

FORVENTNINGSBRUD I KUNDERRELATIONEN

Perspektiver på begrebet friktion og de potentielle relationelle konsekvenser i kunde-bankrelationen.

Digitaliseringen har ændret relationen mellem kunde og bank, hvor interaktioner i stigende grad foregår på tværs af digitale og personlige kanaler. Fokus har primært været på implementering af digitale løsninger, mens der har været mindre opmærksomhed på de relationelle udfordringer, der opstår i mødet mellem systemer og mennesker. Artiklen introducerer friktion som et begreb til at forstå de små forstyrrelser, der kan opstå i kundens interaktion med banken, og som påvirker oplevelsen af sammenhæng, kompetence og relevans. Baseret på 1.425 spørgeskemabesvarelser og ni semistrukturerede interviews viser analysen, at friktion særligt opstår i kanalovertage, tidskrisiske situationer og kompleks rådgivning. Friktion udløses af forventningsbrud, manglende sammenhæng, oplevet kompetencetab og tvivl om rådgiverens intentioner. Studiet bidrager til forståelsen af køber-sælger relationer ved at vise, hvordan friktion fungerer som et tidligt signal om relationel forskydning, før utilfredshed og kundefrafald bliver synligt.

FORFATTERE

Karina Burgdorff Porsborg Jensen,
Adjunkt, Markedsføringsuddannelserne, UCN

Sara Møller Nielsen, Lektor,
Finansuddannelserne, UCN

Marlene Højmark Sørensen, Lektor,
Finansuddannelserne, UCN

Michael Wædeled Andersen, Lektor,
Finansuddannelserne, UCN

INDLEDNING

Relationen mellem køber og sælger opbygges over tid og er den løbende proces, der udvikler sig gennem gentagne interaktioner (Dwyer et al., 1987). Dette er også tilfældet mellem banker og kunder, hvor forskellige kanaler har betydning for og påvirker relationen. Kundens oplevelser er her et vigtigt aspekt, og hvorvidt der er et match mellem kundens forventninger og den reelle oplevelse kan

betyde forskellen mellem tilfredshed og utilfredshed. Over tid kan relationen blive påvirket, og gentagne forventningsbrud kan betyde, at relationen langsomt bliver svagere, dog uden at bryde sammen. Disse små forventningsbrud skaber friktion i kunde-sælgerrelationen. I denne artikel foldes friktionsbegrebet ud i en finansiel kontekst og undersøger, hvorledes friktion har betydning for relationen mellem kunder og banker.

Forholdet mellem køber og sælger er komplekst (Dwyer et al., 1987) og påvirkes ifølge Morgan & Hunt (1994) af både tillid, tilfredshed, sælgers kompetencer, omdømme og fælles mål. Øget digitalisering har påvirket relationen mellem køber og sælger, hvor online og virtuelle interaktioner har suppleret eller erstattet de personlige møder i flere brancher (Sharma et al., 2020; Rangarajan et al., 2021). Denne udvikling har også påvirket relationerne mellem kunderne og de kommercielle banker, hvorfor betydningen og mulige konsekvenser er relevante at undersøge (Durkin & O'Donnell, 2005; Hanafizadeh et al., 2014). I et historisk perspektiv har banksektoren altid været på forkant med digitalisering, hvilket har ændret kunderejsen i relation til måden, bankerne anvendes på (Durkin & O'Donnell, 2005). Det er for bankerne derfor vigtigt at være strategisk bevidste om, hvornår man skal være digital, og hvornår den personlige interaktion skal prioriteres (Sharma et al., 2020; Burgdorff et al., 2022, s. 53; Paesbrugge et al., 2022).

Eksisterende forskning i de finansielle servicekontekster har i høj grad fokuseret på, hvordan digitalisering påvirker tillid og relationer mellem kunde og bank (Durkin & O'Donnell, 2005; Houjeir & Brennan, 2017; van Esterik-Plasmeijer & van Raaij, 2017). Parallelt hermed har en stor del af litteraturen haft et udtalt teknologisk og implementeringsorienteret fokus, hvor opmærksomheden primært har været rettet mod udvikling og anvendelse af digitale løsninger og platforme (Jiang & Taskin, 2022; Kitsios et al., 2021).

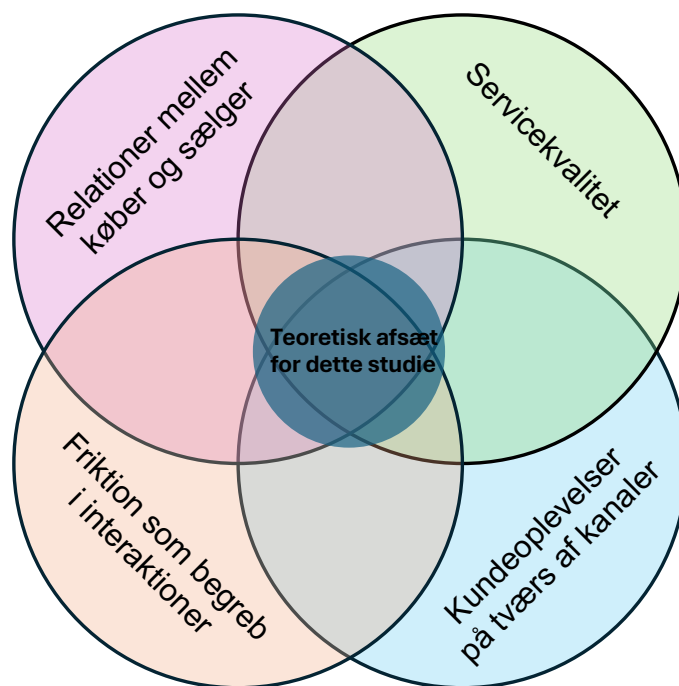
Friktion forstås i denne artikel som de mindre, men gentagne forskydninger, der kan opstå mellem kundens forventninger og den faktiske oplevelse af interaktionen med banken. I modsætning til traditionelle servicefejl eller åbenlyse konflikter er friktion ofte lavintensive og vanskeligere at identificere.

Det centrale er ikke nødvendigvis den enkelte hændelse, men summen af hændelser over tid samt måden, kunden fortolker hændelserne på i relation til sine forventninger. Friktion opstår altså i spændingsfeltet mellem det, kunden forventer, og det banken faktisk leverer. I hybride bankrelationer, hvor kunden bevæger sig mellem digitale og personlige kontaktformer, bliver disse forventninger særligt følsomme overfor brud i sammenhæng, timing og koordinering. Set i dette perspektiv kan friktion forstås som et relationelt signal, ikke som et relationelt brud, men som tegn på, at relationens kontinuitet og stabilitet er under pres. På trods af at forskning inden for køber-sælgerrelationer og servicekvalitet har påpeget betydningen af forventningsbrud og relationelle spændinger (Ellegaard & Andersen, 2015), er friktion som analytisk begreb i en finansiell kontekst fortsat underbelyst. Særligt mangler der indsigt i, hvor i kunde-bankinteraktionen friktion opstår, hvilke mekanismer der udløser den, og hvordan den påvirker relationen over tid.

Med afsæt i dette tager studiet udgangspunkt i friktion som en analytisk linse til at forstå relationelle udfordringer i hybride bankrelationer. Studiet har til formål at identificere, hvor friktion opstår i kunde-bankinteraktioner samt at analysere de relationelle konsekvenser, som disse friktioner medfører. På den baggrund stilles følgende forskningsspørgsmål: **Hvordan opstår friktion i hybride kunde-bankinteraktioner, og hvordan påvirker friktion relationen mellem kunde og bank?**

TEORI

Studiet trækker på fire sammenhængende, men forskellige teoretiske perspektiver; (1) relationer mellem køber og sælger (Dwyer et al., 1987), (2) servicekvalitet (Parasuraman et al., 1988), (3) kundeoplevelser på tværs af kanaler (Verhoef et al., 2009) samt (4) friktion som begreb i interaktioner (Ellegaard & Andersen, 2015). Tilsammen giver disse perspektiver et nuanceret billede af, hvorfor relationer kan blive skrøbelige, også i situationer hvor kunderne overordnet set er tilfredse.



Figur 1: Undersøgelsens teoretiske afsæt. Figur udarbejdet af forfatterne.

(Neslin et al., 2006; Sousa & Voss, 2006). Multichannel beskriver typisk, at organisationen tilbyder flere kanaler side om side. Med omnichannel skal kanalerne opleves som sammenhængende og koordinerede. Her kan kunden skifte mellem dem uden at miste fremdrift, information eller relationel kontinuitet (Beck & Rygl, 2015; Verhoef et al., 2015).

Denne pointe er central for begrebet: customer experience. Kundeoplevelse forstås her som noget, der skabes og vurderes på tværs af interaktioner over tid, og hvor oplevelsen er dynamisk, fordi kundens forventninger hele tiden justeres i lyset af nye interaktioner (Verhoef et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016).

Multichannel management-litteraturen peger på, at de store udfordringer ligger i data- og procesintegration, kanalkoordination og evnen til at forstå kundedadfærd på tværs af touchpoints (Neslin et al., 2006). Når det lykkes, kan integration skabe tydeligere kunderelationer og dermed større intention om køb, højere willingness-to-pay og stærkere oplevet kvalitet, men effekterne afhænger af, om integrationen faktisk reducerer friktion og oplevet risiko for kunden (Herhausen et al., 2015).

Tillid er samtidigt en dimension i omnichannel, som ofte undervurderes. Tillid er nemlig ikke bare én ting. Den kan være relationel (til rådgiveren), institutionel (til banken) eller systembaseret (til den digitale løsning). Litteraturen viser, at kunder bruger andre tillidsmekanismer, når de handler gennem digitale kanaler, end når de vurderer et menneske i et møde (McKnight et al., 2002; Gefen et al., 2003). Skiftet imellem disse forskellige tillidsformer kan i sig selv blive en kilde til friktion.

Omnichannel handler derfor i praksis om, hvorvidt kunden oplever kontinuitet i information, ansvar og relationel forståelse på tværs af kanaler og touchpoints (Verhoef et al., 2009; Verhoef et al., 2015). Når den

kontinuitet brydes, er det sjældent kanalen, der fejler i kundens oplevelse. Det er sammenhængen. Og det er netop i sammenhængen, friktion bliver synligt som et tidligt, men vigtigt signal.

FRIKTION SOM BEGREB I INTERAKTIONER

I meget salgs- og relationsforskning er der en grundlæggende antagelse om, at interaktioner primært skal forklares gennem deres succes; hvordan parterne kommer frem til enighed, skaber værdi og udvikler relationen. Det efterlader et hul, når man vil forstå de situationer, hvor relationen ikke bryder sammen, men begynder at blive udfordret. Konfliktlitteraturen er et oplagt sted at hente begrebslig præcision, fordi den arbejder med, at spændinger udvikler sig gradvist; fra noget latent til noget manifest (Pondy, 1967).

Pondys procesmodel er vigtig, fordi den gør det muligt at placere friktion analytisk. Modellen viser, at konflikt ikke først opstår, når nogen klager højt eller går i åben opposition. Den udvikler sig gennem faser; (a) fra latent konflikt, hvor partnerne ikke opfatter, at der er konflikt; (b) opfattet konflikt, hvor en eller begge involverede i konflikten bliver bevidste, om at der er konflikt; (c) oplevet konflikt, hvor parterne oplever stress eller frygt i konflikten; (d) åben konflikt, hvor der er synlige konfrontationer, og til sidst (e) langsigtede konsekvenser eller løsning (Pondy, 1967). Friktion kan i dette lys forstås som det felt, hvor kunden allerede oplever modstand og irritation, men endnu ikke en åben konflikt. I praksis betyder dette, at relationer slides i det stille, fordi spændinger ikke bliver italesat eller håndteret. Én pointe, der er relevant for friktionsbegrebet er, at konflikter typisk ikke starter med åben konflikt, men ofte med afstand, undvigelse og tab af fælles orientering. Før konflikten bliver synlig, er relationen med andre ord allerede begyndt at blive påvirket. Det understøtter, at det er

analytisk værdifuldt at fokusere på de tidlige, lav-intense spændinger, før situationen eskalerer. Friktion er ikke bare irritation, og den er heller ikke blot en servicefejl. Friktion dækker de små, men relationelt betydningsfulde forstyrrelser i samspillet mellem kunde og bank, hvor kunden oplever en eller flere af følgende ting:

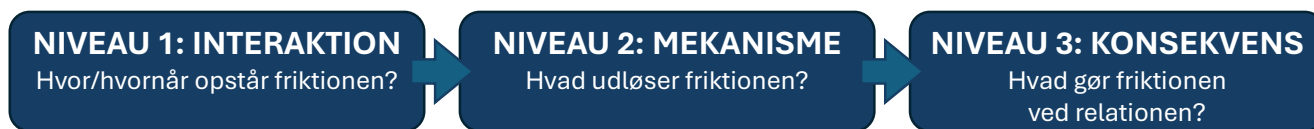
- Tab af fremdrift
- Uklarhed om næste skridt og/eller ansvar
- Øget egenindsats for at få noget til at lykkes
- En begyndende tvivl om, hvorvidt banken reelt forstår situationen

Friktion er derfor et stærkt greb til at forbinde relationel kvalitet, servicekvalitet og omnichannel. Friktion adskiller sig samtidigt både fra servicefejl og konflikt ved ikke nødvendigvis at være eksplicit eller synlig for organisationen. Relationen fortsættes, selvom friktion er til stede. Det betyder, at friktion kan eksistere over længere tid som en form for latent relationel spænding. I denne artikel forstås friktion derfor som et analytisk mellemrum mellem tilfredshed og konflikt, hvor relationen fortsat fungerer, men hvor kundens oplevelse af stabilitet, mening eller tillid gradvist udfordres.

TEORETISK FRAMEWORK: FRIKTIONSKORTET

Med udgangspunkt i det førnævnte teoretiske afsæt udvikler vi i dette studie "Friktionskortet" som et analytisk værktøj. Formålet er at skabe en systematisk måde at identificere og analysere de små, men betydningsfulde gnidninger, der opstår, når interaktionerne bevæger sig mellem digitale og personlige kontaktformer.

Friktionskortet er ikke blot et kategoriseringsværktøj, men en måde at operationalisere det relationelle perspektiv på. Det forbinder tre analytiske niveauer: **1) Interaktion**, der relaterer sig til, hvor eller hvornår friktion opstår, **2) Mekanisme**, dvs. hvad der udløser



Figur 2: Friktionskortet. Figur udarbejdet af forfatterne.

friktionen, samt **3) Konsekvens**, der henviser til, hvad friktion gør ved relationen. Ved at kombinere disse niveauer skaber værktøjet en struktureret analyseramme. Det gør det muligt at identificere mønstre på tværs af episoder og kanaler og her forstå, hvordan små forstyrrelser over tid kan akkumulere og påvirke relationens kvalitet.

Friktion starter altid med en konkret hændelse i en interaktion. Disse interaktioner kan i visse tilfælde skabe et forventningsbrud eller en skuffelse, der udløser friktion. Konsekvensen af friktionen er en relationel effekt. Det centrale er, at friktion sjældent stopper på niveau 1, medmindre det adresseres og håndteres, hvorfor det kan udvikle sig og påvirke relationens kvalitet.

METODE

Den metodiske tilgang er baseret på mixed methods, hvor både kvantitative og kvalitative metoder anvendes. Dette er valgt, fordi den kvantitative data giver en indikation af tendenser og mønstre i relation til emnet, der undersøges (Mehmood et al., 2012), mens den kvalitative del nuancerer mekanismerne bag mønstrene (Kvale og Brinkmann, 2015). Studiet er delt i to spor; spor 1 tager udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse med private danske bankkunder som respondenter. Spørgeskemaet omhandler kundernes oplevelser og præferencer i forhold til relationen til deres bank og bankrådgiver. I spor 2 er der anvendt semistrukturerede interviews med ni privatkunder, hvor målet er at opnå en dybere indsigt i kundernes oplevelser og holdninger til deres bank og deres bankrådgiver.

Den kvantitative dataindsamling består af en spørgeskemaundersøgelse med det formål at skabe indsigt i, hvordan kunder interagerer med deres bank. Undersøgelsen bidrager til at belyse privatkunders præferencer i relation til de tjenester, som banken leverer, samt kundernes præferencer, ønsker og forventninger i relation hertil. I denne sammenhæng har spørgeskemaundersøgelsen fungeret som et eksplorativt afsæt, hvor identificerede temaer er indarbejdet i spørgerammen til de efterfølgende interviews. Bl.a. lav-intensive, gentagne forskydninger mellem kundernes forventninger og den faktiske oplevelse identificeret, der efterfølgende blev rammesat som friktionsbegrebet.

Spørgeskemaet blev distribueret online via bankernes hjemmesider samt LinkedIn og var tilgængeligt i en periode på fire måneder. Datagrundlaget består af i alt 1.596 besvarelser, hvoraf 171 blev ekskluderet på grund af ufuldstændige svar. Det endelige datasæt omfatter således 1.425 respondenter. Resultaterne er afslutningsvist perspektiveret ved at sammenholde dem med eksisterende landsdækkende undersøgelser fra Finans Danmark (2025).

Den kvalitative dataindsamling har til formål at nuancere de kvantitative fund og skabe en dybere forståelse af de forhold, der påvirker bankkunders oplevelser i deres interaktion med banken. Dette omfatter blandt andet anvendelsen af forskellige services og platforme samt mødet med bankrådgiveren (Polit &

Beck, 2010; Kvale, 1983, s. 174). Der er gennemført ni semistrukturerede interviews med deltagere, som i spørgeskemaundersøgelsen havde tilkendegivet, at de ønskede at deltage i interviews og var udvalgt via bekvemmelighedsudvælgelse. I tråd med kvalitativ forskningspraksis er fokus på informationsrigdom frem for antal, og det er vurderet, at ni interviews er tilstrækkeligt, idet der blev opnået datamætning, og yderligere interviews ikke forventedes at tilføre væsentligt ny indsigt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 166–168).

Spørgerammen til de semistrukturerede interviews blev udviklet med afsæt i et litteraturreview, relevante temaer identificeret i tidligere forskning om bankrelationer (Burgdorff et al., 2022) samt temaer identificeret i spørgeskemaundersøgelsen. Deltagerne blev spurgt til følgende overordnede emner:

1	Demografiske baggrundsspørgsmål
2	Digital forståelse, hvad er en digital bank, og hvilke bankløsninger anvendes
3	Forventninger og relation til bankrådgiver
4	Forventninger til fleksibilitet og rådgivning
5	Hvornår det giver mening med personlig kontakt til banken
6	Valg af bank og fastholdelse

Figur 3: Emner i spørgerammen for de afholdte interviews. Figur udarbejdet af forfatterne.

Interviews blev gennemført og optaget via Microsoft Teams. Hvert interview varede cirka en time og blev transskriberet med henblik på systematisk analyse.

Datamaterialet blev analyseret ved hjælp af tematisk analyse med fokus på at identificere mønstre og meningsbærende strukturer (Aronson, 1995; Braun & Clarke, 2015). Analysen blev gennemført i to trin. Først blev der foretaget en åben kodning, hvor friktionshændelser i data blev identificeret. Disse hændelser omfatter situationer, hvor informanterne beskriver modstand, usikkerhed, forsinkelser eller brud i deres interaktion med banken. Herefter blev kodningen organiseret med afsæt i friktionskortets tre niveauer: (1) interaktion, (2) mekanisme og (3) relationel konsekvens. Denne struktur har gjort det muligt at analysere friktion på tværs af cases og samtidig bevare forankringen i konkrete hændelser. I analysen refereres informanterne systematisk som I1, I2 osv., hvilket sikrer anonymitet og gør

det muligt at følge sammenhænge mellem udsagn og analytiske pointer i data.

RESULTATER

Resultaterne er en kombination af dels den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, som præsenteres i det kommende afsnit, og dels de kvalitative interviews, som præsenteres derefter. Til sidst samles og perspektiveres de samlede resultater, som diskuteres ud fra det teoretiske afsæt.

Analyse af kvantitative data

Baseret på besvarelserne fra 1.425 respondenter er 76 pct. overordnet set Meget tilfredse eller Delvis tilfredse med deres bank. 32 pct. svarer samtidigt Meget sandsynligt på spørgsmålet om, hvorvidt de vil anbefale deres bank til andre, hvorfor det kan konkluderes, at kunderne generelt er positive over for nuværende bank.



Fire ud af fem kunder er Meget tilfredse eller Delvis tilfredse med deres bank



Hver tredje kunde vil Meget sandsynligt anbefale deres bank til andre



En af fem kunder overvejer at skifte bank

Hvad angår respondenternes demografi, så er 46 % kvinder og 54 % mænd. 49 % er i alderen 50-69, 37 % er 30-49 år, 17 % er 70+, og blot 7 % af respondenterne er 18-29 år. 75 % er enten gift eller samlevende, og resterende er single. Størstedelen af respondenterne bor i region Nordjylland (71 %), 15 % bor i Midtjylland, og de resterende respondenter er fordelt på region Syddanmark, Sjælland og Hovedstaden.

Figur 4: Visuel illustration af spørgeskema. Figur udarbejdet af forfatterne.

Trods overordnet tilfredshed overvejer knap hver femte kunde at skifte bank. For at undersøge kundernes tilfredshed yderligere blev respondenterne spurgt ind til deres erfaringer og oplevelser med deres bank. Her ses elementer på de interaktioner, mekanismer og potentielle relationelle konsekvenser. Data viser, at tre ud af fem oplever, at bankens produkter lever op til deres forventninger og har tillid til, at de får den rette rådgivning. Hver fjerde kunde, ud fra en gennemsnitsbetragtning, er ikke enig i udsagn, der omhandler; at deres bank er troværdig, at de føler sig trygge i banken, at det er nemt at være kunde i banken, at banken er tilgængelig, når de skal bruge den, eller at banken lever op til det, der er aftalt. Samtidigt har halvdelen en personlig relation til deres rådgiver, og 70 pct. oplever deres bankrådgiver som kompetent.

ANALYSE AF KVALITATIVE INTERVIEWS

Analysen tager udgangspunkt i konkrete friktionshændelser identificeret på tværs af de ni interviews. Friktionshændelser skal forstås som situationer, hvor der opstår forskydning mellem kundens forventninger og bankens praksis. Med afsæt i friktionskortet analyseres friktion på de tre niveauer.

I første fase blev alle udsagn markeret, hvor interviewpersonerne beskrev eksempler på: manglende tilgængelighed, oplevet kompetencetab, uretfærdighed, manglende sammenhæng eller overvejelse om bankskifte. Kodningen viser, at friktion er til stede ved alle interviews, men med varierende intensitet. I alt blev 52 tydelige friktionshændelser identificeret med en varians på fire-otte hændelser pr. deltager. De ni interviews viser, at friktion i relationen mellem kunder og banker sjældent fremstår som åbne konflikter. I stedet opstår friktionen i konkrete interaktioner mellem kunden og banken, hvor kundens

Tabel 1: Data fra spørgeskemaundersøgelse. Tabel udarbejdet af forfatterne.

	Helt enig / Enig
Jeg oplever min bank som troværdig	77 %
Jeg oplever, at min bank har indgående kendskab til mig og min økonomi	66 %
Min bank forstår min situation	65 %
Jeg har tillid til, at jeg får den rette rådgivning	63 %
Jeg føler mig tryk ift. min bank	70 %
Jeg oplever, at omkostningerne ved at have min bank er rimelige, ift. hvad jeg får	42 %
Min bank yder god service	66 %
Det er nemt at være kunde i min bank	75 %
Jeg har en god relation til min bank	72 %
Jeg har en personlig relation til min bankrådgiver	52 %
Jeg oplever min bankrådgiver som kompetent	70 %
Min bank er nytænkende	37 %
Min bank er tilgængelig, når jeg skal bruge den	73 %
Jeg oplever, at banken lever op til de aftaler, vi laver	76 %
Min banks produkter lever op til mine forventninger	60 %

forventninger til bankens processer, rådgivning eller kommunikationsformer ikke stemmer overens med den oplevede interaktion.

Niveau 1: Interaktion

- Hvor og hvornår opstår friktion?

Et gennemgående mønster er, at friktion ikke opstår i enkelte situationer, men i brud i sammenhængen mellem dem. Kunderne accepterer både digitale og personlige kanaler, men forventer at disse forløbsmæssigt hænger sammen og skaber fremdrift. Friktion opstår særligt i kanalovertage, hvor kunden bevæger sig mellem systemer og rådgivere. Her brydes kontinuiteten i kunderejsen: *"I min optik så skal jeg kunne trykke på en knap... jeg skal ikke være afhængig af en manuel behandling i backoffice."* (15). Her opstår friktionen i spændet mellem forventet digital selvbetjening og bankens interne processer, hvorfor

kanalintegrationen opleves som usammenhængende. Tilsvarende beskriver flere interviewpersoner manglende sammenhæng mellem systemer: *"Det var faktisk utroligt besværligt at finde oplysninger... og dokumenterne, de sendte til mig, var forkerte tre gange."* (14) og *"Jeg gider ikke til den omstilling hver gang."* (11) Friktion opstår dermed ikke i teknologien i sig selv, men i manglende integration mellem touchpoints. Friktion intensiveres yderligere i tidskrisiske situationer, hvor responstid får betydning: *"Tingene blev trukket i langdrag."* (15). Her tolkes ventetid som manglende prioritering. Endelig opstår friktion i kompleks rådgivning, hvor kundens forventning til rådgiverens faglighed bliver central: *"Det er helt forkert det, du siger."* (11) Her udfordres relationens grundlæggende asymmetri, da kunden forventer, at rådgiveren i kraft af sin ekspertise

kan tilføre interaktionen viden, som kunden ikke selv besidder.

Niveau 2: Mekanisme

- Hvad udløser friktion?

Næste skridt i friktionskortet er at identificere, hvad der udløser friktionen. Data viser, at friktion opstår i relation til kundens forventninger og ikke alene som følge af konkrete hændelser. Analysen identificerer tre centrale mekanismer: tab af kontrol, rolleklarhed og meningsbrud.

Friktion opstår eksempelvis, når kunden ikke oplever, at banken driver processen fremad: *"Jeg er konstant nødt til selv at tjekke op på mange af de ting, som hun siger."* (I2) Her forskydes ansvaret fra bank til kunde og øger både indsats og kognitiv belastning samt ændrer relationens karakter. En anden central kilde til friktion er usikkerhed om rådgiverens rolle: *"Jeg kan ikke vide, hvornår hun er sælger... så min tillid er lidt svingende."* (I2) Her

opstår friktion ikke i handlingen, men i fortolkningen af intentionen, hvilket skaber relationel usikkerhed. Endeligt opstår friktion også, når kunden ikke kan skabe mening i bankens beslutninger: *"Jeg kunne ikke forstå, hvorfor jeg skulle betale mere end andre."* (I2) og *"Det føltes, som om de bare sagde nej uden rigtigt at kigge på mulighederne."* (I7). Her aktiveres fairness-logikker, hvor kunden vurderer rådgiverens kompetencer, viden og intention.

Niveau 3: Konsekvens

- Konsekvenser for relationen?

Friktion fører sjældent til umiddelbar konflikt. I stedet skaber den gradvise forskydninger i relationen. Et centralt mønster er svækket tillid og reduceret commitment: *"Så længe det giver mening, så bliver jeg... ellers kigger jeg andre steder."* (I6). Relationen bliver betinget og kalkuleret frem for tillidsbaseret. Friktion fører også til aktiv markedsøgning: *"Vi begyndte at undersøge*

andre muligheder." (I5). I nogle tilfælde eskaleres friktionen til brud: *"Hvis du vil have mig som kunde, så skal du finde en anden rådgiver."* (I1). Samtidig opstår andre former for konsekvenser, såsom passiv tilbagetrækning og latent utilfredshed, hvor kunden reducerer sin kontakt uden at klage. De identificerede friktionshændelser er visualiseret i figur 5.

Modsvarende indeholder empirien dog også modfund, hvor friktion enten ikke opstår eller neutraliseres. Hos I2 fungerer digital kontakt problemfrit, fordi opgaverne er simple, og systemerne understøtter behovet. Hos I6 reduceres friktion gennem hurtige svar, relevant sparring og tydelig tilgængelighed. Hos I7 opleves relationen som stærk, fordi rådgiveren er tilgængelig, kender kunden og inddrager relevante specialister. Hos I8 fungerer relationen uden stærk personbinding, fordi tilgængelighed og responsivitet er høj. Dette indikerer,



Figur 5: Friktionskortet i en finansiel kontekst. Figur udarbejdet af forfatterne.

at såfremt kunden oplever sammenhæng mellem kanaler, hurtig respons, tydelig kompetence fra rådgiver samt relevant og tilgængelig rådgivning, så fungerer selv hybride relationer stabilt og uden friktion.

Samlet fortolkning

Analysen viser, at friktion i hybride bankrelationer ikke primært er et teknologisk problem, men et relationelt koordinationsproblem. Friktion opstår, når kunden ikke kan forbinde kontakt, rådgivning og beslutning i et sammenhængende og meningsfuldt forløb. Den er dermed ikke knyttet til enkeltstående fejl, men til gentagne forskydninger mellem forventning og oplevelse. Det mest centrale fund er, at friktion fungerer som et tidligt signal, ikke som konflikt, men som begyndende afstand mellem kunde og bank.

DISKUSSION

Sammenholdes data med tilsvarende undersøgelser, ses lignende tendenser. I en analyse fra Finans Danmark (2025) betegnes omtrent halvdelen af de danske bankkunder som aktive, dvs. de har undersøgt deres muligheder ved andre banker (25 pct.) eller skiftet bank (23 pct.). Analysen indikerer også, at pris er den hyppigste årsag til overvejelser om bankskifte, men også utilfredshed med kvaliteten af rådgivning, et bedre tilbud fra anden bank, eller at ens bankrådgiver stoppede gør, at folk skifter eller overvejer at skifte. Modsat kan tilfredshed og tillid være med til at fastholde kunderne, da særligt relationen til banken/rådgiveren er vigtig, når det kommer til bankservices (Finans Danmark, 2025). Analysen fra Finans Danmark (2025) indikerer også, at der er større tendens til bankskifte blandt de kunder, der anvender flere bankservices. Disse kunder har mere på spil, og i et friktionsperspektiv kan dette relateres til, at disse kunder også med al sandsynlighed vil have flere interaktioner med banken, og med

flere interaktioner vil der alt andet lige også være flere mekanismer, der kan udløse friktion. Denne sammenhæng understøttes af et tidligere forskningsprojekt, hvor kompleksiteten af de ydelser og services, banken leverer, er væsentlig at være bevidst om ift. bankens strategiske arbejde mod øget digitalisering af forretningen (Burgdorff et al., 2022, s. 53).

Friktion som relationel forskydning giver en udvidelse af relationslitteraturen

Et centralt bidrag i artiklen er at nuancere forståelsen af relationel kvalitet i køber-sælgerrelationer. Klassisk relationslitteratur fremhæver tillid og commitment som stabiliserende mekanismer i langvarige relationer (Morgan & Hunt, 1994), der udvikles igennem gentagne interaktioner (Dwyer et al., 1987). Resultaterne her peger på, at relationer ikke kun udvikles gennem positive interaktioner, men også gennem gentagne, små negative forskydninger. Friktion fremstår i denne analyse som netop sådanne forskydninger. Det betyder, at relationel kvalitet ikke kun bør forstås som et resultat af tillid og tilfredshed, men også som fravær af vedvarende friktion. Når friktion gentages, ændres relationens karakter. Dette udfordrer en implicit antagelse i relationslitteraturen om, at relationer enten er stabile eller i krise. Analysen viser i stedet, at relationer kan være funktionelle og samtidig skrøbelige. Flere informanter beskriver tilfredshed i det daglige, men er samtidig åbne for at skifte bank, hvis en bedre mulighed opstår. Loyalitet er dermed ikke nødvendigvis udtryk for stærke relationer, men kan være betinget af fortsat oplevet relevans og fairness.

Artiklen bidrager dermed med en forståelse af friktion som et relationelt mellemstadium, et analytisk niveau mellem triviell utilfredshed og åben konflikt. Det er i dette

mellemstadium, relationens skrøbelighed bliver synlig.

Fra forventningsbrud til relationel svækkelse

Resultaterne kan også nuanceres i forhold til servicekvalitetsteori. Servicekvalitet forstås traditionelt som et spørgsmål om forventningsopfyldelse (Parasuraman et al., 1988), hvor utilfredshed opstår, når leverancen ikke matcher kundens forventninger. Denne logik er tydelig i data, særligt i situationer med ventetid, fejl eller manglende tilgængelighed. Det nye i denne analyse er imidlertid, at forventningsbrud ikke kun har en direkte effekt af tilfredshed, men også en indirekte effekt af relationel fortolkning. Når forventningsbrud gentager sig, begynder kunden at stille spørgsmål ved rådgiverens kompetence og bankens intentioner. Det er ikke den enkelte fejl, der er afgørende, men hvordan fejl, forsinkelser eller manglende initiativ fortolkes over tid. Når kunden oplever, at banken ikke lever op til forventninger i situationer med høj betydning, skifter relationen karakter.

Dette peger på, at servicekvalitet i rådgivningsintensive kontekster ikke kan reduceres til leverancekvalitet. Den må forstås som en relationel praksis, hvor timing, kontekst og forventningsafstemning er lige så centrale som selve ydelsen.

Omnichannel som relationel udfordring og ikke kun en integrationsopgave

Omnichannel-litteraturen har primært fokuseret på integration og konsistens på tværs af kanaler (Verhoef et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016). Resultaterne her bekræfter, at manglende sammenhæng mellem kanaler skaber friktion. Analysen går et skridt videre ved at vise, at problemet ikke kun er teknisk integration, men relationel kontinuitet. Friktion opstår ikke, fordi kunder bevæger sig mellem kanaler, men fordi

bevægelsen ikke understøttes og opleves som sammenhængende.

Samtidig viser modfundene, at kanaldiversitet ikke er problematisk i sig selv. Det afgørende er ikke kanalvalg, men om kanalerne understøtter hinanden i praksis. Dette peger på en vigtig teoretisk pointe, at det ikke er integration i sig selv, der skaber værdi, men den måde integrationen opleves på i konkrete kundesituationer.

Kompetence og intention som relationelle nøglemekanismer

Et tydeligt mønster i analysen er vigtigheden af rådgiverens faglighed og intention. Når rådgiveren ikke fremstår sikker, eller når det begynder at føles som salg frem for rådgivning, kan der opstå friktion. Dette kan forstås som en udvidelse af tillidsbegrebet i relationslitteraturen. Tillid handler ikke kun om integritet og pålidelighed (Morgan & Hunt, 1994), men også om oplevet kompetence og rolleforståelse. Når kunden oplever, at rådgiveren ikke ved nok eller ikke handler i kundens interesse, undermineres relationens normative grundlag.

Samtidig viser data, at denne type friktion ikke nødvendigvis fører til konflikt. Den kan føre til øget kontrol, sammenligning og strategisk adfærd. Kunden begynder at teste markedet, vurdere alternativer og reducere sin relationelle investering. Dette peger på, at kompetence og intention ikke blot er dimensioner af

servicekvalitet, men centrale mekanismer i opretholdelsen af relationel stabilitet.

Modfund og grænsebetingelser for friktion

En væsentlig styrke ved analysen er tilstedeværelsen af klare modfund. Disse viser, at friktion ikke er en uundgåelig konsekvens af digitalisering eller kompleksitet.

Friktion reduceres, når:

- responstid matcher situationens betydning
- rådgiveren fremstår kompetent og transparent
- kanaler opleves som sammenhængende
- kontakten er relevant og rettidig

Disse modfund fungerer som grænsebetingelser for teorien. De viser, at friktion ikke er et generelt vilkår, men et situeret fænomen. Det opstår under bestemte betingelser og kan reduceres under andre. Dette styrker analysens forklaringskraft, fordi den ikke blot identificerer problemer, men også præciserer, hvornår og hvorfor de opstår.

Perspektiv: Hvad betyder friktion i praksis?

Analysen peger på, at det sjældent er store fejl, der udfordrer relationen mellem kunde og bank. Det er de små ting, der ikke helt hænger sammen. Friktion opstår typisk i situationer, hvor kundens forventninger ikke realiseres; at banken ikke er tilgængelig, kompetent eller relevant. Hver for sig er det små ting. Men samlet set ændrer de kundens oplevelse af relationen.

Det interessante er, at kunderne accepterer både digitale løsninger og forskellige kontaktformer. De forventer ikke nødvendigvis én fast rådgiver eller fysisk møde hver gang. Men de forventer, at det hele hænger sammen. Opleves det ikke, begynder relationen at glide. For praksis betyder det, at fokus bør flyttes fra enkelte touchpoints til det samlede forløb. Det handler ikke kun om at have en god app eller dygtige

rådgivere hver for sig, men om at skabe sammenhæng herimellem.

Tre ting fremstår særligt vigtige:

1. **Hastighed.** Når noget er vigtigt for kunden, skal banken kunne reagere hurtigt. Ellers tolkes det som manglende prioritering.
2. **Kompetence.** Rådgiverne behøver ikke at vide alt, men skal være tydelig omkring, hvad de ved, og hvad de ikke ved. Det skaber tillid.
3. **Relevans.** Proaktiv kontakt giver kun værdi, hvis den opleves som meningsfuld i kundens situation. Ellers virker den som støj.

Derfor giver det mening at arbejde med friktion som et tidligt signal. Ikke som noget, der skal måles bagefter, men som noget, der kan bruges aktivt til at forstå, hvor relationen er ved at miste sammenhæng.

KONKLUSION

Analysen viser, at friktion:

1. opstår i bestemte interaktionszoner
2. aktiveres af forventnings-, fairness- og kompetencemekanismer
3. materialiserer sig som betinget commitment frem for konflikt

Friktion er ikke dramatisk. Det er en relationel forskydning. Den underminerer relationens normative fundament, længe før utilfredshed bliver eksplicit. I hybride bankrelationer bliver sammenhæng, hastighed og oplevet kompetence centrale stabiliseringsfaktorer. Når disse forskydes, bevæger relationen sig fra tillidsbaseret til kalkuleret.

Litteraturliste

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58. <https://doi.org/10.1177/00222429900540010>
- Aronson, J. (1995). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 1–3. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1995.206>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi, cross, and omni channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Burgdorff Jensen, K. B., Wædele Andersen, M., Højmark Sørensen, M., Møller Nielsen, S., & Larsen, C. (2022). *Banking-customer relationships in the era of digitalization: An internal, strategic perspective from commercial banks* [Conference paper]. Aalborg University & Finansuddannelserne.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81. <https://doi.org/10.1177/002224299005400306>
- Durkin, M., & O'Donnell, A. (2005). Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 61–74. <https://doi.org/10.1108/02634500510577472>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Ellegaard, C., & Andersen, P. H. (2015). Buying–selling conflict resolution: A literature review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 48, 239–251. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.00>
- FinansDanmark. (2025). *Danske bankkunder er aktive og undersøger ofte deres muligheder*.
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51–90. <https://doi.org/10.2307/30036519>
- Hanafizadeh, P., Keating, B. W., & Khedmatgozar, H. R. (2014). A systematic review of Internet banking adoption. *Telematics and Informatics*, 31(3), 492–510. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2013.04.003>
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32–44. <https://doi.org/10.1177/002224299205600203>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer level and channel level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Houjeir, R., & Brennan, R. (2017). The influence of culture on trust in B2B banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 495–515. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2016-0075>
- Jiang, Y., & Taskin, N. (2022). Digital banking and customer experience. *Journal of Financial Services Marketing*, 23(1) <https://doi.org/10.2121/jeab.980841>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), Article 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204> [mdpi.com]
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171–196.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.042>
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Paesbrugge, B., Rangarajan, D., Sharma, A., Syam, N., & Jha, S. (2022). The role of marketing and sales in the banking sector: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1228–1243. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.059>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). *Essentials of nursing research: Appraising evidence for nursing practice* (7th ed.). Wolters Kluwer.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Powers, T. L., & Reagan, W. R. (2007). Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, 60(12), 1234–1242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.00>
- Pulles, N. J., & Loohuis, R. P. A. (2020). Managing buyer–supplier conflicts: The effect of buyer openness and directness on a supplier's willingness to adapt. *Journal of Supply Chain Management*, 56(4), 65–81. <https://doi.org/10.1111/jscm.12240> [econbiz.de]
- Rangarajan, D., Sharma, A., Paesbrugge, B., & Syam, N. (2021). Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive salesforce. *Business Horizons*, 64(5), 647–659. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.03>
- Sharma, A., Rangarajan, D., Paesbrugge, B., & Jha, S. (2020). Personal selling in the digital age: Opportunities and challenges. *Business Horizons*, 63(6), 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.06.002>
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.1177/00222437990360030>
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356–371. <https://doi.org/10.1177/1094670506286324> [scilit.com]
- van Esterik-Plasmeijer, P. W. J., & van Raaij, W. F. (2017). Banking system trust, bank trust, and bank loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1), 97–111. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2015-0195>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi channel retailing to omni channel retailing: Introduction to the special issue on multi channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.00>