Karina: Den har jo også været i gang længe, så de ved vel om den virker allerede

Kim1: Jamen, er vi ikke oppe på, at de startede på deres strategioplægning for 5 år siden?

Karina: Jo, det tror jeg, og deres nye strategi blev lanceret sidste efterår med reklamerne

Interviewer: Hvis I nu skulle nævne 2-3 stærke ting ved Jyske Bank, hvad ville det så være?

Karina: De skiller sig jo helt vildt ud

Marianne: Det er meget modigt af dem

Karina: Ja... jeg synes der noget helt nyt

Interviewer: Og det er en stærk side?

Karina: Ja, det synes jeg

Maria: Det jo et innovativt træk at gribe deres branding an på denne her måde, og så kan man enten være tilhænger af det eller ej, men det innovativt, og det er altid en stærk

Kim2: Jeg vil hellere kalde det modigt

Karina: Det kan jo godt være at det virker på dem som er 5-10 år yngre end os, og så er det jo en stærkt det de har gjort

Kim1: Jeg synes, det svært at udtale mig om deres stærke og svage sider, når jeg ikke kender til andet end det udfra medieklippet, og medieklippet giver mig ikke grund til at nævne nogen som helst stærke sider

Karina: Ja, det er faktisk lidt svært at nævne stærke sider

Interviewer: Okey, hvad så hvis I skulle nævne 2-3 svage sider

Kim1: Det er ligeså svært

Karina: Det er det modsatte af, hvad jeg sagde tidligere, de er ikke seriøse, det er noget rod med det medieklip

Maria: Ja, men det er svært at sige at de er upålidelige, når vi kun kender banken udfra dette medieklip, det kunne vi sige, hvis vi var blevet dårligt rådgivet

Interviewer: Hvordan skulle Jyske Bank have gjort det bedre? Nu hængte de denne her havkat op på væggen, lige når kunden kommer ind...

Marianne: Ja, hvad sker der lige for den der havkat, det ved jeg ikke hvad er for noget

Maria: Nej

Interviewer: Havkatten repræsenterer historien omkring Jyske Bank

Marianne: Nå, ok, men den har jeg aldrig hørt om, så det fanger mig ikke

Maria: Nej

Marianne: Jeg synes, at de skulle fokusere mere på deres produkter

Kim1: Absolut

Karina: Det må godt være flot indrettet, bare uden fodboldbord

Maria: Også det der som Kim (Kim1) var inde på, man er jo ikke interesseret i, at de skal bruge ens penge på alt mulig gøjl, som man alligevel ikke har brug for, altså man kan gå andre steder og spille bordfodbold og læse aviser og blade, man har istedet brug for at gå ind og få den kernekompetence banken har... altså behold kaffebaren, drop alt det andet

Karina: Ja, de skal mindske lidt af det der

Maria: Jeg synes lige præcis, at de skal gøre sig bemærket på sådan noget med, at de serverer byens bedste kaffe

Kim2: Jeg synes, det ville være fedt, hvis de istedet gik tilbage i tiden, ligesom Matador

Marianne: Ja, det ville virke, istedet for det er så moderne og lyst, det andet ville ramme nogle kunder, som potentielt havde nogle penge at gøre godt med

Karina: Det ville passe rigtig godt med Matadorstil, til de ting vi sagde allerførst omkring Jyske Bank

Marianne: Ja, det ville være lidt mere seriøst og lidt mere roligt

Kim2: Det skulle ikke være med skrivemaskiner, de skulle stadig være med computere, ha, ha

Alle: Ha, ha

Marianne: Det er bare stadig vigtigt, at produkterne er fokus, er det er det, som der er det vigtige

Maria: Ja, for jeg føler mig lidt vildledt udfra det medieklip omkring deres produkter og den service de har, de flytter fokus, det er forvirrende

Karina: Ja, det er forvirrende

Kim1: Ja

Marianne: Det er også fordi, at andre banker siger vi gør det, vi gør det

Maria: Ja, eksempelvis Danske Bank, hvis slogan er, vi gør det, vi er bedst til

Marianne: Ja, de er meget produktorienteret

Karina: Det skulle bare være i mindre grad

Maria: Ja, det kan jo godt være at selve produkterne er gode, men deres indpakning (medieklippet) er dårlig

Karina: Ja, jeg er også fuldstændig ligeglad med, hvor flot papiret er i Jyske Bank, jeg vil hellere læse om produktet

Maria: Nej, jeg er ikke ligeglad med hvordan tingene bliver præsenteret, fordi, hvis man bare fr stukket et dødsygt printerpapir i hånden, så ville jeg aldrig læse det, men hvis layoutet var godt, så ville budskabet komme godt frem

SP. E: *Involvering af kunden i banken*

Interviewer: Det som Jyske Bank har prøvet på, er at involere kunden i banken, I nævner kun at kaffebaren er et positivt element hvorpå kunden bliver involveret og ikke de andre ting, selve det at man som kunde bliver involveret, er det noget som er relevant i forhold jeres valg af bank?

Marianne: Der er for mange ting, jeg skal forholde mig til, nu har jeg ikke været der, så jeg tror det ville være uoverskueligt, jeg ville blive irriteret, umiddelbart, det som ville være bedre, ville være lækre designer møbler, roligt atmosfære, det ville jeg meget hellere have

Maria: Det skal være det der med, at når du går ind i banken, så skal du hurtigt kunne danne dig et overblik over hvor kassen er, hvor rådgiveren er, hvor kaffen er

Marianne: Hvor jeg trækker mit nummer

Maria: Ja, lige præcis, og en positiv, rolig atmosfære

Kim1: Hvorfor er det vigtigt, at der er rolige farver

Maria: Jo, fordi så er det behageligt at være der

Kim1: Det forstår jeg godt, men det første spørgsmål der blev stillet, er hvor ofte vi er i banken og I sagde to år siden, det et år siden jeg selv har været i banken

Maria: I dag har jeg været i 3 forskellige banker

Kim1: Jo, men hvor vigtigt er det egentlig, jeg har intet behov for det, prøv at se dengang med internetbankerne bla. Skandia Banken, hvor hurtigt de blev populære, jeg tror ikke der er det behov for at der skal være det store produktudvalg i banken, og som Kim sagde, da I var i banken i Greve, der er der ikke behov for at der er en kasse

Maria: Jo, men du skal bare tænke på, at når du så skal i banken, når du skal snakke pension, bilån, rentesatser og når du skal købe hus eller båd, der synes jeg, at man har behov for pæne omgivelser

Kim1: Jo, men der har du aftalt en tid med din rådgiver, og der kommer du måske kun 5 min. før, hvor du så kan nyde din kaffe, og det er det som er relevant

Maria: Jo, men stadig synes jeg det er vigtigt med dejlige og rolige omgivelser

Kim1: Nej, men jeg mener heller ikke, vi skal holde bankmøder i Bilka, jeg synes bare det er sjovt at tænke tilbage på, hvor ofte vi befandt os i banken

Maria: Jo, men jeg synes også, det ville være mærligt, hvis jeg skulle holde mit bankmøde over en gang fodboldspil

Kim1: Det ville skørt, men tag nu forsikringsbranchen, hvor forsikringsmægleren kommer hjem til dig, det samme ville man kunne gøre med bankrådgivere at de kom hjem til én, hvor man så holdt bankmødet hjemme hos folk

Kim2: De skal ikke komme indenfor min dør, ha, ha, det er alt for personligt

Marianne: Men diskussionen om, hvorvidt vi overhovedet har brug for det, er vigtig, for vi er der jo aldrig

Maria: For 15 år siden, inden netbank, der brugte man jo sin bank meget, og med ciro kort, og man gik på posthuset, men idag med netbank, hvor man kan gå ind 24 timer i døgnet og betale sine regninger og se sine kontobevægelser

Kim1: Jeg kan købe aktier på min netbank, man kan stort set alt

Maria: Ja, ja lige netop, man kan det hele og når man så virkelig har behov for én bankrådgiver at snakke med, kan man i princippet sagtens have et aftenmøde derhjemme

Kim1: Du (Marianne) siger, du har så travlt hele tiden og at du ikke har tid til at gå i banken

Marianne: Jeg bruger kun nettet

Kim1: Så kunne de (bankrådgiverne) komme hjem til dig om aftenen, det gør forsikringssælgerne

Marianne: Derfor synes jeg, det være mere tiltalende at have mulighed for aftenmøder

Maria: Ja, fordi det er skide irriterende at de altid lukker kl. 16

Marianne: Ja, lige præcis

Kim1: Det er det eneste sted, de ikke er innovative det er åbningstiderne, der er sgu ikke blevet lang lørdag i banken endnu

Marianne: Ja, det er så irriterende

Kim2: Nej, men vi havde da et møde kl. 17 eller 17.30 i vores bank sidst, så det kan man godt arrangere

Maria: Det er egentlig utroligt, at detailhandlen har udvidet deres åbningstider, men at banksektoren slet ikke har fulgt med

Interviewer: Siger I så, at man skal lukke bankerne og adoptere noget fra forsikringsbranchen?

Kim2: Nej, jeg er ikke helt enig i, at de (bankrådgiverne) skal hjem til én, så ville jeg føle, at jeg skulle rydde op

Maria: Jeg synes egentlig, at det er mærkeligt at de er så innovative med så meget andet, og så ikke tænker på åbningstiderne og her mener jeg ikke kun, at man godt kan få et møde derhjemme men også, at man har mulighed for at gå ned i selve banken efter kl. 16

Kim2: Jeg vil godt lige vende tilbage til det der med, at vi næsten aldrig er i banken, man kunne også vende den om og sige, når du kun er der hver andet år, betyder det enormt meget at bankerne spiller og det ser pænt ud og at man som kunde ikke tænker, at det ser ud som i 1980, så det måske der man gerne vil hen

Kim1: Det er heller ikke fordi, jeg ikke vil ha', at der ser pænt ud, men en gang maling kunne da gøre underværker

EMNE 4

SP. A: Hvornår er en bank en god bank?

Interviewer: Nu vil vi godt komme ind på det sidste emne, og det er I faktisk allerede inde på, nemlig hvornår er bank en god bank?

Karina: Når den har længere åbningstider

Maria: Mere fleksible åbningstider, man skal som kunde kunne skabe sig et godt overblik over sine produkter, både på deres hjemmeside, i deres brochure, tv-reklamer, ja, alt deres markedsføringsmateriale, det skal være helt tydeligt, hvad de (Jyske Bank) står for og hvad de kan og så skal man, hvis man skulle være kunde der, ved hvad de kan tilbyde én, hvad skal jeg betale i renter, overblik og gennemsigtighed, og god professionel rådgivning, når man har behov for det og når man går ind i banken skal det være nogle lokaler som hurtigt giver overblik og skaber en god atmosfære

Marianne: Ja

Kim2: Ja, det mener jeg dækker det meget godt

Kim1: Bankerne laver også samarbejde med e-box, hvor jeg får alle papirer tilsendt, og det er jeg meget tilfreds med

Hvilken dansk bank er så den ideelle bank?

Maria: Det er der ikke nogen der er, fordi der ikke er nogen som har fleksible åbningstider

Kim2: Nej, nemlig

Kim1: Nej

Kim2: Men nu spørger I, hvilken bank der er den mest ideelle, og der er ingen som nævner, at de (banken) skal kunne forvalte ens penge rigtigt

Maria: Ha, ha, ja det er rigtigt

Marianne: Ha, ha

Karina: Ha, ha

Kim1: Ha, ha

Kim2: Jeg mener da, at bankens primære fordel skal være at få aktionærenes penge til at øgle, eller at jeg som aktionær i noget andet, får det størst mulige udbytte, hvis det er banken som administrerer mine investeringer, og så er jeg ligeglad med, hvordan deres hjemmeside ser ud, der må godt bare være en enkelt side, om hvad de står for og telefonnummer, bankrådgiveren skal bare sørge for, at mine penge er dobbelt så meget værd næste år

Maria: For mig der ligger det i rådgivningen

Kim2: Ok, så det er ikke fordi, det er irrelevant

Maria: Nej, overhovedet ikke, for mig vægter det mest, at jeg er 100 procent tryk ved min bankrådgiver, og ikke at jeg kan spare lidt penge et andet sted, men stadig forventer jeg da, at jeg forvalter mine penge på den bedst mulige måde

Kim2: Men det er ikke den personlige kontakt, som gør, at man som kunde får mere ud af sin rådgivning

Karina: Vi mistede jo meget for vores bankrådgiver, da hun regnede forkert, vi tænkte hvad er det for en amatør, man skal jo ikke tjekke sin bankrådgiver og om hun har regnet forkert

SP. C: Mener I, at Jyske Bank er et godt eksempel på en fremtidig bank?

Interviewer: Udfra det som I allerede har sagt, vil jeg næsten ikke stille det sidste spørgsmål, om I mener, at Jyske Bank er et godt eksempel på en fremtidig bank...

Kim2: Nej, det er den ikke

Interviewer: Men jeg fornemmer, at I synes, at der nogle elementer som er gode, men at der også er noget rent strategisk, som Jyske Bank bliver nødt til at tage op til overvejning, hvis det i hvertfald skulle fungere for jer

Maria: Ja

Karina: Ja, det er rigtigt

Kim2: Ja, men når vi snakker fremtidig bank, så er det kun på indretningen, og på den måde de har profileret sig på, men det kan jo godt være, at de har et innovativt produkt, som er fremtidens produkt, det ved jeg ikke, men for mig er det ikke fremtiden at tillægge selve bankens produkter komplementærværdier, som Jyske Bank har gjort

Kim1: Nej, det er det heller ikke for mig

Karina: Nej

Kim2: for er det mere ligesom i Netto, det handler om produkt og pris

Maria: Ja, det var faktisk et meget godt eksempel og en god sammenligning med Netto, vi vil sgu gerne have noget for pengene, vil vi

Kim2: Ja, ha, ha

Karina: Ja

Kim1: Ja, men Irma er et eksempel på det modsatte, og det fungerer, de har jo de seneste 10-15 oplevet en markant fremgang, og Irma er eksponeret på den måde, at det er en nicheforretning, som er begyndt at udvide deres forretninger til Jylland

Maria: Ja

Marianne: Ja

Kim1: Det kan godt lykkedes at være innovativ, samtidig med at man er vanvittig og sælger frugtsalat i en bank

Interviewer: Nå, men her til sidst vi vi sige tusind tak for jeres tid, det er dejligt, at I tog jer tid til at være med til dette fokusgruppeinterview, det sætter vi stor pris på, tak.

BILAG 9

FOKUSGRUPPEINTERVIEW

DATO: MANDAG, 03.6.08, kl. 19.30

STED: VEJLE

OPVARMNING – FORKLARING OG REGLER (5 MIN.)

Interviewer (Helle): Velkommen til en spændende snak om banker. Louise og jeg skriver jo et speciale og i den forbindelse brug for at få dybere indsigt i hvordan almindelige danskere opfatter banken. Vi skal diskutere og kommentere emnet og det er bare med at komme med jeres ærlige meninger – det er det vi har brug for at få at vide. Det er kun Louise og jeg der hører interviewene igen og kun vores vejleder og censor der kommer til at læse det, så der er ingen grund til at holde sig tilbage. Men lad os bare gå i gang. Hvis der kommer nogen spørgsmål undervejs, siger I det bare. Spørgsmålene er lige til og noget alle folk kan forholde sig til. Først vil vi gerne have I præsenterer jer...

Maja: 28, Sælger Name It Danmark, Bestseller, Brande

Mette1: 24, Butiksleder, Havanna Shoes Kolding

Gitte: 23, Salgsassistent, Palles Bageri, Vejle

Mette 27: Selvstændig, Frisør Vejle

Thomas 29: Butiksleder, ABC Egtved

EMNE 1: ANVENDELSE AF BANKEN

SP. A: *Hvordan bruger I jeres bank?*

Interviewer: Hvor ofte bruger I jeres bank (telefonisk/online/i en filial)?

Maja: Vi bruger banken online 2-3 gange om ugen.

Mette1: Jeg bruger nettet hver dag – tænk sig hvis der var gået penge ind, ha ha ha

Gitte: I hvert fald en gang om ugen. Bort set fra lige for tiden, når man lige har en dårlig periode, så kigger man ikke så tit. Ja altså jeg betaler altid mine regninger der. Jeg har aldrig været i min bank. Jeg ved ikke engang, hvor den ligger.

Interviewer: Du ved ikke, hvor den ligger?

Gitte: Nej i Ølgod eller noget. Jeg har heller aldrig mødt min nye bankrådgiver.

Mette: Jeg går da af og til i banken. Lige her med lejlighedskøb har jeg da været ofte i banken. Jeg stoler meget på min bankrådgiver og vil helst sidde overfor den, som jeg skal træffe beslutninger sammen med. Jeg kan godt li min bankrådgiver. Hun er dygtig, rigtig sød og så kan jeg godt lide det personlige forhold.

Mette1: Vi har simpelthen den dårligste bankrådgiver! Den dårligste siger jeg bare. F.eks. da vi skulle købe lejlighed, nævnte jeg kort, at vi jo selvfølgelig ikke skulle betale til lejelejligheden mere. Det gjorde vi så i tre måneder uden at vi opdagede det. Ja spørg min kæreste, hvorfor vi ikke opdagede det.

Maja: Ja da vi skulle låne til hus, synes jeg også, at det var rart at man stoler på sin bank, og at der er en vis seriøsitet omkring det. Det er jo en stor ting, når man skal låne så mange penge.

Gitte: Ja, da jeg skulle låne til lejligheden, havde jeg også et møde med min gamle bankdame, men hun kom hjem til mig. Det har jeg aldrig prøvet før, men det betyder jo også, at man virkelig får følelsen af, at de interesserer sig for deres kunder og deres liv. Hun var meget forstående og kom simpelthen for at forklare mig om de forskellige lån og mine muligheder.

SP. C: Hvor længe har I været kunder i jeres bank?

Mette: 2 år

Mette1: 22,5 år ha ha ha

Mette: Er det rigtig?

Mette1: Ja helt tilbage til Rasmus klump! Ha ha

Mette: Hi hi Sydbank! Det er en elendig bank!

Mette1: Ja!

Mette: Ved du hvad - jeg gik derned og sagde: jeg skal være medejer af en butik og vil gerne tale med min rådgiver. Hun ville ringe tilbage og jeg hørte aldrig noget, og så tænkte jeg, nå hvis de ikke vil tjene penge så finder jeg da bare en anden bank, så da skiftede jeg. At man kan være så ligeglad er mig en gåde.

Mette: Ja og jeg har også altid været pisse træt af dem. De er skide forvirret og aner ikke hvem man er.

Maja: Jeg har været kunde i Sydbank siden oktober. Jeg havde Middelkasse Sparekasse før men skiftede da Anders og jeg skulle bygge hus. Sparkassen var mere personlig, men det var nok også fordi at de kender min forældre. Der var aldrig nogen problemer. Men Anders havde aktier i Sydbank, så derfor skiftede jeg til den bank.

Gitte: Første gang jeg talte med den nye rådgiver, siger han: "ja jeg har jo lige talt med din gamle rådgiver som fortalte, at du har gjort lejlighed i stand osv." Det synes jeg var rart, at man ikke selv skulle til at forklare alt muligt. Han vidste godt, hvem jeg var og kendte til min bankhistorie.

Maja: Vores bankmand kom sammen med vurderingsmanden da huset var færdigt og havde en buket blomster med – det var en dejlig tanke.

Thomas: Da vi købte lejlighed i København over telefon og brev. Vi har aldrig hørt noget de har ikke engang været ude og vurdere den. Men det er jo så nok ulempen ved at man ikke har det personlige forhold. Distance. Der er ikke det tætte forhold, når man ikke går ind i banken

Gitte: Ej ved I hvordan jeg blev kunde i Andelskassen? Til Grøn koncert trængte vi til at gå i skyggen. Det var så varmt og så var der jo lige Andelskassens lille lounge, hvor vi mødte en bankrådgiver og så aftale vi, at hun

skulle komme hjem til Janni og så var jeg med – og da jeg hørte, hvad de talte om, så sagde jeg, at jeg også ville være kunde.

Maja: Lige over et par kolde fadøl hi hi hi

Mette: Jeg skiftede pga. det med salonen. Men er meget tilfreds nu.

Thomas: Jeg har altså tit overvejet at skifte men mest pga. priserne ved Jyske Bank.

SP. E: Hvordan oplever i jeres besøg i jeres banken, herunder indretningen, stemningen og service?

Maja: Altså i Tørring er det jo ikke lige frem juhu inde i banken... Men servicen er helt sikkert det, som jeg forventer. De yder den service, som jeg skal bruge. De siger altid hej og kender vores navne.

Gitte: Men hold kæft er den ikke lidt kedelig den bank..

Mette1: Skranken er alt for tæt på døren, men Sydbank eller banken i Vejle er i hvert fald er bare en flok sure mennesker.

Maja: Ja der jeg stod der med en kuvert fuld af penge fra Anders' arbejde er det sku ikke så fedt at skranken er så tæt på døren.

Mette1: Sydbank i Vejle er de sku så snobbet og sure.

Gitte: Ja den i Vejle, der er de nemlig så sure. Man står i kø i hundred år og så får man at vide, at det er den forkerte kø uden et smil eller noget.

Thomas: Nej der er jo aldrig nogen stemning som sådan i en bank. Det er jo ikke fordi der er musik i baggrunden eller en god stol.

Maja: For mange gamle er det i hvert fald vigtigt at banken udtrykker en vis form for seriøsitet

Gitte: Jeg har heller aldrig før haft en bank der kendte mig per navn. Det er lige før at man følte, at man skulle gå hjem og skifte tøj før man skulle ind i banken. De kendte ikke mit navn. Undskyld mig hvad er dit CPR nummer...

Maja: Det kommer meget an på, hvad man skal i banken. Jeg synes sku det er vigtigt, at der er seriøsitet. Ingen musik i baggrunden.. Da vi skulle låne penge er det rart, at man føler at de tager det seriøst og tager vare om ens situation.

Mette: Min bankdame er seriøs. Hun har altid papirerne klar og vi går i mødelokalet.

Thomas: Da jeg flyttede til København beholdte jeg også min bankrådgiver i Jylland, da min far altid har haft bank. Da jeg var mindre og var med min far i banken kan jeg huske, at jeg var flov over at han kom i arbejdstøj tømmer og de sad der i jakkesæt osv. Det var sku lidt flovt men det er selvfølgelig også noget der har ændret sig. Da vi flyttede var det netop vigtig for mig, at de stadig at de i banken kender mig. Når jeg ringer kender alle i banken sku mit navn. Det ville de nok ikke gøre, hvis jeg havde valgt Vesterbrogade inde i København

SP. F: Overvejer I at skifte bank, til hvem?, hvorfor?

Gitte: Jeg har skiftet et par gange og er blevet endelig tilfreds

Mette1: Jeg har faktisk overvejet Jyske Bank eller Jelling Sparkasse. Jeg har hørt meget godt om Jyske Bank. Og Jelling Sparkasse fordi det er mere personligt. Jyske Bank har jeg hørt så meget om. Men også pga. det nye. Men det er selvfølgelig en hårfin grænse. Det med hånden på døren er sku for useriøst.

Gitte: Alle taler om Jelling Sparkasse, det skulle være en rigtig god bank.

Maja: Er de ikke blevet opkøbt?

Alle: (Ved ikke)

Mette: Jyske Bank kunne ikke hamle op med Handelsbanken. Jeg talte med Lasse (ven og bankrådgiver i JB) om det, da jeg skulle låne til lejligheden og han kunne slet ikke lave lånene til samme pris i Jyske Bank.

Gitte: Jeg har også haft Jyske Bank for mange år siden. Jeg får stadig breve og blade fra Banken

Mette: Du har sku nok glemt, at du har nok stadig din Rasmus Klump opsparing.

Mette, Maja: Nej det er Sydbank hi hi.

Maja: Vi har da overvejet at skifte bank. Anders har en aftale med Banken om at de skal ringe, når der er store udsving på aktierne. Men rigtig mange gange har de ikke ringet selvom der har været ret så store udsving.

Men der er langt fra at overveje det til at gøre det. Det er ikke lige os at sætte sig ned og så undersøge, hvad vi gør med bankvalg. Jeg tror ikke på, at vi gør det - Nej det får vi ikke gjort.

Thomas: Man gør det altid så indviklet det med at skifte, men man ved jo egentlig ikke hvad det kræver. Inde på hjemmesiden Penge og Privatøkonomi er der tit lister over, hvilke Boliglån og renter der er bedst.

Mette1: Hvad siger du, at den hedder?

Thomas: Penge og Privatøkonomi Den er rigtig god for den giver en masse gode råd.

Maja: Ja men det tager virkelig lang tid at sætte sig ind i. Forældre, svigerforældre og alle skulle ind over det at vi skulle låne, for det er vigtigt at få den rigtige rådgivning - ikke kun fra banken.

Thomas: Ja men derfor er det netop vigtigt, at man har en personlig kontakt og ikke er et nummer i køen henne i banken.

Maja: Ja men det er også bare fordi man skal stadig huske at bankmanden er sgu også en sælger og ind i mellem kan man blive mere forvirret af det for, hvem kan gøre det billigere. Derfor har vi snakket med mange forskellige om vores lån.

Mette1: Jeg har hørt, at man skal eje 5 millioner For at blive kunde i Jyske Bank. hihhi

Maja: Ja det har vi sgu ikke!

SP. G: Hvad er det vigtigste, når I vælger banken?

Mette: Selvfølgelig betyder prisen noget, men det er helt sikkert servicen, der er det vigtigste for mig helt sikkert lige så vigtig. De skal kende mig og de behov jeg har, og så skal det være gennemskuligt med priser, produkter osv.

Mette1: Netop, servicen er det vigtigste, ja, at kunne have et overblik over de produkter og ydelser banken sælger.

Thomas: I den sidste ende kan det jo måske også være servicen der er det alt afgørende for hvis du ikke bliver rådgivet ordentlig kan det måske blive dyrt.

Maja: Ja derfor skal man som kunde selv kunne gennemskue det hele. Og de skal også være realistiske og lyttende. Det nytter jo ikke noget, at de regner med, at jeg kan leve for et beløb og at det så ikke er nok til mit behov. Det er vigtigt, at bankrådgiveren sætter sig ind i, hvad det er man har brug for og kender en og ens behov og ikke laver for stramt budget fordi de bare gerne vil låne en penge.

Gitte: Jeg skal bare have en ung bankrådgiver. Det fandt jeg ud af - de skal huske, hvordan det er at være ung. Hvorfor har du brugt det og det... Det gider jeg bare ikke! De skal have erfaring men kunne huske hvordan det er at være ung!

Thomas: Det har jeg jo haft lidt problemer med. Med lejligheden for eksempel. Lige som det med din mor der fortalte at de i gamle dage skulle have folk til at kautionere... Unge mennesker lægger jo deres penge andre steder i dag. Har et meget større forbrug på alt muligt andet.

Gitte: Min bankdame sagde direkte til mig, at det ikke var realistisk det budget, som jeg havde lavet og det var så fedt hun forudså, at jeg ville komme til at trække over. Jeg ved godt, at de ville tjene fedt på det, hvis jeg laver. Fra den nye bank har hun venligt ringet og fortalt mig, at jeg havde lavet overtræk og så var det det. Det kan da godt være, at de tjener fedt på overtræk men det skal foregå mere.

EMNE 2: DISKUSSION AF BANKER GENERELT

SP. A + B : Hvilke banker synes I skiller sig ud? Diskuter stærke og svage sider & b. Betyder bankens navn noget for dig – er der prestige i hvilken bank man har? Diskuter og begrund hvorfor.

Mette1: Man kan godt forestille sig at sådan nogle banker som Jyske Bank eller Danske Bank er noget der lever højt på deres navn.

Maja: Ja det tror jeg også

Mette: ja det kan man godt forestille sig

Mette1: Danske bank er for sådan de lidt mere seriøse og Jyske for sådan en teenager pige eller ej det ved jeg ikke.

Thomas: Ja er det ikke noget med at Danske Bank ejer BG bank og at de har beholdt BG Bank filialerne fordi de er mere familie agtige? Det tror jeg i hvert fald nok. Danske Bank har nok flere erhvervskunder.

Maja: Jeg tror da også at en bank som Jyske Bank kunne have problemer med deres navn i København men til gengæld er det jo nok en fordel for dem her i Jylland. For jyderne er jo nok lidt mere egn.

Gitte: Med Danske Bank kan man jo godt sige, at navnet i sig selv lyder meget konservativt og gammeldags også.

Thomas: der er jo også Nordea...

Gitte: Nordea kan jeg ikke tage seriøs.

Thomas: Hvorfor ikke?

Gitte: Pga. navnet. Jeg ved ikke hvad det er, men det lyder som en arbejdsformidling eller sådan noget. Logoet fx er sådan lidt aldi agtig. Det er kedeligt.

Maja: Jeg synes det er en ok bank. Men deres logo er jo også blå som afspejler noget lidt mere seriøst eller alvorligt – lidt ala Danske Bank.

Thomas: Jyske Banks logo er grønt.

Mette1: Ja men den er jo også anderledes.

SP. C: Hvor mange af jer kender Jyske Bank? Dem af jer, som kender Jyske Bank, skriv tre ting ned på papir som du tænker på, når du hører navnet Jyske Bank? Hvilke associationer får du? Begrund hvorfor.

Interviewer: Skriv tre ting som kendetegner Jyske Bank

Mette: Stor, grøn, dyr

Mette1: Håndtag, en anderledes bank, moderne

Maja: humor, ungdommelig, oplysende

Gitte: Åben, kreativ, stor

Thomas: Kreativ, mindre alvorlig, moderne

Interviewer: Nå ja men det har vi jo egentlig været lidt inde på og det virker som at i alle mere eller mindre kender til banken.

Maja: Nå ja altså jeg kender da ikke sådan rigtig til deres facon og metoder

Interviewer: Til jer som ikke overvejer at skifte bank – hvilke ting sætter I pris på i jeres nuværende bank? Hvad er en god bank for jer?

Mette: En god bank er for mig en som sætter sig i mit sted og sætter sig ind hvilke behov jeg har. Indretningen i banken betyder intet for mig, dog kan jeg godt lide noget som ikke er for stort.

Mette1: En god bank er imødekommende, de har styr på tingene og så skal det være personligt

Maja: Det er vigtigt for mig, at få en personlig rådgivning. En god bank for mig er at jeg får noget for mine penge og føler mine investeringer er sikre.

Gitte: En god bank er når der er tillid, personlig, uformel.

Thomas: For mig er en god bank en bank en bank, hvor man ikke bare er en nål i en høstak. Det er vigtigt at man føler, at man kan stole på sin bankrådgiver.

EMNE 2: JYSKE BANK

SP. A: Jyske Bank – Vi præsenterer jer for Jyske Bank som et billede af en anderledes bank – en bank med oplevelser. Medieklip af bankens indretning og nye koncept overfor andre banker.

Skriv kommentarer til videoklip:

Mette: Stor, nyt, vild forvirrende

Mette1: useriøst (bordfodboldborde), fremtiden, farverigt (liv)

Maja: Moderne, brugervenlig, oplysende

Gitte: Mangel på tillid

Thomas: Frisk, moderne og anderledes

Gitte: Altså første gang at jeg gik ind i Jyske Bank efter at man havde set deres reklamer osv. og det nye tænkte jeg, at det kunne da være spændende, at se hvordan det så ud. Det var simpelthen så forvirrende. Jeg ledte efter skranken – fordi der var så mange borde blev jeg helt i tvivl om, hvor jeg egentlig skulle gå hen. Og så det der vi snakkede om med tøjet. Jeg kunne slet ikke se hvem der arbejdede i banken og hvem der var kunder der gik rundt i alt det forvirrende. Jeg ville spørge efter en af de der pakker og spurgte en som skulle spørge en anden som så hentede en tredje person der kunne hjælpe mig. Hun forstod ikke rigtig, hvad det var at jeg gerne ville ha og var vist også selv lidt forvirret over alle de forskellige pakker eller bokse der med forskellige emner.

Mette: Hvilke pakker?

Thomas: Jeg fik en med introduktion til internetbank med lidt forskelligt i. Et kassekrus, information om internetbank og hvordan man kan bruge det. Jeg synes egentlig at den var meget fin.

Gitte: Ja men da jeg så skulle have denne pakke var det pludselig et problem, at jeg ikke var kunde i banken fordi man vist nok skal registrere, hvilke pakker man giver til kunderne. Jeg fik lov til at tage den med men jeg troede da, at det var meningen at man som kunde i en anden bank skulle blive fristet til at blive kunde og at man så også kunne gå ind i banken og få en smagsprøve på det som de har. Det kunne man ikke så let. Det er i hvert fald ikke service. Jeg følte i hvert fald ikke, at jeg var særlig velkommen.

Thomas: Det er sgu da for dårligt. Hvordan vil de så få nye kunder.

Gitte: Det virkede også som om, at de ikke kendte produkterne godt nok - altså jeg mener, jeg skulle snakke med tre mennesker for at finde ud af om jeg kunne tage en pakke med hjem.

Thomas: Ja

Gitte: De vidste jo knap nok noget om det.

Mette: Ja der bliver det nok lidt for meget og man mister derved jo også den personlige rådgivning, hvis du bare får en pakke. Altså hvad ville være godt for netop en selv.

Thomas: Ja lige pludselig skal du selv vælge, hvad du har brug for. Mange har nok brug for at bankrådgiveren fortæller dig, hvad der ville være godt for dig.

Mette1: Men det er vel også meningen at Jyske Bank medarbejderne skal vide hvad deres kunder har brug for og så give dem pakken som de har brug for.

Thomas: Ja det tror jeg da også for jeg fik jo lige præcis den med Internet Bank da jeg var ved at skulle opstarte det.

Maja: Jeg synes, at det er meget frisk og moderne og meget ungdommeligt det de laver. Det er jo nok i den retning det går. Det er ikke så kedeligt som i mange andre banker. En anden ting er, at det er jo også meget brugervenligt idet man nogen gange kan sidde i lang tid også snakke med sin bankrådgiver og bagefter kan du ikke huske det halve af hvad der blev sagt. Hvis du får en pakke med hjem kan du sætte dig ned og læse det som man har snakket om og kigge det hele igennem en gang til. På den måde kan man lige gå det hele igennem igen og overveje frem og tilbage.

Mette: Altså for mig er det for forvirrende med alle de forskellige ting. Men det er jo forskelligt fra person til person. Jeg er ikke lige typen der sætter mig hen et eller andet sted og læser lidt om det ene eller det andet. Nå jeg går ind i bank, går jeg derind fordi jeg har et behov som jeg skal have rådgivning til. Igen, det er meget individuel og jeg er ikke typen der tænker så langt selv at set måske kunne være smart med det ene eller det andet.

Thomas: Ja nu skal jeg jo ikke sidde her og lave reklame for min egen bank men jeg tror da også, at pakkerne fx er en mulighed for, at man kan blive rådgivet på en anden måde men ikke en måde som skal afløse den personlige kontakt altså i forbindelse med mit køb af lejlighed, kunne jeg egentlig godt have brugt noget at tage med hjem for jeg ledte i lang tid på internettet for at finde oplysninger om det ene eller det andet.

Gitte: Jeg kunne seriøst ikke finde rundt derinde, men pakkerne er ok.

Mette: Det kommer meget an på, hvem man er.

Thomas: Ja for du ville alligevel aldrig have åbnet den og givet dig tid til at læse det når du kom hjem.

Mette: Nej det ville sådan en som Maja nok have gjort.

Maja: Ja helt sikkert jeg synes det kunne have været fedt i forbindelse med huset.

Mette: Sådan noget er jeg ikke så god til.

Maja: Jeg er nok lidt mere nysgerrig.

Mette1: Jeg tror det er fremtiden at bankerne ændre sig, men de der håndtag og bordfodboldborde det er for useriøst.

Gitte: Ja jeg sidder også når vi ser det der og får mistanke om at der er en bagtanke bag det hele. Altså det er jo fordi de vil have penge ud af en. Som ny kunde ville jeg blive helt forvirret og være bange for at det hele var et trik for at hive penge ud af mig. Jeg glemte også helt at lytte efter hvad det var hun sagde på filmen for det jeg blev så forvirret over at skulle følge med i alle de forskellige ting der var i banken. Hvad var det lige hun kaldte det... Scorerummet! Hallo...

Mette1: Ja og så den der fisk..

Gitte: Ja den forstod jeg da slet heller ikke.

Thomas: Det er vist nok noget med at der var en der kaldte Jyske Bank for en havkat en gang og det skulle være en fisk der er anderledes eller noget i den stil.

Gitte, Mette1: Nå.

Gitte: Jamen jeg kan da godt forestille mig at de kunder som har været kunder i lang tid og som kender banken at de synes at det er meget sjovt men udefra kan man jo ikke forstå det.

Maja: Ja så er det jo nok en meget smart måde at lave noget der er lidt speciel hvis man kender historien

Gitte: Jeg tror i hvert fald ikke at en ny kunde ville kunne forstå det.

Maja: Det tror jeg kommer meget an på hvad det er for nogle kunder. Hvis man eksempel tager helt unge. Nogen som måske skal have deres første bil, flytter hjemme fra eller lign – de er jo meget lettere at påvirke og jeg kunne da godt forestille mig at sådan nogle ville synes at det var lidt spændende.

Mette1: Ja jeg tror da også at de har rigtig mange unge mennesker som kunder, eller det ved jeg ikke, det forestiller jeg mig i hvert fald.

Maja: Ja jeg tror altså at for unge virker det nok meget mere afslappende, meget mere moderne og lige til i frem for det som vi også snakkede om at man føler at man skal hjem og skifte tøj inden man går i banken osv.

Thomas: Ja

Maja: Og det er jo trods alt disse kunder som de skal leve af i fremtiden.

Mette1: Ja nemlig

Gitte: Da vi så videoen sad jeg tænkte, om det nu ikke lige er vildt nok og om det kommer nu også til at virke. Lidt ligesom det der med da alle begyndte at skulle have sushi. Uhh er det nu ikke også lige og så går der lidt tid og så spiser alle det alligevel.

SP. B: Hvilke elementer i Jyske Banks koncept lagde du mest mærke til? Diskuter betydningen af bankens forskellige sider og vigtigheden af dem. (Bibliotek, Kaffebaren, Produkter)

Interviewer: fx kaffebaren

Gitte: Jeg kunne forestille mig, at der må være ret meget larm fra kaffebaren. Det må da være forstyrrende for medarbejderne.

Mette1: Ja altså jeg kunne da godt forestille mig at alle dem ude fra Handelsskolen eller gymnasiet lige skal forbi og have en kaffe.

Maja: Ja teenagere – noget er gratis og så er de der bare.

Mette: hold kæft ja alle de der er sikkert inde to gange om dagen og hente kaffe.

Maja: Men man skal også lige huske, at alle de mennesker jo også er potentielle kunder. De får jo utrolig mange til gå ind i butikken. Jamen det rygtes jo hurtigt. Ude på Handelsskolen går der måske rygter og så er flere på vej og hvis de kan fange 1 ud af de ti der kommer og henter kaffe så er det måske meget smart.

Mette: Ja

Gitte: Jeg kan bare ikke tage det seriøst.

Thomas: Det kunne jo også blive dyrt for virksomheden hvis det går ud over deres personale at der er så meget larm i banken og hvis de ikke fanger nok kunder ved det.

Maja: Ja ja men det er jo ikke fordi at folk

Gitte: Ja altså men hvem sætter sig ind i banken for at læse om indretning. Jeg synes, at det fint, at du kan få en kop kaffe men det der bibliotek det er sgu for useriøst. Jeg tror ikke, at det er noget folk kommer til at bruge. Æskerne er geniale til gengæld.

Maja: Jeg tror helt klart, at de inde på noget af det rigtige.

Mette1: Det tror jeg også.

Maja: Altså, det er ligesom for 20 år siden, hvor du kunne køre i Bilka og købe dit pålæg og rugbrød i dag kan du jo få alt på et sted. Det er jo det sammen med hvis du skal købe nyt hus – hvordan kan du indrette det hvordan kan dit nye køkken komme til at se ud og hvad koster det at låne til det.

Mette: Jamen så skal medarbejderne jo lige pludselig uddannes og kunne rådgive i det hele – det er jo ikke realistisk.

Maja: jaaa

Mette: Jamen så er det i hvert fald noget der skal arbejdes på for, hvordan klarer man dette.

Thomas; Ja man kan da godt forestille sig, at det videreudvikler sig og at banken fx også inviterede familier i banken om lørdagen hvor der ville være højtlesning for børnene i mens far og mor for ny viden om deres muligheder i banken. Eller hvad ved jeg.

Mette1: Ja ligesom i Silvan hvor man kan komme på gør det selv kurser i weekenden. Lørdagsåben i banken kommer nok også snart.

Maja: ja ligesom boghandler i Londen, hvor man kan sidde i en kaffebar og kigge på nogle af bøgerne og få en anden oplevelse af at købe en bog end de steder hvor man går ind og det bare er røvsyg butik.

Gitte: Ja det er også noget som jeg langt bedre kan forholde mig til men jeg men jeg gider altså ikke at høre teenager drikke kaffe og folk der sidder og snakker om køkkener i biblioteket og hvad der ellers er når jeg sidder og snakker med min bankrådgiver om mine penge. Det skal være mere seriøst.

Interviewer: Det er jo også ret interessant om det her det kommer til at smitte af på andre banker. Altså den oplevelse som man har med banken om det bliver noget andet i fremtiden.

Gitte: Ja på et tidspunkt bliver det nok det.

Maja: Ja det bliver en total oplevelse som folk går efter

Gitte: Jeg tror da også at der er mange der vil blive fanget af det, men jeg tror, at det bliver virkelig enten det ene eller det andet. Altså enten i den ene ende med en meget seriøs bank altså som Danske Bank eller en helt anderledes bank hvor man har mulighed for at gøre andre ting også.

Mette: Ja en mærkevarebank – vi andre går så stadig i tøj og sko.....

Alle griner.

Mette: Okay da så føtex

Alle griner

Thomas: Der findes jo allerede discountbanker hvor man ikke kan gå ind i banken men alt foregår over nettet til gengæld kan man så få en billigere rente.

Gitte: uhh det lyder farligt. Jeg er sgu ikke engang så gammel men jeg er bare lidt skeptisk overfor sådan noget.

Maja: Over at det er online eller hvad.

Gitte: Ja... nej men altså jeg har andelskassen prøv lige at hør det. Jeg skal sgu ha lidt landligt hey hov.

Mette: Ja det skal jeg altså også.

Interviewer: Det næste har vi snakket om. Mht. stærke og svage sider, så vi springer videre til hvordan man som kunde kan involveres i banken.

SP. E: Hvis ingen af jer har nævnt at det er positivt at kunden selv involveres i banken – er det fordi det ikke er relevant for jeres valg? Diskuter hvorfor ikke. Eller: Flere af jer har nævnt, at det er vigtigt at man som kunde bliver involveret i banken. Begrund og diskuter hvorfor

Mette: Altså for mig er det vigtigt at der er en til at hjælpe mig med at finde ud af hvad det er jeg skal have. Jeg forklarer mit liv er sådan og sådan og de kommer tilbage og siger jamen så prøver vi at strikke det sådan sammen og det du skal have er det og det.

Gitte: Ja nemlig jeg ved jo ikke så meget om det, så det er det jeg skal finde ud af.

Mette: Nemlig

Gitte: Jeg kan ikke selv stå og sige, at jeg vil have den og den konto og det der lån. Jeg skal have en der rådgiver mig.

Interviewer: Men det der med, at man kan gå ind i banken og blive inspireret til det ene eller det andet hvilken effekt kan det have?

Maja: Jamen jeg synes da, at det er vigtigt, at man har mulighed for selv at snuse lidt til det inden man skal ud og investere i noget.

Gitte: Det kan måske også komme til at virke sådan lidt – hva kan du ikke lige selv gå hen i biblioteket og gøre alt forarbejdet selv. Der er jo en grund til at man går i banken for at få rådgivning. Altså, jeg betaler jo min bank.. Det virker sgu da sådan lidt...

Mette1: På den anden side er det jo også meget fedt, at du ikke bare for noget trukket hen over hovedet af en bankmand men at de også giver dig muligheden for selv at sætte sig mere ind i sagerne. Så kunne man tage noget af det man selv havde fundet ud af med i banken og så tale om det.

Gitte: Jeg kunne i hvert fald ikke finde på at sige til min bankrådgiver, at jeg havde en bedre ide end hende, da jeg er ret sikker på at det ville være en løgn.

Maja: Jamen du stoler jo også rigtig meget på din bankrådgiver og har fået den service du har haft brug for, men jeg tror også, at der er mange der netop gerne vil have redskaberne til at lave lidt forarbejde inden de går i banken og der er pakkerne jo et godt produkt. Lige præcis det der med at bankrådgiveren også er en sælger og ikke kun en rådgiver er jo noget man skal huske og så er det jo vigtigt at man selv har styr på det også.

Gitte: Jamen selvom jeg selv undersøgte en masse om lån da jeg skulle købe min lejlighed, forstod jeg jo ikke det halve af det jeg læste og måtte slå en masse ord op. Derfor er det bare så vigtigt for mig at jeg en bankrådgiver jeg stoler på fordi jeg har brug for at komme til at forstå alt det indviklede bankhalløj.

Maja: Da vi skulle købe kunne jeg da godt have tænkt mig sådan en pakke.

Gitte: Jeg har set en af de der pakker til når man køber noget altså dem der fra Jyske Bank og det der var deri forstod jeg sgu heller ikke....

Alle: griner....

Mette: Jeg har med vilje ikke spurgt for mange til alt det her med lån i forbindelse med køb af lejligheden for jeg bliver alt for forvirret. Søkende og andet familie, bankrådgiver, venner osv. Jeg synes, at det er vigtigt at man føler at man kan gå i banken og føle sig tryk ved at gøre som de siger.

EMNE 4: Den fremtidige bank – Diskussion af valg af bank (20 min.)

SP. C : Mener I, at Jyske Bank er et eksempel på en fremtidig bank – om det komplementære fungerer ved siden af produktet? Forklar herefter jeres begrundelser, og diskutér med hinanden

Interviewer: Hvordan finder man f.eks. finde balancen mellem bank og underholdning..

Gitte: Jamen det var det vi talte om med grænsen imellem, hvornår det er en kaffebar og hvornår er det en bank.

Maja: Ja man kunne forstille sig, at det som Jyske Bank har gjort ville have været bedre, hvis der ikke havde været så mange forskellige elementer i det. Altså fx kun kaffebar og ny indretning uden alt det andet?

Mette 1: Specielt når det er så nyt, så synes jeg også at det er lige i overkanten det hele.

Gitte: Ja de er nok gået et skridt for langt

Mette 1: Ja den der hånd – nu siger jeg det lige igen, men det er sgu da åndsvagt.

Gitte: Jeg ved godt, at jeg er meget negativ indstillet til mange af deres ting, men jeg kan godt se noget af det er rigtigt men de glemmer forholdet mellem kunderne og dem selv. Det er jo det, der er det vigtigste.

Mette 1: Ja nemlig.

Maja: Jeg synes også, at de skulle have gået mere forsigtigt til værks og indført produkterne først. Men alle brancher udvikler sig jo. Nu arbejder jeg jo selv med børnetøj og det er jo ikke bare tøj længere vel. Så skal der lige lidt sko med, så skal der lige lidt accessories med osv.

Gitte: Ja jeg så lige et skilt den anden dag, hvor der stod tøj, sko og livsstil til børn – livsstil børn, hold da helt fast.

Maja: Jamen sådan er det jo bare. Sådan er det jo også i Matas. Du får det hele. Mavecreme, mavepiller og rådgivning i både det ene og det andet.

Gitte: Jeg har bare ikke behov for det der hullumhej.

Maja: Nej jeg tror sgu heller aldrig jeg vil gå ind i en bank og sidde og læse lidt...

Thomas: Ja det er jo noget andet, når du er ved frisøren.

Maja: I Matas har man jo også indført lounges nogle steder og det er jo for at få folk til blive inspireret i materiale. Så kan de lige sidde der og så købe ind bagefter og det er da også det, at bankerne også vil have en bid af kagen.

Gitte: De gamle får sgu svært at følge med i alt det der. Min bankdame fortalte om en gammel dame, der ringer op i banken, når hun skal op for at hæve penge og fortæller dem at nu kan godt ligge 500 kroner ud i maskinen for hun skal op og hæve penge.

Alle: Griner

Thomas: Hold da fast hvor vildt..

SP. B: Hvilken dansk bank er den ideelle bank for dig og hvorfor?

Mette: Jeg er glad for min bank – som sagt mest af alt pga. min bankrådgiver, så det er nok den ideelle bank for mig.

Gitte: Sparkassen er helt sikkert også det ideelle for mig fordi jeg ikke er til alt det udenom hurlumhej.

Maja: Jeg kunne egentlig godt tænke mig at have overskud til at skulle overveje hvilken bank der kunne give mig den bedste service men det er svært synes jeg. Jeg er ikke mega tilfreds nu men ved heller ikke hvor jeg skulle gå hen for at få det der er rigtig for mig.

Thomas: Jeg er glad for at være i Jyske Bank, men det er ikke nogen hemmelighed at det nok er lidt for dyrt.

Maja: Det er da ikke så mærkelig, nu når de lige har brugt så mange penge på indretning... hahahaha

Interviewer: Hvad med dig Mette1?

Mette 1: Jeg tror jeg nævnte det i starten, men jeg overvejer jo hvilken bank jeg skal skifte til og havde jo egentlig overvejet Jyske Bank. Jeg vil stadig overveje det, men jeg synes godt nok at det jeg har set i dag har en negativ indflydelse på mig. Den der video – var super dårlig!

Interviewer: Tusind tak for jeres input – det har været interessant og hyggeligt.