



**Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan vid  
LUNDS UNIVERSITET**

**Kandidatuppsats  
Vt 2004**



# **Lokal förankring som strategi - Kännetecken och konsekvenser**

**Handledare**  
Robert Wenglén

**Författare**  
Karin Andersson  
Anna Forsén  
Kerstin Rylander

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Title</b>                    | Local presence as a strategy – distinguishing features and consequences  |
| <b>Seminar date</b>             | June 3 2004  |
| <b>Course</b>                   | Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)   |
| <b>Authors</b>                  | Karin Andersson, Anna Forsén, Kerstin Rylander   |
| <b>Advisor</b>                  | Robert Wenglén   |
| <b>Key words</b>                | Differentiation strategy, Färs & Frosta Sparbank, Local presence, Relationship marketing, Service quality  |
| <b>Purpose</b>                  | The aim of this thesis is to describe the distinguishing features and consequences of local presence as a strategy, and to introduce the concept within the existing theories of strategy. A more detailed purpose is to show how local presence as a strategy can result in a higher level of quality in the service of the bank. |
| <b>Methodology</b>              | Qualitative case study, inductive course of action, semi standardized interviews   |
| <b>Theoretical Perspectives</b> | Strategy as position, Differentiation strategy, Competitive advantage, Relationship marketing, Resource based analysis, Service Management, Service quality.   |
| <b>Empirical foundation</b>     | Six interviews of employees with different positions at Färs & Frosta Sparbank   |
| <b>Conclusions</b>              | The distinguishing features of local presence as a strategy are a physical presence and availability and a local connection and awareness. The consequences of the local presence is a close relationship to the customer, rapid decision-making, a local profile, great costs and a limited growth potential.                     |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Uppsatsens titel</b>      | Lokal förankring som strategi – kännetecken och konsekvenser  |
| <b>Seminariedatum</b>        | 2004-06-03  |
| <b>Ämne/Kurs</b>             | FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng  |
| <b>Författare</b>            | Karin Andersson, Anna Forsén, Kerstin Rylander  |
| <b>Handledare</b>            | Robert Wenglén  |
| <b>Fem nyckelord</b>         | Differentieringsstrategi, Färs & Frosta Sparbank, Lokal förankring, Relationsmarknadsföring, Tjänstekvalitet  |
| <b>Syfte</b>                 | Uppsatsens syfte är att beskriva kännetecken och konsekvenser av <i>lokal förankring som strategi</i> , och introducera detta som ett begrepp inom strategiteorin. Mer specifikt vill vi visa hur lokal förankring som strategi kan bidra till en ökad kvalitet i banktjänsten.   |
| <b>Metod</b>                 | Kvalitativ fallstudie, induktivt tillvägagångssätt, semistandardiserade intervjuer.   |
| <b>Teoretiska perspektiv</b> | Strategi som position, Differentieringsstrategi, Konkurrens fördelar, Resursbaserad analys, Relationsmarknadsföring, Service Management, Tjänstekvalitet.   |
| <b>Empiri</b>                | Sex stycken intervjuer med personer med olika chefsbefattningar inom Färs och Frosta Sparbank.  |
| <b>Slutsatser</b>            | Lokal förankring som strategi kännetecknas av fysisk närvaro och tillgänglighet samt lokalt engagemang och lokalkännedom. Konsekvenserna av lokal förankring är en nära relation till kunden, snabbhet i korta beslutsvägar, en profilering genom lokal förankring, stora kostnader samt begränsningar i tillväxtpotentialen. |

## Tack till

Härmed vill vi ta tillfället i akt att tacka de personer som har hjälpt oss under arbetets gång. Först och främst vill vi tacka vårt fallföretag Färs & Frosta Sparbank som har varit väldigt tillmötesgående. Med kort varsel har de ställt upp med sin tid, svarat på våra frågor, tillhandahållit diverse material samt visat stort intresse för vår uppsats och vårt arbete. Stort tack till Lennart Haglund, Anders Hemberg, Annette Härstedt, Lars Ljungälv och Roger Lövdahl.

Vidare vill vi tacka vår handledare Robert Wenglén för all hjälp under den tio veckor långa processen, då han bidragit med vägledning och hjälpt oss att hitta fokus i vår uppsats.

Lund, Juni 2004

Karin Andersson

Anna Forsén

Kerstin Caddick - Rylander

# 1 Inledning

Till följd av en förändring i konkurrens klimatet i början av 1970-talet uppkom ett behov av strategier som var mer inriktade på konkurrenssituationen och företagets omvärld<sup>1</sup>. En konkurrensstrategi kan beskrivas som användandet av offensiva eller defensiva åtgärder för att skapa en försvarbar ställning i en bransch, att bemästra konkurrenskrafterna och på så sätt erhålla en bättre avkastning på företagets investeringar. Porter har introducerat tre olika strategier som ett företag kan utnyttja för att skapa konkurrensfördelar. Dessa är kostnadsöverlägsenhet, fokusering och differentiering. Företaget kan differentiera sig genom till exempel design, märkesprofil och teknologi och kan genom dessa attribut skapa högre kvalitet i sitt erbjudande till kunden.<sup>2</sup> Vid utformandet av strategier inom tjänsteföretag finns det vissa principer som vägleder beslutsfattandet i konkurrensen om kunder.<sup>3</sup> Service Management teorin handlar om vad som utgör nytta för och tillgodoser behov hos kunder dvs. kundorienterade och kvalitetshöjande aspekter i hela organisationen.<sup>4</sup> En av dessa aspekter är servicekonceptet som utgörs av tjänstens kärnservice och kringsservice. En kund som köper en tjänst bedömer servicekonceptet i kombination med företagets serviceleveranssystem. Leveranssystemet utgörs av utrustning, lokaler samt finansiella och mänskliga resurser. Det är de mänskliga resurserna som är av största vikt vid kundens kvalitetsbedömning.<sup>5</sup> Kvalitet är tjänsteföretagets främsta konkurrensmedel och grunden i tjänstemarknadsföringen.<sup>6</sup> Gummesson beskriver *servicemötet*, dvs. interaktionen mellan kunden och tjänsteleverantören. Om denna interaktion fungerar väl ökar den kundupplevda kvaliteten.<sup>7</sup> Ett sätt för företaget att förbättra interaktionen med kunden är genom relationsmarknadsföring, en strategi med fokus på att etablera, stärka, underhålla och utveckla ömsesidigt lönsamma relationer.<sup>8</sup> Fokus har flyttats från enstaka transaktioner till att bygga upp och utveckla kundrelationer genom bl.a. intensiva kundkontakter och kundvård. Detta i sin tur skall leda till kundlojalitet och en långsiktig relation med hög kvalitet i interaktionen mellan kunden och företaget.<sup>9</sup> Olsen anser att imagen är viktig i ett tjänsteföretag. Han tar upp tjänstens immaterialitet som en orsak till att det kan vara svårt att skapa en stark image kring tjänsteerbjudandet och att det därför är viktigt att istället satsa på att skapa en positiv image för *organisationen*. Imagen påverkas av kundens uppfattning av den totala kvaliteten i kombination med det kunden för vidare till andra potentiella kunder.<sup>10</sup> Detta resulterar i att, den i relationsmarknadsföringen så omtalade, kundkontakten blir av central betydelse för företaget.

---

<sup>1</sup> Roos, 1998, s. 38

<sup>2</sup> Porter, 1980, s. 55

<sup>3</sup> Grönroos, 1990, s. 24

<sup>4</sup> Albrecht 1988 i Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 42

<sup>5</sup> Normann, 2000, s. 118

<sup>6</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 26

<sup>7</sup> Gummesson, 1998, s. 16

<sup>8</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s.236

<sup>9</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 20

<sup>10</sup> Olsen, 1992, 61 f

Sören Kock har gjort en studie om relationsmarknadsföring och betydelsen av kundupplevd tjänstekvalitet i bankbranschen. Han har studerat långsiktiga relationer mellan banker och dess kunder och kommit fram till att en relativt hög nivå av kundtillfredsställelse gör att de långsiktiga relationerna bibehålls.<sup>11</sup> Hörnfeldt har studerat Internet som ett nytt sätt att interagera mellan kund och bank. I sin framställning använder hon sig av Grönroos modell om teknisk och funktionell kvalitet. Under funktionell kvalitet placerar hon bl.a. tillgänglighet och personalens interaktionsförmåga. Tillgänglighet delas in i flera underkategorier, bl.a. kapacitet, öppettider, lokalisering och nedläggning av bankfilialer. Personalens interaktionsförmåga delas in i grad av uppmärksamhet och vilja att förstå kunden och sätta sig in i dennes problem samt förmågan att situationsanpassa sig.<sup>12</sup> Hörnfeldt beskriver i sin studie hur Internet har blivit ett nytt sätt att interagera mellan kund och bank där kunden blir mer aktiv och delaktig i tjänsteprocessen<sup>13</sup>. Hon beskriver den servicekanal som Zeithaml och Bitner kallar kundkontakt på distans. Även Gummesson har studerat ovan nämnda servicekanal och för en diskussion kring den ansiktslösa relationen där han visar på skillnaden mellan distans- och närrelation.

Ett annat möte som är intressant att studera i relation till det som Hörnfeldt beskriver, är den fysiska kontakten mellan bank och kund. Det finns många teorier angående vad som utgör tjänstekvalitet och hur den skapas. Vi vill använda oss av dessa resonemang kring kvalitet för att belysa en annan aspekt av servicemötet, nämligen den fysiska relationen mellan kund och bank. Det finns ingen teori som visar hur den fysiska närvaron som servicekanal hos tjänsteföretag tillsammans med tjänsteerbjudandet kan vara kvalitetshöjande för både kunden och banken. Vi vill visa hur servicemötet<sup>14</sup> kan öka den kundupplevda kvaliteten genom en ökad tillgänglighet hos banken i form av *lokal förankring*. Företagets interaktion med kunden kan enligt relationsmarknadsföringen förbättras genom att etablera, stärka, underhålla och utveckla ömsesidigt lönsamma kundrelationer.<sup>15</sup> I det här sammanhanget finns det plats för en teori som utgör ett konkret exempel på *hur* tjänsteföretag kan förbättra relationen till kunden genom fysisk interaktion och ökad tillgänglighet som kan leda till större kundtillfredsställelse. Lokalt förankrade företag kan genom sin lokala närvaro och sitt engagemang ha större möjligheter till att skapa och vårda långsiktiga kundrelationer. Vi avser att skapa en teori om lokal förankring som strategi och med den mer precist och konkret visa hur kvalitet kan uppstå i banktjänster.

## 1.1 Problemdiskussion

Enligt oss behandlas *lokal förankring som strategi* bristfälligt och vi anser därför att det finns plats för en sådan teori i den befintliga teorin. För att fylla luckan har vi därför valt att studera lokal förankring som strategi för ett tjänsteföretag. Vi har valt

---

<sup>11</sup> Kock, 1993

<sup>12</sup> Olsen 1992 i Hörnfeldt, 1997, s. 32 ff

<sup>13</sup> Hörnfeldt, 1997

<sup>14</sup> Gummesson, 1998, s. 16

<sup>15</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s.236

att studera ett företag i bankbranschen eftersom branschens utveckling är intressant i förhållande till vårt ämnesval.

Den svenska bankmarknaden har utvecklats och förändrats de senaste 25 åren. Förändringar i form av avregleringar, ökad konkurrens från nischbanker och utländska aktörer, informationsteknologins framväxt samt kundens ökade krav på kvalitet har bidragit till en ny marknad där bankerna tvingas till ökad differentiering för att kunna tillmötesgå kundernas behov och behålla sina marknadsandelar. Bankbranschen har gått från att vara säljarens marknad till att idag fokusera på kundens behov och kvalitet i banktjänsterna. En förutsättning för att lyckas på marknaden är att skapa tillfredsställda kunder som gör affärer om och om igen.<sup>16</sup> Betydelsen av att skapa långsiktiga relationer har därför ökat och många banker strävar efter att knyta kunden till sig genom helhetslösningar och personliga relationer.<sup>17</sup>

Kunderna har idag fått ökade möjligheter att sköta sina bankaffärer virtuellt utan att fysiskt uppsöka ett bankkontor på vissa bestämda tider och dagar. För flertalet banker har den nya teknologin fått konsekvenser i form av rationaliseringar och kostnadseffektiviseringar genom nedläggningar av lokalkontor och uppsägning av bankpersonal.

Trots trenden av rationaliseringar och ökad automatisering inom bankbranschen finns det företag som fortfarande öppnar mindre kontor och som tror på att den lokala närvaron är viktig för kunden. Vi är intresserade av hur ett företag i bankbranschen använder sig av lokal förankring som strategi för att differentiera och positionera sig på marknaden och därigenom skapa konkurrensfördelar genom högre kundupplevd kvalitet.

## 1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva kännetecken och konsekvenser av *lokal förankring som strategi*, och introducera detta som ett begrepp inom strategiteorin. Mer specifikt vill vi visa hur lokal förankring som strategi kan bidra till en ökad kvalitet i banktjänsten.

---

<sup>16</sup> Olsen, 1992, s. 25

<sup>17</sup> Englund et al., 2001, s. 83 ff

## 2 Metod

---

*I detta kapitel diskuteras val av fallföretag och metod. Metodkapitlet har för avsikt att förklara hur vi har gått tillväga med att samla in och bearbeta data under uppsatsens gång. Kapitlet avslutas med att vi kritiskt granskar informationen och våra källor.*

---

### 2.1 Val av företag

Färs & Frosta Sparbank är en bank som i sitt strategiarbete till stora delar satsat på lokal förankring, varför vi valde att använda dem som fallföretag.

Vi har valt att studera ett företag i en bransch som merparten av uppsatsens författare har god kunskap om. Två av oss arbetar inom bankbranschen, varav en i dagsläget jobbar på ett av Färs & Frostas lokalkontor, och vi anser oss därför vara väl insatta i dess verksamhet. Detta gör att vi till stor del kan undvika accessproblem, som är resultat av att en utredare inte har tillräcklig erfarenhet av det område som skall undersökas<sup>18</sup>.

Färs & Frosta Sparbanks ledning är tillsammans med två lokalkontor belägna i Lund, vilket dessutom ger oss ökad tillgänglighet och underlättar kontaktskapandet med företaget under uppsatsens gång. Vi har valt att utgå från två av bankens kontor: ett i Höör och ett i Lund.

### 2.2 Val av vetenskaplig ansats

Målet med vårt arbete är att söka en helhetsförståelse och försöka tolka det observerade. För att kunna försöka svara på vår problemdiskussion är det av stor vikt att förstå helheten och bakgrunden till ett särskilt strategival. Vi har därför valt att använda oss av den hermeneutiska ansatsen vilken har som syfte att försöka förklara *varför* någonting sker istället för att endast beskriva vad som händer.<sup>19</sup> Vi kan därigenom försöka förklara begreppet *lokal förankring som strategi* och det passar därför bäst med ett kvalitativt angreppssätt i vårt uppsatsarbete.<sup>20</sup>

#### 2.2.1 Fallstudien som metod

Fallstudien som metod kännetecknas av att undersökningen endast omfattar ett eller ett fåtal fall, vilka studeras mer detaljerat och ur fler dimensioner.<sup>21</sup> Vi har valt att använda oss av denna metod och vi koncentrerar oss på ett fallföretag. Detta ger oss möjlighet att gå på djupet av vår problemformulering och att kunna ägna mer tid åt det enskilda fallet. I en fallstudie som metod ligger fokus snarare på att upptäcka än att försöka bevisa. Metoden ger oss också möjligheter till att erhålla djupgående

---

<sup>18</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul 1999 s. 108

<sup>19</sup> Saunders et al., 1997 s. 72

<sup>20</sup> Holme & Solvang, 1996, s. 76

<sup>21</sup> Lundahl & Skärvad, 1999, s. 51



insikter om det aktuella fenomenet samt att genom intervjuer se hur de utvalda respondenterna tolkar det.<sup>22</sup>

## **2.2.2 Den kvalitativa metoden**

Den kvalitativa metoden ger flexibilitet i undersökningsarbetet. Vi har haft möjlighet att justera vår problemformulering utefter arbetets gång, något som blir nödvändigt i och med utökad kunskap, erfarenhet och insamlat material. Vi har en närhet till den källa vi hämtar vår information ifrån och det är vår uppfattning eller tolkning av informationen som står i förgrunden. Styrkan med detta tillvägagångssätt är att vi hela tiden blir mer kunniga och får en fördjupad förståelse för det undersökta fenomenet.<sup>23</sup> Svagheten är dock att det kan vara svårt att jämföra informationen mellan de olika undersökta enheterna, då de första intervjuerna kan ge mindre intressant material p.g.a. för lite kunskap från vår sida jämfört med de slutliga intervjuerna.<sup>24</sup>

Inom den kvalitativa metoden finns det flera strategier för tillvägagångssätt i undersökningsarbetet. Vi har använt oss av det induktiva tillvägagångssättet som tar sin utgångspunkt från empirin och därefter undersöker vilka teorier och frågor som kan vara intressanta att följa upp.<sup>25</sup> Vi började med att söka i empirin efter idéer till uppsatsämne och upptäckte att lokal förankring som strategi var något som intresserade oss. Efter att som nästa steg ha undersökt vilka teorier som angränsade till vårt område upptäckte vi att det fanns en plats för en teori om lokal förankring som strategi.

## **2.3 Databesamling**

### **2.3.1 Primärdata**

Med primärdata avses det material som har samlats in för uppsatsens bestämda ändamål. Det är en förstahandskälla eller primärkälla<sup>26</sup>, som t ex information som författarna får direkt från personliga intervjuer.<sup>27</sup> Stora delar av vår empiri bygger på personliga intervjuer med bankchefer inom Färs & Frosta Sparbank. Dessa respondenter har valts med bakgrund av att de är väl insatta och delaktiga i bankens strategiarbete, något som ligger till grund för hela rapporten.

#### **2.3.1.1 Intervjumetod**

Vi har främst tillämpat oss av semistandardiserade intervjuer, där frågorna och dess ordningsföljd är flexibla och situationsanpassade för att täcka behovet av information.<sup>28</sup> Semistandardiserade intervjuer bygger på att samma frågor ställs till

---

<sup>22</sup> Merriam, 1994, s. 9

<sup>23</sup> Holme & Solvang, 1996, s. 80

<sup>24</sup> Holme & Solvang, 1996, s. 80

<sup>25</sup> Saunders et al., 1997

<sup>26</sup> Holme & Solvang, 1996, s. 132

<sup>27</sup> Andersen, 1998, s. 150 f

<sup>28</sup> Lundahl & Skärvad, 1999, s. 116

samtliga respondenter och svaren följs upp med spontana följdfrågor som kan skilja sig åt mellan respektive intervju.

Vi har använt oss av kvalitativa intervjuer, där det är viktigt att ställa öppna frågor för att undvika styrning från intervjuarens sida och för att tillåta många olika infallsvinklar och nyanser.

Innan intervjun har vi upprättat en manual som vi håller oss till för att inte skrida utanför ämnet. Samtliga intervjuer har företagits på respektive respondents kontor och har förhoppningsvis bidragit till att respondenterna känt sig någorlunda bekväma vid intervjutillfället. Intervjuerna har genomförts med minst två av oss närvarande vid varje tillfälle. Vid intervjuerna har en person fört anteckningar och den andra ställt frågorna. För att få en så precis återgivning av respondentens svar som möjligt har samtliga intervjuer spelats in och därefter transkriberats. Vi har kategoriserat vår empiri genom att först göra anteckningar i marginalen på de utskrivna intervjuerna och därefter har vi manuellt klippt ut och klistrat in materialet under olika kategorier på ett större ark. Detta ger en bättre överblick över den relevanta empirin och en ökad möjlighet att upptäcka eventuella luckor i materialet.<sup>29</sup> Metoden har även hjälpt oss att precisera ytterligare frågor som kan vara intressanta och viktiga för att ge svar på vår problemformulering.

### **2.3.1.2 Presentation av respondenterna**

De personer som vi har valt att intervjua blir avgörande för vårt slutresultat och det är därför av största vikt att dessa personer väljs med omsorg. I vårt arbete har vi valt att koncentrera oss på bankchefer på två olika banker i Skåne-regionen samt på styrelsen och ledningen för Färs & Frosta Sparbank.

**Lars Ljungälv** VD sedan 1999, med arbetsuppgifter som innefattar att leda och fördela arbete inom banken. Lars började på Färs & Frosta 1990 och arbetade då en kort tid i kassan innan han började på låneavdelningen. Blev kontorschef i Höör vid 23 års ålder och avancerade 1996 till chef för kontorsrörelsen med 13 kontor och 100 anställda. Tog över posten som vice VD 1998.

**Lennart Haglund** Styrelseordförande i Färs & Frosta Sparbank. Började som vice VD i banken 1975 och tillträdde sedan som VD 1983. Avgick som VD 1999 då han fick ett erbjudande om posten som vice VD i FöreningsSparbankens koncernledning.

**Anders Hemberg** Bankchef sedan 2003 för Färs & Frosta Sparbanks två kontor i Lund. Dessförinnan var Anders på SEB och har arbetat på bank sedan 1987. Under dessa år har han även jobbat utanför banken, på ett säljföretag.

---

<sup>29</sup> Tony Huzzard, metodföreläsning 040415

**Roger Lövdahl** Bankchef för Färs & Frosta Sparbanks kontor i Höör, med huvudansvar för företagskunderna. Började på banken 1985 då han gick en internutbildning. Arbetade därefter på företagsavdelningen i Hörby. 1998 tog han jobbet som kreditchef för kontorsområdet Eslöv, Höör och Löberöd, för att sedan bli bankchef för kontoret i Höör 2001.

**Anette Härstedt** Ställföreträdande bankchef för Färs & Frosta Sparbanks kontor i Höör, med huvudansvar för privatkunderna. Började i banken 1982, blev försäljningschef 1999 och två år senare ställföreträdande bankchef för kontoret i Höör.

### 2.3.2 Sekundärdata

Med sekundärdata avses redan befintligt material om ett fenomen som inte är insamlat eller sammanställt primärt för den egna studien.<sup>30</sup> Sekundärdata som vi har använt oss av i denna studie utgörs av bl.a. Färs & Frosta Sparbanks årsredovisning, diverse tidningsartiklar om bankers utveckling under de senaste åren, undersökningar, avhandlingar och data från Internet. Syftet med insamlingen av sekundärdata har varit att dels få mer fakta om vad som tidigare dokumenterats på området och dels, åtminstone på det tidigare stadiet av studien, ge uppslag till olika idéer. Vi har dock fått sälla och skära ned på de sekundära källorna då dessa inte har uppfyllt våra krav eller varit anpassade till vår problemformulering.

### 2.4 Förförståelse

Med förförståelse menas den uppfattning som kan finnas om en viss företeelse grundat på egna erfarenheter, utbildning eller annat vetenskapligt arbete.<sup>31</sup> Även fördomar spelar en central roll. Våra tidigare erfarenheter och utbildning har givit oss en kunskapsbas och förförståelse för det studerade fenomenet. Samtliga av oss har under våren läst kursen Strategi & Styrsystem som i många fall kan påverka oss vid val av tillämpbar teori och fokus i vårt arbete. Denna ”vinkling” kan både ses som en styrka och en svaghet. Svagheten ligger i att vi kan ha haft ett visst sätt att tänka på och premierat saker som vi har tyckt varit relevanta och förbisett andra. Om gruppkonstellationen varit annorlunda kanske andra saker hade framkommit. Vi ser det dock främst som en styrka sedan det hjälper till att hålla fokus i arbetet och vi kan ha kommit längre med vår specifika frågeställning då gruppens medlemmar är insatta i flera av de olika teorier och begrepp som vi valt att koncentrera oss på.

---

<sup>30</sup> Lundahl & Skärvad, 1999, s. 131

<sup>31</sup> Holme & Solvang, 1996, s. 151

## 2.5 Källkritik

Validitet betyder att källan mäter det som avses att mätas.<sup>32</sup> Vårt arbete bygger till största del på kvalitativa intervjuer. Vi har intervjuat personer med chefsbefattning inom Färs & Frosta Sparbank. Vi är medvetna om att intervjuaren kan vara vinklade, då respondenten kanske vill att vi skall uppfatta företaget på ett visst sätt. Hänsyn måste tas till att alla intervjupersoner som individer kan skilja sig åt. Vissa är mer öppna än andra, och mer eller mindre benägna dela med sig av relevant information.

Vidare kan en s.k. intervjuareffekt uppstå, vilket innebär att vi som intervjuare till viss del styr svaren, genom omedvetna signaler som vi sänder ut till respondenten. Det är även viktigt att försäkra sig om att insamlad data verkligen tolkats på ett korrekt sätt, samt att förhålla sig kritisk till materialet.<sup>33</sup> Vi har försökt att minimera eventuella felaktigheter och misstolkningar från vår sida i den insamlade datan genom att skicka den sammanställda empirin till respektive respondent för granskning och eventuella kommentarer.

En hög grad av reliabilitet innebär att den erhållna informationen är tillförlitlig.<sup>34</sup> Sett ur ett hermeneutiskt synsätt svarar reliabiliteten på om liknande observationer utförda av olika forskare vid skilda tillfällen kommer att leda till liknande resultat.<sup>35</sup> Termen reliabilitet stämmer inte särskilt väl in på den kvalitativa metoden i traditionell mening. Istället för att sträva efter att utomstående skall få liknande resultat som oss, genom ett liknande tillvägagångssätt, strävar vi efter att resultaten har en mening och vara konsistenta.<sup>36</sup> Med anledning av detta har vi valt att tillämpa oss av följande källkritiska kriterier<sup>37</sup> för att bedöma våra källor och därmed vår studies reliabilitet:

- Samtidskrav
- Tendenskrav
- Beroendekritik

Samtidskravet innebär att materialet skall vara aktuellt. Genom att göra personliga intervjuer har vi förhoppningsvis fått det mest aktuella och relevanta informationsmaterialet. Tendenskritiken försöker utröna vilka egna intressen som respondenten har i frågan. Ett exempel på detta är att respondenten kan ha avgivit ett svar som var vad de trodde att vi ville höra eller en så fördelaktig bild av företaget som möjligt. Detta påverkar reliabiliteten negativt och därmed resultatet. Vi har därför försökt att vara så kritiska som möjligt mot det insamlade materialet, dels vid intervjuerna och dels vid sammanställningen av materialet. Fall som vi har ansett

---

<sup>32</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999, s. 38

<sup>33</sup> Saunders et al., 1997

<sup>34</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999, s. 40

<sup>35</sup> Saunders et al., 1997

<sup>36</sup> Lincoln & Guba 1985 i Merriam, 1994, s. 182

<sup>37</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999, s. 151

tveksamma har helt enkelt selekterats bort ur materialet för att ge en så riktig bild av det studerade som möjligt. Beroendekritiken innebär att kontrollera om källorna är inbördes beroende av varandra. Vi kunde i våra intervjuer ibland märka att svaren vi fick liknade varandra, vilket får oss att undra om respondenterna hämtat det från samma källa. I så fall skulle dessa svar vara hämtade ur bankens material, och kanske inte spegla vad de som individer egentligen tror och anser. Genom att vara medveten om ovanstående anser vi att vår studie och dess slutresultat får en högre validitet och reliabilitet.

# 3 Strategi

---

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av begreppet strategi samt strategi som position eftersom valet av strategi ofta är beroende av företagets position på marknaden. I samband med detta redogörs för konkurrensfördelar vilket i vårt fall utvecklas i en beskrivning av differentieringsstrategin. Slutligen redogörs för det resursbaserade synsättet som utmynnar i en modell för att avgöra vilka resurser som har potential att bli varaktiga konkurrensfördelar.*

---

## 3.1 Introduktion till strategi

*Strategy is like trying to ride a bicycle  
while you're inventing it.*

- Igor Ansoff

Det finns inte någon enkel och allmänt accepterad definition av strategi, då begreppet har använts på många olika sätt av både praktiker och teoretiker. Generellt kan dock sägas att strategi är knutet till en överordnad samordning av företagets mål, riktlinjer och aktiviteter. En välutvecklad strategi skall fungera som ett hjälpmedel för att fördela resurser, identifiera behov och genomföra ändringar i organisationen.

Enligt Bruce Henderson, grundare av Boston Consulting Group, handlar strategiprocessen i stort om ett medvetet sökande efter en handlingsplan som utvecklar och förstärker företagets konkurrensfördelar.<sup>38</sup>

Ett av motiven för strategisk planering är just konkurrens. Stora delar av underlaget för en strategi bestäms av samspelet med och beroendet av aktuella och eventuella framtida konkurrenter. Det finns tre viktiga frågor med anknytning till strategi som företaget behöver fundera över, och dessa är<sup>39</sup>:

- Hur ska företaget klara sig i konkurrensen?
- Vilka kunskaper och resurser har företaget och hur kan de eventuellt utnyttjas bättre eller annorlunda?
- Vilka är företagets behov på sikt?

---

<sup>38</sup> Roos, 1998, s. 17

<sup>39</sup> Roos, 1998, s. 24

## 3.2 Strategi som position

Mintzberg har utvecklat ett ramverk som kallas för ”strategins fem p” som syftar till att lära ut vad strategi är och vilket inflytande strategitänkandet har i företaget. Dessa fem p är *plan, ploy, pattern, position* och *perspective*. Vi ska här redogöra närmare för ett av dessa p:n som vi hoppas kan bidra till ökad förståelse av uppsatsens frågeställning, nämligen *strategi som position*.<sup>40</sup>

Strategi som position inriktas på företagets position i den yttre miljön där företaget väljer att lokalisera sig, till exempel när det gäller marknadsandel eller i fråga om geografisk täckning av marknaden.<sup>41</sup> Valet av strategi är ofta beroende av företagets position på marknaden och de för- och nackdelar som företaget har jämfört med de viktigaste konkurrenterna. Strategin uttrycker här hur anpassningen mellan den yttre miljön och den inre, i form av företagets resurser, skall gå till.<sup>42</sup>

## 3.3 Konkurrensfördelar

I samband med definitionen av strategi som position är det vanligt att tala om *konkurrensfördelar*. Hållbara konkurrensfördelar kan skapas genom att företaget påverkar och positionerar sig i förhållande till andra aktörer i den aktuella branschen, vilket också är en förutsättning för att uppnå långsiktig lönsamhet.

*”När två eller flera företag konkurrerar inom samma bransch, har ett företag en konkurrensfördel framför sina konkurrenter när det har en högre lönsamhet eller har potential att få högre lönsamhet.”*<sup>43</sup>

Ett företag kan uppnå större försäljning än konkurrenterna, och i och med det högre lönsamhet, på två sätt.

1. Genom att utnyttja stordriftsfördelar, inläringseffekter eller andra förhållanden kan företaget hålla en lägre kostnadsnivå än konkurrenterna, och på så sätt erbjuda kunden en identisk produkt eller tjänst till ett lägre pris. Företaget säljer då större volymer vilket höjer lönsamheten och ger företaget en konkurrensfördel.
2. Företaget kan också skapa differentieringsfördelar om det har en *förmåga att genom en unik produkt/tjänst eller andra förhållanden höja den kundupplevda kvaliteten* och på så sätt kunna ta ut ett högre pris än konkurrenterna. Det högre priset företaget får av kunden överstiger förhoppningsvis differentieringskostnaderna, vilket leder till högre lönsamhet och en konkurrensfördel.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Roos, 1998, s. 22

<sup>41</sup> Roos, 1998, s. 22

<sup>42</sup> Bengtsson & Skärvad, 2001, s. 188

<sup>43</sup> Grant, 2002, s. 227

<sup>44</sup> Bengtsson & Skärvad, 2001, s. 169

### 3.3.1 Differentieringsstrategi

Differentiering innebär att företaget erbjuder varor eller tjänster som skiljer sig från vad konkurrenterna erbjuder. Faktorer som kan bidra till att göra produkten eller tjänsten unik och speciell är till exempel varumärke, teknik, produkttegenskaper eller kundservice. Differentieringsstrategins mest framträdande konsekvenser är för det första att denna strategi i princip alltid innebär högre produktionskostnader, vilket gör att företaget inte samtidigt kan vara kostnadsledare. Dessutom kan en lyckad differentiering leda till att företaget går miste om möjligheten till en stor marknadsandel.<sup>45</sup>

Differentiering är en fördelaktig strategi när kundernas behov och preferenser är för spridda för att kunna tillfredställas av en enda standardiserad produkt, eller när flera företag har liknande kapabiliteter.<sup>46</sup> För att en differentieringsstrategi ska bli lyckad krävs kunskap om vad kunderna värderar, vad de anser viktigast och vad de är beredda att betala för. När ett tillräckligt stort antal kunder har fastnat för konceptet har företaget skaffat sig en konkurrensfördel. Ju starkare företaget lyckas få kunden att känna för de attribut som erbjuds, ju starkare blir konkurrensfördelen. En lyckad differentiering leder bl. a till:

- Att företaget kan ta ett högre pris för sin produkt eller tjänst, och/eller
- att försäljningen ökar, och/eller
- ökad kundlojalitet.

En differentieringsstrategi misslyckas då kunderna inte värderar företagets unika egenskaper tillräckligt högt för att välja företagets koncept framför konkurrenternas. Likaså faller strategin när de unika egenskaperna lätt kan kopieras av konkurrenterna, vilket eliminerar själva grundtanken med differentiering.<sup>47</sup>

### 3.4 Det resursbaserade synsättet

Det resursbaserade synsättet koncentrerar sig på att utvärdera företagets inre styrkor och svagheter. För att använda sig av det resursbaserade synsättet görs två antaganden:

1. Att resurser och förmågor är heterogent fördelade mellan konkurrerande företag, samt
2. att dessa skillnader i fördelning kan anses som stabila över tiden, dvs. resurserna går inte att flytta.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Roos, 1998, s. 187

<sup>46</sup> Thompson & Strickland, 2001, s. 163

<sup>47</sup> Thompson & Strickland, 2001, s. 163

<sup>48</sup> Barney, 1996 i Artikelkompendium "Strategi och Styrssystem", 2004



Enligt Barney inkluderar företagens resurser och förmågor alla finansiella, fysiska, mänskliga och organisatoriska tillgångar som företaget använder för att utveckla, tillverka och leverera produkter och tjänster till sina kunder. Barney har utvecklat fyra frågor som ska besvaras för varje resurs eller förmåga för att fastställa om den har potential att innebära en varaktig konkurrensfördel eller inte. Dessa frågor är:

1. Är den värdefull? Hjälper den företaget att svara på omgivningens hot och möjligheter? Barney kopplar det resursbaserade synsättet till omgivningen genom att påstå att resurser inte är värdefulla i ett vakuum, utan bara när de kan neutralisera omgivningens hot och utnyttja dess möjligheter.
2. Hur många konkurrerande företag besitter redan dessa värdefulla resurser och förmågor? Är den sällsynt? En resurs eller förmåga som kontrolleras av ett antal konkurrerande företag blir troligen inte till någon konkurrensfördel för något av företagen.
3. Kan konkurrerande företag som inte har den värdefulla och sällsynta resursen skaffa sig den utan att lida några betydande kostnadsnackdelar? En resurs eller förmåga kan imiteras på två sätt, genom att skapa en egen likadan, eller genom att ersätta resursen med ett substitut som fyller samma funktion. För att det ska bli kostsamt för ett konkurrerande företag att imitera de egna resurserna och förmågorna, bör de bygga på minst en av följande kategorier: De ska vara historiskt förankrade, dvs. bygga på unika omständigheter som är omöjliga att återskapa, bygga på ett stort antal små beslut som kan vara svåra att identifiera för utomstående eller vara socialt komplexa och i och därför svåra att imitera.
4. Är företaget organiserat på ett sätt som stödjer utnyttjandet av de värdefulla, sällsynta och svårkopierade resurserna? Ett företag som har potential att få en bestående konkurrensfördel, måste för att till fullo kunna tillgodose sig denna fördel organisera sig på ett sätt som underlättar utnyttjandet av resurserna. Denna organisation inkluderar formell struktur, kontrollsystem, ledarstil mm.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Barney 1996 i Artikelkompodium "Strategi och Styrssystem", 2004

# 4 Tjänsten och tjänsteföretaget

---

*Detta kapitel syftar till att ge en grundläggande bild av vad som utmärker ett tjänsteföretag för att ge en introduktion och ett tydligare sammanhang till vårt val av undersökningsområde. Vidare ämnar vi att med hjälp av befintlig teori beskriva hur ett tjänsteföretag kan skapa hög kvalitet för kunden. En viktig del i tjänsteföretagets kvalitetsskapande är att vårda och utveckla sina nuvarande kundrelationer.*

---

## 4.1 Tjänsten och tjänsteföretaget

*”En tjänst är varje handling eller åtgärd som en part kan erbjuda en annan part. Den är till stor del immateriell och resulterar inte i att någon äger något. Produktionen av tjänsten kan vara knuten till en fysisk produkt, men behöver inte vara det.”<sup>50</sup>*

En tjänst består oftast inte av enbart en tjänst, utan ett paket av tjänster, innehållande själva kärnservicen samt kompletterande tjänster och produkter.<sup>51</sup> Kunden är involverad i hela processen och upplever därför både själva produkten och hur den produceras. Det är kundens förväntningar och uppfyllandet av dessa, samt kundens kontakt med tjänsteleverantören som bestämmer om företaget ska lyckas eller inte. För att kunna välja strategi, måste leverantören ha en grundlig förståelse för kunden, samt en tydlig vision om hur det egna företagets kompetens kan stödja skapandet av kundvärde. Det innebär att strategiskt arbete som syftar till att stärka konkurrenskraft och position måste ta hänsyn till samverkan med kunden och dess inverkan på kundtillfredsställelse och kundlojalitet.<sup>52</sup>

## 4.2 Tjänstekvalitet

Tjänster utgörs ofta av ett system av värdebärande komponenter bestående av deltjänster. Tjänstens värde, kvalitet och attraktivitet beror dock på kundens uppfattning om helheten. I detta sammanhang är ett tydligt tjänstekoncept mycket viktigt. Tjänstekonceptet måste vara tydligt och väl kommunicerat till alla berörda intressenter samt vara förankrat hos kunderna och i affärsidén. Tjänstens värde och kvalitet bestäms av kunden och tjänstekonceptet måste svara mot de kundbehov företaget avser att tillgodose. För att kunna konstruera ett bra tjänstekoncept måste företaget sätta sig in i kundens situation, behov och förväntningar. Det krävs alltså att relationen med företaget och det sätt som kunden tar del av tjänsten motsvarar kundens förväntningar. Tjänsteföretaget måste förstå kunden och dess bedömningsgrunder på djupet, och först då kan en konkurrensfördel på marknaden uppnås.<sup>53</sup> Det finns två typer av kundkunskap: att känna kunderna i termer av behov, köpbeteende, konsumtionsbeteende osv. och att känna dem som individer genom en nära samverkan och dialog.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Kotler 1992 i Roos, 1998, s. 165

<sup>51</sup> Bengtsson & Skärvad, 2001, s. 118

<sup>52</sup> Roos, 1998, s. 168

<sup>53</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 31

<sup>54</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 51

Tjänster är till stor del *handlingar* och *interaktion* i ett samspel mellan tjänsteproducentens medarbetare, teknisk/fysisk miljö och kunder i en organisatorisk ram. I de flesta fall är det samspelet, interaktionen människor emellan som är det mest avgörande.<sup>55</sup> Det går inte att göra någon klar distinktion mellan *produktion*, *leverans* och *konsumtion* av en tjänst eftersom de olika delarna integreras och i stor utsträckning sker samtidigt och på samma plats. I de flesta fall deltar även kunden i produktionen av tjänsten vilket medför att tjänsteföretaget inte enbart måste ha kontakt och samverka med kunden utan också behandla kunden som en produktionsfaktor och som en viktig medproducent. I ett tjänsteföretag är det vanligtvis människorna som är nyckelresurser eftersom tjänsten oftast uppstår i mötet mellan medarbetare och kund. Kundens upplevelse påverkas starkt av medarbetarna.<sup>56</sup>

Eftersom produktionen av en tjänst kan betraktas som en aktivitet är det svårt att genomföra någon vanlig form av kvalitetskontroll. Det finns ingen kvalitetsstandard som kan kontrolleras innan tjänsten är såld och förbrukad, därför måste kvaliteten kontrolleras fortlöpande samtidigt som tjänsten produceras och förbrukas. Detta gör också att den person som utför tjänsten blir en enormt viktig faktor för den kundupplevda kvaliteten.<sup>57</sup>

#### **4.2.1 Profil, teknisk kvalitet och funktionell kvalitet**

Enligt Grönroos är kvaliteten som kunden upplever i ett tjänsteföretag en funktion av tre olika komponenter: profil, teknisk kvalitet och funktionell kvalitet. Teknisk kvalitet innebär att tjänsten faktiskt fungerar och att den tillgodoser det primära behovet. Det är också viktigt för konsumenten *hur* den tekniska kvaliteten överförs på honom, det är detta som kallas funktionell kvalitet. I många fall kan den funktionella kvalitetskomponenten vara viktigare än den tekniska, speciellt med tanke på att det kan vara svårt att konkurrera med den tekniska kvaliteten då alla aktörer i branschen ofta besitter samma tekniska lösningar. Däremot kan företaget skaffa sig konkurrensfördelar genom att utveckla en bättre funktionell kvalitet och därigenom på ett mer långsiktigt sätt lyckas differentiera sig från konkurrenterna. Roos tar upp tre aspekter som påverkar kundens upplevelse av den funktionella kvaliteten: Tjänstens tillgänglighet, samverkan och kunddeltagande. Med tjänstens tillgänglighet avses hur lätt eller svårt det är för kunden att utnyttja tjänsten på ett eller annat sätt, t.ex. väntetider, öppettider och lokalisering. Med samverkan menas hur kunden interagerar med antingen den som erbjuder tjänsten, med företagets tekniska system eller med andra kunder. Kunddeltagandet mäter hur engagerad kunden är i produktionen av själva tjänsten. Om kunden måste göra för mycket själv kan det upplevas som negativt. Samtidigt finns det fall där kundens deltagande kan förbättra tjänsten avsevärt.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 40 f

<sup>56</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 41

<sup>57</sup> Roos, 1998, s. 166

<sup>58</sup> Roos, 1998, s. 169 f

De tekniska och funktionella dimensionerna bidrar tillsammans till att skapa den image och uppfattning som kunden får av tjänsteleverantören. Imagen resulterar sedan i kundens *upplevda* kvalitet. Den *förväntade* kvaliteten bestäms också av företagets image, den varuinformation och marknadsföring som kunden tagit del av, samt vilka behov som kunden har.<sup>59</sup> Den slutliga uppfattningen om kvaliteten erhålls sedan kunden jämfört förväntad kvalitetsnivå med upplevd kvalitetsnivå.

Profilen hos tjänsteföretaget är också av betydelse för kvalitetsbilden, då kunden till viss del värderar en tjänst han överväger att köpa till det yttre utseendet eller ryktet. En positiv profil kan ursäktas eventuella tillfälliga brister medan en negativ profil i sin tur kan riskera att förstärkas vid en komplikation i den tekniska eller funktionella kvaliteten.<sup>60</sup> Det är därför av stor betydelse att ett tjänsteföretag utnyttjar detta och profilerar sig på ett strategiskt fördelaktigt sätt.

## 4.2.2 Service Management

Vid utformandet av strategier inom tjänsteföretag finns det vissa managementprinciper som vägleder beslutsfattandet och ledningens agerande i konkurrensen om kunder. Dessa principer kallas för *Service Management*.<sup>61</sup>

*”Service Management is a total organisational approach that makes quality of service, as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business.”*<sup>62</sup>

Service Management går ut på att förstå vad som utgör nytta för och tillgodoser behov hos kunder, att förstå hur organisationen kan producera och leverera denna nytta samt att förstå hur organisationer skall utvecklas och styras så att den avsedda kundnyttan åstadkoms och alla intressenters krav tillgodoses. Service Management perspektivet förändrar fokuseringen i ett tjänsteföretag från produktbaserad nytta till totalnytta, från kortsiktiga affärstransaktioner till långsiktiga affärsrelationer, från kärnproduktkvalitet till total kundupplevd kvalitet, samt från produktion av den tekniska lösningen som nyckelprocess i företaget till utveckling av totalnytta och totalkvalitet som nyckelprocess.<sup>63</sup>

### 4.2.2.1 Service Management systemet

Service Management systemet har följande fem huvudkomponenter (se figur 1)<sup>64</sup>:

---

<sup>59</sup> Roos, 1998, s. 171

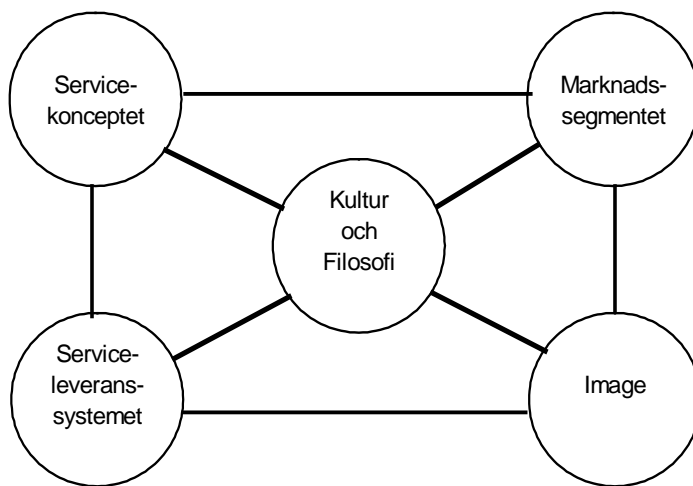
<sup>60</sup> Grönroos, 1996, s. 105

<sup>61</sup> Grönroos, 1990, s. 24

<sup>62</sup> Albrecht 1988 i Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 42

<sup>63</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 43

<sup>64</sup> Normann, 2000, s. 60



Figur 1 Service Management systemet

#### 4.2.2.1.1 Marknadssegmentet

Marknadssegmentet är den speciella kundtyp för vilken hela servicesystemet utformats. I Service Management systemet uppträder kunden två gånger: som kund i marknadssegmentet och som del av serviceleveranssystemet. De två sidorna hos relationen till kunden är sammanbundna eftersom det är helheten som kunden bedömer. För kunden består en del av serviceföretagets output av *hur mycket* och på *vilket sätt* han måste delta i tillhandahållandet av tjänsten och vilka problem och tillfredställelser som är involverade i processen.<sup>65</sup> Marknadssegmentering måste därför grundas på kundens behov, möjligheter och villighet att tillåta en annan organisation att påverka hans sätt att fungera.<sup>66</sup>

#### 4.2.2.1.2 Servicekonceptet

Servicekonceptet innefattar de fördelar som tjänsteförtaget erbjuder kunden. Servicekonceptet består vanligtvis av en mycket komplex uppsättning värderingar, som ofta är svåra att analysera. Vissa av dessa fördelar är fysiska medan andra är psykologiska eller emotionella. Några är viktigare än andra och kallas *kärnservice*, medan andra är mera *perifera* till sin karaktär. "Servicepaketet" som tjänsteförtaget erbjuder kunden kan delas in i *kärnservice* och *kringservice*. Kärnservicen innefattar den primära servicen, exempelvis in- och utlåning av pengar, medan kringservicen kan vara att få rådgivning. Distinktionen mellan kärn- och kringservice är i vissa fall inte så tydlig. När det är liten skillnad mellan kärnservicen hos konkurrerande företag bestäms kundens val oftast av hur kringservicen ser ut.<sup>67</sup>

#### 4.2.2.1.3 Serviceleveranssystemet

Serviceleveranssystemet är motsvarigheten till "produktionssystemet" och "distributionssystemet" i ett tillverkande företag. Här finns de mest unika och

<sup>65</sup> Normann, 2000, s.109

<sup>66</sup> Normann, 2000, s.121

<sup>67</sup> Normann, 2000, s.75 f

innovativa idéerna i ett serviceföretag.<sup>68</sup> Tre komponenter kan urskiljas i serviceleveranssystemet: *personalen*, *kunden* och *teknologiskt och fysiskt stöd*.

- *Personal*. Serviceorganisationer är i allmänhet personlighetsintensiva. De mest framgångsrika företagen har tänkt ut kreativa och stränga sätt att finna, utveckla och fokusera mänskliga resurser
- *Kund*. Kunden har en intressant och komplex roll i serviceorganisationen eftersom kunden inte endast mottar och konsumerar tjänsten utan också fungerar som en komponent i dess produktion och leverans. Kunden i en serviceverksamhet måste därför väljas ut och ledas lika omsorgsfullt som anställda.
- *Teknologi och fysisk support*. Dessa faktorer skiljer sig inte nämnvärt från motsvarande i ett tillverkningsföretag. Den nya teknologins, speciellt informationsteknologins, inverkan på tjänster kan emellertid bli mycket stor. Fysiska verktyg är avgörande för funktionen hos sådana interaktiva system.

Enligt Grönroos kan dessa tre komponenter även ses som resursgrupper som påverkar interaktionen mellan konsument och tjänsteföretag.<sup>69</sup> Resultatet av samspelet mellan dessa tre resursgrupper bidrar till kundens totala upplevelse av tjänsteföretaget. Tjänsteutveckling blir följaktligen en fråga om att hantera dessa resurser så att företaget uppnår avsedd tjänstekvalitet. Genom att ändra på resurserna, till exempel genom att ersätta människor med maskiner och någon form av självbetjäning eller genom att introducera nya automater, ändras den upplevda tjänsten.<sup>70</sup>

#### 4.2.2.1.4 Image

Imagen fungerar som ett informationsinstrument som företagsledningen kan använda för att påverka personal och kunder vilkas handlingar och uppfattningar om företaget är av betydelse för marknadspositionering och kostnadseffektivitet. På längre sikt så beror imagen givetvis på vad företaget tillhandahåller och vilka kunderna är. Ur ett kort perspektiv kan imagen emellertid användas som ett verktyg för att skapa en ny verklighet. Den image som serviceföretaget skapar i medvetandet hos personalen och sin omgivning kommer till stora delar att bestämmas av karaktären hos dess tjänster, organisation, kultur, medlemmar samt marknadssegment.<sup>71</sup>

Olsen betonar vikten av image i tjänsteföretaget, då tjänstens immaterialitet gör att det är svårt att bygga upp en image runt en produkt på samma sätt som i ett varuproducerande företag. Trots att värdet av imagen kan vara svårt att mäta, är den en central tillgång i tjänsteföretaget. Imagen påverkas till stor del av kundernas upplevelser av erbjudandet, och vad de berättar vidare till andra. En bankstudie gjord

---

<sup>68</sup> Normann, 2000, s. 61

<sup>69</sup> Grönroos, 1996, s. 107

<sup>70</sup> Grönroos, 1996, s. 109

<sup>71</sup> Normann, 2000, s. 139

av Andersson et al visar att rekommendationer från vänner och bankens rykte har störst betydelse när det gäller kunders val av bank. I tjänsteföretag är det till stor del personalens agerande som styr hur imagen utvecklas. Hur personalen aktivt och passivt agerar gentemot kunden påverkar marknads uppfattning av tjänsteföretaget och tjänstens kvalitet.<sup>72</sup>

#### 4.2.2.1.5 Kultur och Filosofi

Kultur och filosofi är övergripande principer i företaget som kontrollerar, bevarar och utvecklar den sociala process som leder till leverans av tjänsten och ger kunden fördelar. När företaget väl har skapat ett överlägset servicesystem och ett lämpligt servicekoncept är företagets kultur och filosofi den mest avgörande komponenten för den långsiktiga effektiviteten. Kulturen och filosofin skapar de värderingar och etiska normer som ger företaget framgång.<sup>73</sup>

### 4.3 Relationsmarknadsföring

Begreppet relationsmarknadsföring introducerades under 1980-talet och är fortfarande under utveckling. Relationsmarknadsföring är en strategi för marknadsföring med fokus på att etablera, stärka, underhålla och utveckla ömsesidigt lönsamma kundrelationer. Utgångspunkten med strategin är att bestående, långsiktiga och förtroendefulla relationer på lång sikt blir lönsamma relationer. Det handlar om att skapa ett långsiktigt värde för kunden genom att hålla löften, vårda kunden och bidra till att kunden och kundens eventuella verksamhet utvecklas. Vikten av samarbete betonas i relationsmarknadsföringen där leverantör och kund är medparter och båda vinner på relationen. Relationsmarknadsföring handlar således om att knyta kunderna närmare företaget och koncentrera insatserna till befintliga kunder och därmed minska behovet av att ständigt behöva skaffa nya kunder. Strategin utgår ifrån individens behov och preferenser och att upprätthålla och utveckla kundrelationen är centralt.<sup>74</sup>

Grundtanken med relationsmarknadsföring är att de kunder som företaget bygger upp långsiktiga relationer med skall erbjudas tjänster med hög och jämn kvalitet, vilket ska leda till nöjda och lojala kunder samt lönsamhet. Förmågan att öka det kundupplevda värdet genom att uppfylla kundens behov påverkar således företagets lönsamhet.<sup>75</sup> Grönroos pratar om relationskostnader för att visa ett samband mellan kvalitet och lönsamhet. Han menar att en dålig kvalitet på tjänsten skapar kostnader för både kunden och företaget. Kundens kostnader består av *direkta kostnader* som är en direkt följd av den lösning som erbjuds av företaget, *indirekta kostnader* som uppkommer genom att kunden måste lägga tid och resurser på sådant som förorsakats av företagets kvalitetsbrister samt *psykologiska kostnader* som är den oros känsla som uppstår om kunden inte kan lita på att företaget kommer att utföra serviceleveransen

---

<sup>72</sup> Olsen, 1992, s. 61 f

<sup>73</sup> Normann, 2000, s. 60 ff.

<sup>74</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 237 ff

<sup>75</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 241

på ett tillfredsställande sätt.<sup>76</sup> Ur företagets perspektiv uppstår också tre typer av kostnader. De *direkta kostnaderna* kan hänföras till att företagets system för leverans av service är ineffektivt och komplicerat. *Indirekta kostnader* uppstår när en bristande kvalitet i tjänsten leder till många klagomål vilket kan resultera i att företaget kan få utöka arbetsinsatsen för att klara av problemen. De *psykologiska kostnaderna* kan hänföras till de bekymmer och den oro som personalen känner på grund av de klagomål som uppkommer i samband med den dåliga kvaliteten.<sup>77</sup> Företaget kan minska de relationskostnader som uppstår med hjälp av en relationsmarknadsföring med en god kännedom om kunden och en bättre anpassning till kundens behov.<sup>78</sup>

Gummesson definierar relationsmarknadsföring som ”marknadsföring som bygger på relationer, nätverk och interaktioner.”<sup>79</sup> Han har utvecklat 30 olika relationer som har betydelse i relationsmarknadsföringen. Gummesson kallar interaktionen mellan kund och leverantör för *servicemötet*. I servicemötet interagerar kunden med leverantörens kontaktpersoner, andra kunder, leverantörens produkter och fysiska miljö samt leverantörens system. Genom utformningen av sitt system kan företaget påverka relationen till kunden i olika riktningar. Ett system baserat på teknik kan t ex leda till vad Gummesson kallar för en ansiktslös relation.<sup>80</sup> Detta behandlas vidare i den elektroniska relationen, där tesen är att elektroniken påverkar relationen och kan leda till ett ökat behov av att träffas i verkligheten.<sup>81</sup> Gummesson utvecklar det resonemang som Naisbitt för 1983 om High tech och high touch<sup>82</sup>, dvs. balansen mellan IT och Human Resource Management. Gummesson menar att teknologin erbjuder potential men att det är människorna som får det att hända.<sup>83</sup> I den åttonde relationen beskriver Gummesson skillnaden mellan att ha en närrelation och en distansrelation till kunden. Han menar att företaget endast kan förstå sina kunder om personalen regelbundet träffar dem, tränar sin empati och reflekterar över sina iakttagelser.<sup>84</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson påpekar att företaget kan skapa fördelar för kunden genom *sociala relationer*. Detta kan göras genom att företagets personal medvetet arbetar med att lära känna sina kunder som individer, tar reda på vilka individuella behov och önskemål kunden har och utvecklar personliga tjänster.<sup>85</sup> De viktigaste signalerna som påverkar kundens uppfattning om en tjänst och ett tjänsteföretag är just tjänsteföretagets medarbetare, deras kunnande, erfarenhet och engagemang i relationen till kunden.<sup>86</sup>

---

<sup>76</sup> Grönroos, 1996, s. 123 ff

<sup>77</sup> Grönroos, 1996, s. 128 ff

<sup>78</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 243

<sup>79</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 19 f

<sup>80</sup> Gummesson, 1998, s. 79 f

<sup>81</sup> Gummesson, 1998, s. 119 f

<sup>82</sup> Naisbitt, 1983, s. 52

<sup>83</sup> Gummesson, 1998, s. 275 f

<sup>84</sup> Gummesson, 1998, s. 97

<sup>85</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 263

<sup>86</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 23



# 5 Färs & Frosta Sparbank

---

*Detta kapitel syftar till att ge en bättre inblick i vårt fallföretag och de omständigheter som påverkar deras strategival. Kapitlet inleds med en beskrivning av Färs & Frosta Sparbank. Därefter tar vi upp Färs & Frosta Sparbanks omvärld genom att beskriva utvecklingen av teknologin och tjänsteerbjudandet. Slutligen skildras Färs & Frosta Sparbanks marknad och vilken position de har i förhållande till konkurrenter, kunder och leverantörer.*

---

## 5.1 Färs & Frosta Sparbank

### 5.1.1 Historik

Färs Härads Sparbank grundades 1839 på Öveds kloster och nio år senare bildades Frosta Sparbank på Fulltofta slott. 1989 slogs de båda bankerna samman och fick namnet Färs & Frosta Sparbank. I samband med att Föreningsbanken och Sparbanken Sverige fusionerades 1998 valde Färs & Frosta Sparbank att stå utanför fusionen. Banken verkade istället som en fristående sparbank och ingick ett samarbetsavtal med FöreningsSparbanken. I samarbetet med FöreningsSparbanken beslutades att de båda bankerna inte skulle ha bankkontor på samma orter. Till följd av detta erbjöds Färs & Frosta Sparbank att förvärva elva kontor inom sitt verksamhetsområde. Året därpå fick banken möjlighet att förvärva ytterligare kontor, bland annat i Lund.

### 5.1.2 Ägande

Färs & Frosta Sparbank AB ägs till 70 procent av Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta, och resterande 30 procent ägs av FöreningsSparbanken.

Färs & Frosta Sparbank drevs fram till 1998 i den traditionella sparbanksformen. Därefter togs ett beslut om att ombilda sparbanken till ett aktiebolag. Färs & Frosta Sparbank var i behov av kapital för att kunna expandera och det bästa sättet att få in pengar var att bilda en ägarstiftelse och ett aktiebolag. Banken kunde härigenom plocka in en extern ägare i form av FöreningsSparbanken.

Genom stiftelsen vill banken förvissa sig om att kunna behålla kontrollen, då det i stiftelsen inte finns någon uttalad ägare som kan påverka. Stiftelsen startade 1999, och sköts av huvudmän från verksamhetsområdet. Stiftelsens huvudsyfte är att främja sparande och den har inget enskilt vinstintresse. Grunden för stiftelsens verksamhet är utdelning från aktier och övriga tillgångar. Stiftelsen främjar näringsliv, forskning, samhällsutveckling, utbildning, idrott, ungdomsverksamhet och kultur, främst inom bankens geografiska verksamhetsområde. Detta sker genom utdelning av stipendier och delfinansiering av vissa projekt.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Anders Hemberg 040511

### **5.1.3 Vision och verksamhetsidé**

Färs & Frosta Sparbanks vision är att vara ”den enda bank Du behöver”. Bankens grundläggande värderingar är trygghet och tradition. För att attrahera kunder arbetar banken med att skapa individuella helhetslösningar och långsiktiga och personliga relationer. Verksamhetsidén innefattar att verka på den lokala marknaden med korta beslutsvägar.<sup>88</sup>

Färs & Frosta Sparbank arbetar med en långsiktig satsning som syftar till att erbjuda hög kompetens, anpassade produkter, fullservicekontor och närhet. Färs & Frosta Sparbank är, enligt dem själva, bygdens bank med allt vad det innebär av lokal närvaro och det är kundernas krav som driver bankens utveckling. Färs & Frosta Sparbank är till exempel den bank i området med flest rådgivare som är agronomer och lantmätare.

### **5.1.4 Kontorsnät**

Färs & Frosta Sparbank har verksamhet i kommunerna Eslöv, Hörby, Höör, Kävlinge, Lund, Sjöbo, Staffanstorps och Svalöv. Banken har totalt 19 kontor och 225 medarbetare. Kontoren är oerhört viktiga för Färs & Frosta Sparbank. År 2002 påbörjades en omfattande renovering av kontorsnätet för att göra kontoren till attraktiva och funktionella mötesplatser med en enhetlig profil. Under 2003 öppnade banken ett nytt kontor i Kävlinge och lade ned kontoren i Blentarp, Harlösa, Kågeröd och Marieholm. Nedläggningarna motiverades av att Färs & Frosta Sparbank vill hålla fast vid sitt koncept att ha fullservicekontor, vilket inte var möjligt på dessa orter. Ledningskontoret flyttades från Hörby till Lund. Banken poängterar att flytten inte innebär att Färs & Frosta Sparbank har lämnat landsbygden. I Färs & Frosta Sparbank är det de lokala bankcheferna som driver den lokala verksamheten och fattar de lokala besluten. Alla beslut som rör banken fattas lokalt för att få korta beslutsvägar och för att vara nära deras 136 500 privat- och företagskunder. Färs & Frosta Sparbank är marknadsledare på flera orter med en marknadsandel på upp till 80 procent. Detta gör att banken kan ha kontor med upp till 25 medarbetare som kan erbjuda en bred kompetens.

## **5.2 Färs & Frosta Sparbanks omvärld**

### **5.2.1 Tjänsteerbjudandets utveckling**

Det är först och främst ny teknologi, strävan efter kostnadsreduktioner, ändringar i regleringar och agerande gentemot konkurrenter som har bestämt utvecklingen inom den finansiella sektorn i slutet på 1990-talet, och inte kundbehov som i många andra branscher.<sup>89</sup> Bankerna var länge inte speciellt styrda av kundens önskemål och ”säljarens marknad” dominerade under en lång tid. Kundernas respekt för banken var i allmänhet stor och de flesta privatkunder ifrågasatte aldrig bankens villkor eller

<sup>88</sup> Färs & Frostas Årsredovisning, 2003

<sup>89</sup> Marshall i Olsen, 1992, s. 21

kundbehandling. En bankchef uttryckte det så här: *"Kunden kom med mössan i handen, fick avslag på sin låneansökan men tackade ändå, fortfarande med mössan i handen."*<sup>90</sup>

1980-talets avreglering av penning- och kreditmarknaden ökade konkurrensen och utvecklingen av nya tjänster. Nya former av samarbetsavtal mellan banker började diskuteras, antalet fusioner ökade och de traditionella gränserna mellan olika branscher började suddas ut. I början på 1990-talet uppkom en mer direkt konkurrens på privatmarknaden, då försäkringsbolag började locka med fördelaktiga lån och sparkonton och bensin- och livsmedelskedjor erbjöd sina kunder betalkortskonton med en högre ränta än bankernas lönekonton. Avregleringarna medförde med andra ord en ny sorts konkurrens där i princip alla organisationer kan fungera som banker. Detta gör enligt Channon att banker i högre grad måste utvecklas som de övriga detaljister de faktiskt konkurrerar med: *"They will have to make shopping for financial services a pleasant experience rather than a necessary chore."*<sup>91</sup>

Dålig kundbehandling i kombination med höga avgifter på banktjänster ledde enligt en SIFO-undersökning 1991 till att varannan svensk uppgav att förtroendet för bankerna hade minskat. Flera svenska banker började få ett skamfilat anseende, och de som hade sämst förtroende förlorade många av sina kunder. 1992 stod bankerna med ett reducerat förtroendekapital, massmedierna fokuserade på service och större konkurrens om kundmassan, varför bankerna nu började inse att kundperspektivet och kvalitet i banktjänster blev allt viktigare.<sup>92</sup>

## 5.2.2 Teknologikutveckling

Det råder inga tvivel om att Internetbanken har haft en signifikant påverkan på bankmarknaden. Internetanvändningen har växt lavinartat i Europa under de senaste åren och en tredjedel av européerna har idag tillgång till Internet. I toppen ligger Sverige, där drygt halva befolkningen använder Internet. Allt fler bankkunder väljer att utföra sina bankärenden via teknologiska kanaler skilda från det fysiska bankkontoret. Bankerna har varit snabba med att anamma denna teknologiska framfart då bankärenden på telefon eller över Internet erbjuder en stor kostnadsbesparing jämfört med att tillhandahålla lokalkontor och bankpersonal.<sup>93</sup>

Redan i början på 1990-talet fanns tecken på att den nya teknologin och dess datorisering och automatisering skulle förändra mycket av den traditionella bankverksamheten. Det förutspåddes att antalet kassörer skulle minska medan andelen mellanchefer och specialister skulle fortsätta att öka. 1983 införde Naisbitt formeln högteknologi/närkontakt (High tech/High touch) för att förklara människans reaktion på teknologi: *"Vad som händer är att närhelst en ny teknologi introduceras i samhället måste det finnas en motvikt av mänskligt gensvar – dvs. närkontakt –*

---

<sup>90</sup> Olsen, 1992, s. 21

<sup>91</sup> Channon 1987 i Olsen, 1992, s. 7

<sup>92</sup> Olsen, 1992, s. 23

<sup>93</sup> Durkin et al., 2003, s. 178

*annars avvisas teknologin.*<sup>94</sup> Detta leder till nya krav och nya möjligheter för tjänsteföretagen.

Studier som gjorts på området visar att det blir allt viktigare för kunden med mänsklig interaktion i takt med ökat användande av bankaffärer på distans. Bankaffärer på distans har inte ersatt behovet av mänsklig interaktion hos kunderna. Tvärtom vill kunderna ha en ökad tillgång till bankens samtliga tjänster och ser dem inte som substitut för varandra, utan snarare som komplement. Kunderna försöker minska den potentiella osäkerheten förknippad med elektroniska bankaffärer genom att använda sig av finansiella rådgivare. Personalens roll i banken föreslås bli desto viktigare i framtiden då allt fler komplexa finansiella tjänster erbjuds i takt med teknologins framsteg. Den mänskliga närvaron är nödvändig för att skapa och underhålla långsiktiga relationer med bankkunderna.<sup>95</sup>

### **5.2.2.1 Rationalisering av bankkontor**

Den teknologiska utvecklingen på bankmarknaden har resulterat i en rad nedläggningar av lokalkontor. De fusioner som har ägt rum under de senaste åren mellan olika banker har lett till ytterligare rationaliseringar i kontorsnätet.<sup>96</sup> I takt med att bankerna i allt högre grad har börjat erbjuda tjänster som gireringar, betalkort, bankomat, telefon- och Internetbanker har efterfrågan på traditionella manuella banktjänster minskat. Tjänsteutbudets förändring påverkar även leveransen av tjänsterna. Lokala bankkontor har systematiskt lagts ned för att anpassa verksamheten till alternativa leveranskanaler, och dra nytta av de kostnadseffektiviseringar som Internetbanken kan erbjuda. En stor drivkraft till automatiseringen är att bankerna haft höga kostnader förknippade med de manuella tjänsterna i kombination med att kunderna eftersträvar bekvämlighet, flexibilitet och effektivitet. Det är snarare kostnaden för banken än skapandet av värde för kunden som stått i centrum för dessa förändringar. Internetbanken har emellertid även inneburit en stor fördel för kunderna. Nedläggningen av de lokala bankkontoren kan medföra en nackdel då banken lätt förlorar den tidigare goda överblicken över de lokala förhållandena på orten.<sup>97</sup>

## **5.3 Färs & Frosta Sparbanks marknad**

Färs & Frosta Sparbank har sin främsta marknad i mellersta Skåne. De verkar som en fristående sparbank och har ett samarbetsavtal med FöreningsSparbanken.<sup>98</sup> I samarbetsavtalet ingår en överenskommelse om att de båda bankerna inte ska ha kontor på samma ort. Marknaden har delats upp och FöreningsSparbanken finns på större orter som exempelvis Malmö, Landskrona och Helsingborg medan Färs & Frosta Sparbank är lokaliserat på mindre orter såsom Höör, Staffanstorp och Löddeköpinge.<sup>99</sup>

---

<sup>94</sup> Naisbitt, 1983, s. 52

<sup>95</sup> Durkin et al, 2003, s. 186 f

<sup>96</sup> Närings- och teknikutvecklingsverket, 1998, s.8 f

<sup>97</sup> Närings- och teknikutvecklingsverket, 1998, s. 15

<sup>98</sup> Informationsbroschyr 2003: "Välkommen till den enda bank du behöver"

<sup>99</sup> Anders Hemberg, 040428

### 5.3.1 Färs & Frosta Sparbanks konkurrenter

Aktörerna som konkurrerar med Färs & Frosta Sparbank på den skånska bankmarknaden utgörs av:

- Storbanker – Nordea, Svenska Handelsbanken, FöreningsSparbanken och SEB.
- Fristående Sparbanker – Sparbanken Gripen, Sparbanken Finn, Sparbanken Syd, Kristianstad Sparbank.
- Fristående banker – Östgöta enskilda bank, Provinsbanken
- Nischbanker - Skandiabanken, ICA-banken, FOREX, Länsförsäkringar m.fl.
- Utländska banker – Danske Bank

Storbankerna erbjuder ett brett utbud av banktjänster som exempelvis rådgivning, värdepappershandel, inlåningskonton samt pensionsförsäkringar och går under benämningen fullsortiments- eller universalbanker. Även de fristående bankerna har liknande utbud, men fokuserar på ett visst geografiskt segment. Nischbankerna erbjuder ett begränsat utbud av tjänster, och deras huvudsakliga kommunikations- och försäljningskanal är Internet och telefon.<sup>100</sup> Dagens ränteläge har lett till att nischbankerna har svårigheter att hävda sig på marknaden, då detta tidigare var deras främsta konkurrensmedel. Dessutom använder sig nischbankerna av produkter som de köper av bankerna, exempelvis fonder, vilket ger dem små möjligheter på lång sikt.<sup>101</sup>

Spridningen av de olika bankerna i Skåne gör att konkurrenssituationen blir lokalt betingad. Respondenterna i våra intervjuer ser olika aktörer som huvudsakliga konkurrenter beroende på det aktuella kontorets lokalisering. I Höör är den enda konkurrenten Handelsbanken, medan i Lund är Sparbanken Finn den främsta konkurrenten på privatsidan. Även SEB, Nordea och Handelsbanken är betydande aktörer i Lund, men dessa storbanker konkurrerar inte med samma affärskoncept som Sparbanken Finn och Färs & Frosta Sparbank. Handelsbanken och SEB jobbar oftast med lite större kunder, och kan därför inte hålla samma resurser lokalt vad gäller privatkunder.

Nischbankerna utgör inget större hot enligt respondenterna, då de anser att Färs & Frosta Sparbank idag kan erbjuda samma villkor. På senare år har Färs & Frosta Sparbank fått tillbaka en stor del av de kunder som tidigare försvann till nischbankerna.<sup>102</sup> Den huvudsakliga fördelen Färs & Frosta Sparbank har gentemot potentiella konkurrenter är det kontorsnät som byggts upp under lång tid. Uppbyggnaden av ett kontorsnät är förknippat med stora kostnader vilket avskräcker

---

<sup>100</sup> Englund et al., 2001, s. 20

<sup>101</sup> Lennart Haglund, 040504

<sup>102</sup> Anette Härstedt, 040426

nya aktörer, som istället huvudsakligen väljer andra kanaler för sin verksamhet. Det är svårare att nå kunder och vinna deras förtroende via t ex telefon och Internet, vilket gör att hotet från de nya aktörerna förblir relativt svagt. Det är alltså de redan existerande aktörerna på Färs & Frosta Sparbanks marknad som är det största hotet i konkurrensen om kunderna. Färs & Frosta Sparbank har stora fördelar på de små orterna, där banken har en historiskt stor marknadsandel, lojala kunder och en bra lokalkännedom. På dessa orter är det svårt för andra aktörer att etablera en lönsam bankverksamhet eftersom det krävs en lokalkännedom som kan ta väldigt lång tid att bygga upp och eftersom det blir svårt att attrahera kunder från Färs & Frosta Sparbank då de är lojala och stannar kvar av gammal vana.

### 5.3.2 Färs & Frosta Sparbanks kunder

Privatkunden har historiskt sett inte utövat någon större press på banken, då de varken varit priskänsliga eller haft en god inblick i vad som erbjuds hos de andra aktörerna. Kunderna är i dagsläget däremot relativt välinformerade om bankmarknaden och dess erbjudanden. Informationens ökade tillgänglighet gör att kunderna ställer allt högre krav på bankernas utbud och kunskap, vilket ger kunderna stark förhandlingskraft. Valet av bank motiveras av gammal vana eller tradition, vilket pekar på ett ganska passivt konsumentbeteende. Övriga motiv utgörs av personliga relationer med personal i banken och närhet till bankkontoret från bostad eller arbetsplats. Endast en liten del anser att bra Internetservice ligger bakom valet av bank.<sup>103</sup> Det finns dock en skillnad mellan olika generationer. Den äldre uppskattar service och bekvämlighet från ett och samma kontor medan den yngre inte är lojala i samma utsträckning utan hittar lösningar på andra sätt, t ex via Internet.<sup>104</sup> Pressen från konkurrenter, nya aktörer och nya distributionsformer har lett till att kunden nu i större utsträckning jämför priser och villkor.<sup>105</sup> Färs & Frosta Sparbank har därför valt att differentiera och positionera sig och sina tjänster bättre och därigenom knyta kunderna närmre.

En halv miljon svenskar uppger att de under de senare åren har bytt bank, vilket understryker att de privatpersoner som inte är nöjda byter bank<sup>106</sup>. Ett byte av bank är dock inte helt bekymmersfritt för företag eftersom de inte vill äventyra det samarbete de har med sin nuvarande bank. Fördelar med ett långvarigt samarbete kan vara att banken känner till förhållanden i företaget och snabbt kan hjälpa till med krediter och affärstransaktioner. Den tydligaste drivkraften hos företag till att byta bank är om en annan bank erbjuder en betydligt högre ränta eller bättre kreditvillkor.

Generellt sett är därför bankkunder idag fortfarande väldigt lojala. 90 % av de svenska bankkunderna är relativt lojala mot sin bank medan resterande 10 % hoppar runt för att hitta de bästa erbjudandena.<sup>107</sup> Det krävs att kunden ska vara missnöjd för att ta steget och byta bank. Detta kan innebära ett problem när Färs & Frosta Sparbank vill

---

<sup>103</sup> Englund et al., 2001, s. 88

<sup>104</sup> Roger Lövdahl, 040419

<sup>105</sup> SOU 2000:11, s. 125

<sup>106</sup> Ehlin, 2003

<sup>107</sup> Lars Ljungälv, 040510

utöka sina marknadsandelar eller etablera fler kontor eftersom det blir svårt att attrahera nya kunder.

70 procent av de svenska konsumenterna använder sig av en och samma bank för alla sina bankärenden. De konsumenter som använder sig av flera banker ser ofta en av de anlitade bankerna som sin huvudbank.<sup>108</sup> Även om en kund är lojal mot banken behöver det inte innebära att han eller hon har alla sina affärer samlade i samma bank. Kunderna idag använder sig ofta av mer än en bank för att få ett optimalt bättre pris på sina sammantagna affärer vilket gör det svårt för Färs & Frosta Sparbank att knyta de lönsamma affärerna till sig.<sup>109</sup>

### **5.3.3 Färs & Frosta Sparbanks leverantörsavtal**

Färs & Frosta Sparbank har ett samarbetsavtal med FöreningsSparbanken vilket bland annat innebär att de väljer dem som leverantörer av många produkter. Dessa produkter innefattar t ex fondförvaltning, datasystem och bolån. Samarbetsavtalet innebär inte att de måste använda FöreningsSparbanken som leverantör, utan är fria att välja produkter från hela marknaden<sup>110</sup>. Färs & Frosta Sparbank är delvis styrda av FöreningsSparbanken som har en relativt god förhandlingsstyrka på grund av den smidighet det innebär för Färs & Frosta Sparbank att använda deras system. Det som gynnar Färs & Frosta Sparbank med samarbetet är att det minimerar deras kostnader. Bankens storlek och omsättning gör att det blir väldigt dyrt att skapa egna avancerade system och produkter. Färs & Frosta Sparbank kan även öka kundnyttan genom samarbetet eftersom deras kunder kan använda FöreningsSparbankens kontor med de av båda bankerna använda datasystemen och därmed erbjuda en ännu större tillgänglighet.

---

<sup>108</sup> Englund et al., 2001, s. 88

<sup>109</sup> Lennart Haglund, 040504

<sup>110</sup> Anders Hemberg, 040428

# 6 Lokal förankring

---

*Detta kapitel bygger på sammanställt material från intervjuer som vi genomfört med personer med olika chefsbefattningar inom Färs och Frosta Sparbank. Inledningsvis beskriver vi vad som kännetecknar lokal förankring utifrån vårt empiriska material för att därefter ta upp olika konsekvenser av en lokal förankring.*

---

## 6.1 Kännetecknen av lokal förankring

### 6.1.1 Fysisk närvaro och tillgänglighet

Lokal förankring innebär till stor del att ha en fysisk närvaro i form av lokala kontor och tillgänglig personal på orten. ”Kontoren och dess personal med kompetens och förmågan att avgöra, det är det som skapar lokal förankring”, menar Lennart Haglund. Lars Ljungälv talar om att lokal förankring innebär att finnas där kunderna finns.

Den fysiska närvaron är en av de kritiska faktorerna för framgång för Färs & Frosta Sparbank enligt Anette Härstedt. ”Det är ingen annan än Färs & Frosta Sparbank som har så mycket kontor på den marknad där vi finns. Vi är väldigt måna om att finnas hos kunden och det har visat sig bra.” Hon tror dock att den lokala närvaron är viktigast på landsbygden och att det är de äldre som uppskattar den allra mest. Den unga generationen är inte lika trogna och hittar ofta lösningar på något annat sätt. ”Ju äldre de blir desto bekvämare blir de och då spelar närheten till banken stor roll.”

På de orter där banken traditionellt sett varit stora och skaffat en hög marknadsandel har de stora fördelar jämfört med konkurrenterna. Stora resurser på en liten ort gör att Färs & Frosta Sparbank kan ha 25 personer på ett kontor där andra banker endast kan ha ca fem personer. Detta ökar tillgängligheten ytterligare, vilket ger en god spiral.

Lennart Haglund understryker att det viktigaste inte är att finnas på *alla* orter, utan att varje kontor ska vara så pass starkt att det kan ha den service som kunderna på den aktuella orten förväntar sig. Ett exempel är att kunderna i Sjöbo inte förväntar sig samma sak som de gör i Lund, något som banken med dess lokala förankring strävar efter att tillmötesgå.

Något som kan göra det svårare att ha en utökad tillgänglighet i form av stora resurser på en liten ort är olika lagstadgade krav på kompetens hos tjänsteföretagets anställda. Ett exempel på detta i bankbranschen är att från och med första juli 2004 kommer det att krävas en certifiering av alla finansiella rådgivare. För varje yrkesroll krävs en speciell utbildning. Detta innebär att rådgivare i framtiden inte kommer att få syssla med allt som de tidigare har gjort, vilket kan leda till en svårighet för de små kontoren med fem till sex anställda och där varje medarbetare tidigare kunnat lite av varje. Alla yrkesroller kommer inte att kunna finnas representerade, då certifikat inte kan tas för alla dessa yrken av dem som jobbar på kontoret. Lars Ljungälv ser dock inte certifieringen som något märkligt utan snarare som en självklarhet. ” Certifieringen



*visar den kompetens som man egentligen borde ha. (..) Det skiljer ut de som är duktiga från dem som inte är det, som får finna sig i att jobba med lite enklare uppgifter.”* Den nya certifieringen kan innebära att kunder i framtiden kommer att bli hänvisade till den person på kontoret som är utbildad för det specifika området. Detta ställer krav på medarbetarna att kunna förklara för kunden på rätt sätt att en kollega är bättre på att hantera ett visst ärende. Lennart Haglund understryker vikten av att kunden inte får känna sig runtskickad, då det kan finnas en risk att förlora kunden. Enligt honom går kunderna till en trygghet i banken, och bryr sig inte alltid om ifall personalen inte kan allting som de borde kunna. *”Därför tror jag på den nya lagen om finansiell rådgivning. Så har vi ett större ansvar, vilket också är bra för oss och våra medarbetare.”*

## **6.1.2 Lokalt engagemang och lokalkännedom**

Ett kännetecken av den lokala förankringen är att aktivt ta del i de händelser som sker på den lokala orten. Detta kan innebära delaktighet i föreningsverksamhet och näringsliv, samt att bidra till bygdens utveckling i form av finansiella insatser. Lennart Haglund berättar att från styrelsens håll finns förväntningar på samtliga kontorschefer att de, oavsett lokalisering, skall engagera sig i föreningslivet. Detta engagemang utgör en stor del av den lokala förankringen.

Färs & Frosta Sparbank ägs till 70 % av en stiftelse som startade 1999 och som enligt Anders Hemberg är unik för Färs & Frosta Sparbank. Av bankens totala vinst delas 30 % ut, varav 70 % går till stiftelsen och 30 % till FöreningsSparbankens aktieägare. Stiftelsen delar i sin tur ut 30 % av sin erhållna utdelning, pengar som går till att stödja lokala aktiviteter. De sista tre åren har stiftelsen delat ut över 30 miljoner i form av bidragsstipendier i bygden - till skolor, idrott, universitet och näringsliv. Anders Hemberg räknar med att Färs & Frosta Sparbank i framtiden ska kunna dela ut lite över 30 miljoner kronor om året till stöd för lokala aktiviteter.

Det lokala engagemanget ger också bankpersonalen på orten användbar kunskap om vad som händer i den aktuella byn eller staden, menar Anders Hemberg. Genom att träffa mycket människor uppfattar personalen vad som efterfrågas lokalt och kan medverka till att tillhandahålla just det. Han ser det som en konkurrensfördel att kunna bedriva bankverksamhet på det sättet som kunderna förväntar sig och efterfrågar. Företag som drivs huvudsakligen från Stockholm kan ha svårigheter med att anpassa vissa lokala lösningar.

Bankledningen och ägarnas goda insikt i den lokala marknaden är en del av lokal förankring. Anders Hemberg ser en fördel i bankens lokala kännedom och ”den lilla organisationen”. Han jämför med storbankerna och menar att de har betydligt svårare att övertyga en bankledning som sitter i Stockholm om att starta ett lokalkontor i exempelvis Lomma. Svaret skulle enligt Anders Hemberg förmodligen bli att hanteringen av kunderna i Lomma rimligen måste kunna skötas från kontoren i Lund. Han menar att en bankledning i Stockholm inte alltid, på grund av begränsad lokalkännedom, kan se vad som passar bäst för de lokala kontoren i Skåne. Vidare

säger han att när ett sådant övervägande ska göras så är det lättare för Färs & Frosta Sparbanks bankledning i Lund att direkt se effekterna av investeringen.

Anders Hemberg understryker vikten av den lokala förankringen även hos ägarna: *”Stiftelsen är oerhört lokalt förankrade och ser till vår verksamhet, så där blir ingen stockholmsmentalitet”*.

## 6.2 Konsekvenser av lokal förankring

### 6.2.1 Nära relation till kunden

En naturlig konsekvens av lokal förankring är att det uppstår personliga relationer mellan kunden och personalen på banken. Detta kan ta sig uttryck i allt från att känna igen ansiktet bakom disken till att efter flera års bankkontakt vara bekanta, känna varandra vid namn och att personalen är insatt i kundens historia. Anette Härstedt menar att kundens relation till en anställd i banken är av stor betydelse: *”Man går inte till Färs & Frosta Sparbank i Höör utan till Ingemar Birgersson eller Sune Andersson som arbetar som rådgivare.”* Rådgivarna har i många fall suttit flera år på kontoret och detta ser båda bankcheferna i Höör som en fördel: Det är inte alltid så lätt att komma in till någon okänd på ett stort kontor eller att telefonledes ta kontakt med exempelvis en nischbank. Anette menar att kunden känner sig mer bekväm och trygg med sin egen kända rådgivare på det lilla kontoret.

Anders Hemberg säger att den lokala förankringen på sitt sätt är viktigare på landsbygden eftersom interaktionen mellan bank och kund blir mer anonym i en större stad. Samtidigt understryker han att Lundakontoret är lika mycket Lundabornas *lokala* kontor, som de lokala kontoren på landsbygden är för sina kunder. Kunden på kontoret på lilla Fiskaregatan har samma förväntningar om att känna igen personalen som kunderna i Dalby. Anonymiteten i staden utgörs till stor del av att det är fler ”icke-kunder” som kommer in och utför ärenden, vilket skapar en större genomströmning av kunder.

Roger Lövdahl ser fler fördelar med de personliga kontakterna mellan kund och bank på orten. Han syftar på exempelvis Färs & Frosta Sparbanks lokala utskick till kunderna, och jämför med konkurrenten som gör sina utskick från centralkontoret i Stockholm: *”När vi skickar det härifrån och det är folk här som har skrivit under så slår det nog lite hårdare.”* Lennart Haglund menar också att det viktigaste är att vara nära kunden, och att den personal som kunden träffar är den som fattar de faktiska besluten: *”När kunderna pratar med mig om en affär, så måste de veta att jag är med och kan påverka hur resultatet blir.”* Här finns en skillnad jämfört med de stora bankerna, då det är någon annan som fattar besluten än den som kunden träffat.

Generellt sett tänker den potentiella kunden väldigt lite på bank, enligt Lars Ljungälv. Däremot tänker de på banken när något större händer i livet, som till exempel vid husköp. *”Jag tror mycket på att vara bäst när det gäller life-events när de skall köpa hus, bil eller båt.”* Vid dessa situationer är det många kunder som vill ha närheten

och tryggheten i att känna någon på banken. Här ser Lars Ljungälv en skillnad i dag, då kunderna i större utsträckning väljer fritt mellan distributionskanalerna. *”Jag tror fortfarande att personen är det viktigaste idag, och kommer förmodligen alltid att vara. Men det blir allt viktigare att de andra kanalerna fungerar perfekt.”*

Trots den ständiga automatiseringen av banktjänster, tror inte Anette Härstedt att detta kommer att ersätta behovet av en känd kontakt på banken. Hon menar att det är skönt att ha en människa att gå tillbaka till när tekniken inte fungerar eller när kunden behöver råd angående sin ekonomi. Hon säger dock att hon för några år sedan fruktade att Internet med dess information skulle innebära att kunderna inte längre efterfrågade den personliga relationen. Hon tycker nu att trenden har vänt igen och menar att: *”På något sätt så känner människan att man vill ha en personlig relation.”* Banken vill att kunderna ska använda Internet, vilket de också i stor utsträckning gör, men Anette understryker att den personliga relationen inte har förlorat sin betydelse, utan snarare kompletterar och förstärks av de automatiserade banktjänsterna.

De personliga relationerna mellan banken och kunden, samt närheten kunderna emellan, kan ibland även verka begränsande. Lars Ljungälv ser en viss problematik i alla bindningar och kopplingar som finns mellan människor på en liten ort. Om de från bankens sida vill låna ut pengar till en kund men inte till en annan på grund av vissa skäl, och de två kunderna bor grannar, kan det uppstå en besvärlig situation. Detta ger upphov till en rad överväganden än vad som normalt uppstår i en banksituation. *”Man har koll på människor på ett helt annat sätt. Det är inget problem med att ta risker om man är medveten om det.”*

## **6.2.2 Snabbhet i korta beslutsvägar**

Ett resultat av den lokala förankringen hos Färs & Frosta Sparbank är enligt samtliga respondenter snabbheten i de korta beslutsvägarna. De flesta beslut kan fattas lokalt då kontoren i stor utsträckningen har stort eget ansvar och befogenheter. Bankledningen som sitter i Lund befinner sig nära marknaden och har enligt Anders Hemberg god kundkontakt och insikt i den lokala marknaden vilket leder till snabbhet och flexibilitet även i frågor som måste behandlas av bankledningen. *”Är det något som vi behöver förändra så kan vi göra det väldigt lätt. Otroligt positivt.”*

De korta beslutsvägarna är enligt Roger Lövdahl något som hjälper till att underlätta för kunden: *”Även om vi gör en stor lång analys ska inte kunden märka av det. Det ska inte upp till Stockholm och beviljas som hos de stora bankerna, något som jag tror är en nackdel för dem.”* VD Lars Ljungälv jämför med storbankernas stela kreditsystem, där kunden, om alla bokslut och papper är i ordning, ges besked om sin kreditprövning efter 14 dagar. *”Hos oss fungerar det mer så att kunden kommer in och har redan köpt en maskin i förra veckan som ska betalas nu. Då kan man inte hålla på att klödda med att det tar 14 dagar, utan det är mer: ”lägg fakturan här så ska vi se om vi kan fixa det till imorgon””*. Denna flexibilitet som Färs & Frosta Sparbank anser sig ha blir därför en viktig del i deras bankverksamhet, då kunden

vant sig vid en viss hantering och i princip förutsätter att det ska fortsätta gå till på det sättet.

Lars Ljungälv tror dock inte att det är enbart den lokala förankringen eller litenheten i organisationen som bidrar till de snabba beslutsvägarna. Han menar att det inte finns något som säger att stora organisationer skulle vara mer långsamma i sina beslutsvägar utan att det istället handlar om tilltro och affärsmentalitet, principer som kan tillämpas i alla typer av organisationer.

### **6.2.3 Profilering genom lokal förankring**

Färs & Frosta Sparbanks policy är verka generös i sitt erbjudande till kunden och bygden. VD Lars Ljungälv berättar att banken har valt att satsa på en profil som kanske inte alltid är den mest lönsamma. Banken skulle genom vissa åtgärder kunna öka sina inkomster avsevärt, men har valt att inte gå den vägen då de inte vill uppfattas som en ”penningstinn vinstmaskin” utan en bank som bryr sig om sina kunder och bygdens utveckling.

Även de andra bankcheferna ser den generösa hållningen som en betydelsefull del i bankens marknadsföring och image, speciellt den utdelning som sker via stiftelsen. *”Stiftelsen har verkligen gett oss en skjuts framåt”*, säger Anette Härstedt och syftar på den ökade synligheten för Färs & Frosta Sparbank. *”Vi syns och vi hörs överallt, vi går in och sponsrar t ex ungdomsföreningar och ser till att hålla oss framme”*. Roger Lövdahl håller med om att stiftelsen har gett många fördelar, och menar att *”projektet ger oss credit på den lokala marknaden”*.

En del av lokal förankring är förmågan att anpassa sig till den lokala marknaden och därmed profilera sig på olika sätt på olika orter. Denna anpassning till den lokala marknaden är, enligt Lennart Haglund, både konsten och styrkan med den lokala förankringen. Anders Hemberg berättar att Färs & Frosta Sparbank arbetar mycket med att förmedla bankens lokala profil, som skiljer sig åt mellan olika områden. På orter som t ex Sjöbo finns bankens profil redan inbyggd som en självklar del i samhället, då de alltid har marknadsfört sig via sponsring i föreningar etc. *”Säger man där att man ska gå till banken så menar man Färs & Frosta Sparbank.”* Historien och traditioner har bidragit mycket till detta, då människor på landsbygden ”fötts in” i banken i kombination med att de har blivit sponsrade vid knattfotbollen och olika skolprojekt.

### **6.2.4 Stora kostnader**

Stora kostnader är förknippade med den lokala förankringen. En del av dessa kostnader härrör ur den stora efterfrågan på sponsring och marknadsföring, menar Anders Hemberg. Han ser en negativ aspekt med det lokala engagemanget. Kundernas förväntningar och krav på banken vad gäller engagemang på orten är hög på landsbygden eftersom Färs & Frosta Sparbank är en så dominerande aktör. *”Man kan så lätt blanda sig i en så förfärligt massa uppdrag. Det beror väl på hur aktiv*

*man är, men man skulle nog kunna jobba dygnet runt genom att vara med i olika nätverk och föreningar". Anders Hemberg menar vidare att bankens lokala engagemang kan ta mycket tid i anspråk som inte direkt resulterar i några affärer. "Vi driver ett vinstdrivande företag, så vi kan ju inte bara hålla på med den ideella verksamheten".*

Sparbanken har alltid varit folkets bank med alla sorters kunder berättar Anette Härstedt. Alla kunder är dock inte lönsamma för en bank. 90 % av Färs & Frosta Sparbanks kunder är privatkunder, men dessa genererar endast 40 % av bankens affärsvolym. Anders Hemberg säger att vissa transaktionskunder, vars enda affär hos banken är att sätta in lön och göra uttag, till och med innebär en ren förlustaffär för banken. Här kan Färs & Frosta Sparbank ha en nackdel jämfört med andra nischbanker som riktar in sig enbart på lönsamma kunder. *"Vi står ju med alla sorters kunder och det kan vara rätt så jobbigt att jobba på alla aspekter. Det behövs mycket kompetens för att klara av alla sorters kunder."* Detta säger en av respondenterna och fortsätter med att: *"även en till synes obetydlig lönekund måste ju få lov att vara kund någonstans. Vi måste nog bli bättre på att ta betalt för våra tjänster."* I relation till detta säger Lars Ljungälv: *"Ska man se det rent företagsekonomiskt och möjligtvis kortsiktigt så borde man kanske endast ha 60 % marknadsandel och sålla bort en del kunder. Men jag tror att en sådan strategi skulle leda till att man skulle tappa fel kunder."*

Stora kostnader är förknippade med kontor, främst i form av personal. Hantering av kontanter har blivit kostsamt i takt med ökade säkerhetskrav, då lokaler har fått byggas om för att tillmötesgå dessa krav. Trots att Färs & Frosta Sparbank är en bank förknippad med fler kontor än genomsnittet, har även de fått lägga ner ett par av sina lokala kontor. Dessa kontor har lagts ner på grund av för liten kundtillströmning och för att kontoret har blivit för litet för att kunna erbjuda den helhetslösning som ska leva upp till bankens vision att vara "den enda bank du behöver". Anders Hemberg kommenterar nedläggningen av kontoret i Marieholm: *"Det var bara öppet några timmar i veckan och det håller ju inte."* Det måste finnas tillräckligt med kundunderlag för att rättfärdiga existensen av dessa lokalkontor, annars kostar det mer än vad marknaden uppskattar. Lennart Haglund håller med, och tillägger att efterfrågan ibland inte är så hög som kunderna påstår: *"Det finns vissa byar som är så döda att vi aldrig har en kund inne på kontoret. Men alla skriver på protestlistor om vi ska göra någonting. Men de går inte dit."*

Efterfrågan på orten har alltid varit en styrande faktor för bankens verksamhet påstår Färs & Frosta Sparbank. Lennart Haglund tar Marieholm som ett exempel, ett kontor han själv varit med och både öppnat och stängt. Vid öppnandet hade banken dialog med byalaget om förutsättningarna för att driva bankverksamhet på orten. Dessa förutsättningar byggdes på en överenskommelse om minimum antal kunder och affärsvolym. I denna speciella situation höll inte byalaget löftet, kunderna fortsatte att göra affärer med andra banker, och Färs & Frosta Sparbank var tvungna att stänga verksamheten.

Bankens erfarenheter av nedläggningar av bankkontor på landsbygden säger att mellan fem och tio procent av kunderna lämnar banken. De resterande stannar kvar och följer med sin bankman till det kontor den personen förflyttas till, oavsett om det är flera mil till orten. Däremot berättar Lennart Haglund att det finns en slags landsbygdsmentalitet som uttrycks i konkurrens mellan de olika byarna. *”Ska man köra från en liten ort så kör man inte till en annan liten ort. Man kör till en större.”* Kunderna anser på vissa rivaliserande orter att banken lika gärna kan lägga ner kontor på båda ställena, för de tänker ändå inte köra till den andra orten för att göra sina bankärenden.

## 6.2.5 Begränsningar i tillväxtpotentialen

Färs & Frosta Sparbank försöker använda sitt ursprungliga koncept, att vara en bank nära bygden, överallt. Anette Härstedt ställer sig dock frågande till om banken kan bygga detta koncept med samma framgång i staden som på landsbygden. *”I Lund finns så många banker att det är svårt att slå sig in och det är svårt att komma med den lokala förankringen. Färs & Frosta Sparbank har ju inte alltid funnits där nere och de vet ju inte riktigt vad vi står för.”* Lennart Haglund instämmer i att Färs & Frosta Sparbank har en svagare ställning i staden jämfört med styrkan på landsbygden, som anses vara ett resultat av bankens långa historia. Banken har hittills använt sig av sin kunskap om att driva bankverksamhet på landsbygden och försökt applicera den i staden. Lars Ljungälv tror inte att det pratas så mycket om lokal förankring i staden, utan istället om att delta i olika nätverk. Både kunder och marknad ser olika ut, på landsbygden finns ett nätverk där banken antingen är med eller inte. I Malmö finns det ett tiotal kluster av nätverk, varför det blir svårare att vara med i alla sammanhang.

Anders Hemberg ser den lokala förankringen som en styrka för banken, men berättar också att det ibland kan verka begränsande. *”Det kan vara lite frustrerande om man trillar på en affär som inte hör till vårt område och som vi inte kan ge oss in på av geografiska skäl.”* Färs & Frosta Sparbank kan på grund av den geografiska begränsningen inte ta sig an en företagskund som inte har sitt moderbolag i Skåne-regionen. Däremot kan banken förmedla kundkontakter till sina samarbetspartner runt om i landet, och Anders Hemberg ser det som att ge och ta och att det jämnar ut sig i längden.

Det är svårare för Färs & Frosta Sparbank att attrahera nya förstagångskunder som inte sedan innan har någon anknytning till banken, då de ofta använder Internet för att välja det mest förmånliga bankerjudandet. Sådan är situationen i stor utsträckning exempelvis i Lund. Där arbetar banken med att marknadsföra sig som en fristående bank skild från FöreningsSparbanken. Försök görs från Färs & Frosta Sparbanks håll att synas överallt i hopp om att folk ska bli intresserade, och vid samtliga kundmöten presentera vad banken står för.

Färs & Frosta Sparbank har på vissa orter i Skåne upp till 80 % marknadsandel. Detta kan innebära en begränsning, då det i princip inte går att växa sig större. Bristen på

tillväxtpotential vad gäller nya kunder gör att banken måste fokusera på att knyta upp potentiella kunder långsiktigt, samt att utveckla sina nuvarande kundrelationer ytterligare. De ser små marginaler hos privatkunderna, men ser potentiell lönsamhet i detta då privatkunder kan förvandlas till företagskunder. Roger Lövdahl nämner barn och ungdomar som ett exempel på detta: *”Det är viktigt att skapa en relation tidigt. De kan ju sedan starta företag själva, och då har vi redan foten inne...”*

## 7 Analys

---

*I det här kapitlet använder vi oss av teorierna i kapitel 3 och 4 för att analysera lokal förankring som strategi utifrån empirin i kapitel 6. Syftet med analysen är att jämföra lokal förankring som strategi med närliggande teorier för att visa samband och skillnader. Analysen är endast analytiskt generaliserbar för företag i bankbranschen eftersom vår empiri är baserad på vårt fallföretags strategi och dess situation på marknaden.*

---

### 7.1 Strategi

#### 7.1.1 Strategi som position

Valet av strategi är ofta beroende av företagets position i den yttre miljö där företaget väljer att lokalisera sig, till exempel när det gäller marknadsandel eller i fråga om geografisk täckning av marknaden.<sup>111</sup> Lokal förankring kan innebära att begränsa sin geografiska spridning på marknaden till vissa områden, och att istället försöka få en hög marknadsandel på de platser där banken finns närvarande. Valet av position bestäms av de för- och nackdelar som företaget har jämfört med de viktigaste konkurrenterna.<sup>112</sup> Lokal förankring som strategi kan med fördel väljas av de banker som har en liten och samspelt organisation för att kunna dra nytta av snabba beslutsvägar. Grönroos menar att det ligger flera styrkor i att vara en liten organisation, bl.a. att beslut kan fattas snabbt och nära marknaden, att företaget har större kunskaper om kundens önskemål samt att både den tekniska och funktionella kvalitetskontrollen blir lättare att hantera.<sup>113</sup> Däremot kan mindre banker ha svårighet att täcka ett större geografiskt område och samtidigt erbjuda samma sortiment som de konkurrerande storbankerna, varför en tillväxtstrategi med få geografiska begränsningar skulle vara ett sämre alternativ.

#### 7.1.2 Konkurrensfördelar och differentieringsstrategi

Positionering handlar mycket om att identifiera, utveckla och kommunicera en differentierad fördel, vilken får organisationens tjänster att framstå som överlägsna och annorlunda än konkurrenternas i kundernas medvetande.<sup>114</sup> Ett sätt att skapa konkurrensfördelar, vilket innebär högre lönsamhet eller potential till högre lönsamhet än konkurrenterna<sup>115</sup>, är genom en differentieringsstrategi. Lokal förankring är ett exempel på en differentieringsstrategi, som innebär att erbjuda något unikt som skiljer sig från vad konkurrenterna erbjuder. Faktorer som kan bidra till att göra produkten eller tjänsten unik och speciell är till exempel varumärke, teknik, produktgenskaper eller kundservice.<sup>116</sup> De flesta banker är generellt sett ganska likartade vad gäller finansiella erbjudanden, de uppfyller kundens finansiella behov på ungefär samma

---

<sup>111</sup> Roos, 1998, s. 22

<sup>112</sup> Roos, 1998, s. 22

<sup>113</sup> Grönroos, 1990, s. 196

<sup>114</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 273

<sup>115</sup> Grant, 2002, s. 227

<sup>116</sup> Roos, 1998, s. 187



sätt och skillnaden i ränta på sparmedel eller lån är marginell. Däremot är det ingen självklarhet *hur* tjänsten utförs, till exempel hur tjänstemannen möter kunden och hanterar ärendet.<sup>117</sup> Lokal förankring som strategi innebär att banken till stor del differentierar sig genom sin kringsservice och sitt serviceleveranssystem<sup>118</sup>. Genom att erbjuda en ökad fysisk närvaro kan banken ha större möjligheter till en unik kundservice samt fler mänskliga interaktioner som stöd och komplement till mer distanserade distributionskanaler. En annan aspekt som differentierar den lokalt förankrade banken från övriga är den unika image som banken kan bygga med hjälp av sitt lokala engagemang och stöd för bygden.

Differentiering är en fördelaktig strategi när kundernas behov är för olika för att kunna tillfredställas av en enda standardiserad produkt, eller när flera företag har liknande förmågor.<sup>119</sup> Båda dessa förutsättningar uppfylls i bankbranschen, där aktörernas tjänsteerbjudanden till stor del liknar varandra. Beroende på om kunden är ett företag eller en privatperson samt omfattningen av dess bankaffärer styr vad kunden värderar och förväntar sig från banken. En lokalt förankrad bank har en närhet till marknaden som ger möjlighet till en större kunskap om vad kunderna värderar, vad de anser viktigast och vad de är beredda att betala för, något som Thompson och Strickland anser vara avgörande för en lyckad differentieringsstrategi.<sup>120</sup> Enligt samma författare leder en lönsam differentieringsstrategi till att företaget antingen kan ta ut ett högre pris för sin tjänst, att försäljningen ökar eller till starkare kundlojalitet. Lokal förankring är en strategi som främst syftar till att binda upp kunder långsiktigt och vårda sina kundrelationer vilket kan leda till en ökad kundlojalitet.

### 7.1.3 Det resursbaserade synsättet

Det resursbaserade synsättet koncentrerar sig på att utvärdera företagets inre styrkor och svagheter. Enligt Barney inkluderar företagets resurser och förmågor alla finansiella, fysiska, mänskliga och organisatoriska tillgångar som företaget använder för att utveckla, tillverka och leverera produkter och tjänster till sina kunder.<sup>121</sup> En av de viktigaste fysiska resurserna i en lokalt förankrad bank är kontoren. På kontoren finns de mänskliga resurserna i form av personal med god kunskap och kännedom om lokala förhållanden. En organisatorisk tillgång är den struktur som utgör kontorens lokalisering, graden av decentraliserat beslutsfattande samt huvudkontorets läge och ledningens inblick i den lokala verksamheten. En stiftelse som genom bidrag och stipendier kan stödja den lokala bygdens utveckling utgör en finansiell resurs i den lokalt förankrade banken.

Barney har utvecklat fyra frågor som ska besvaras för varje resurs eller förmåga för att fastställa om den har potential att innebära en varaktig konkurrensfördel eller inte. Dessa frågor är<sup>122</sup>:

---

<sup>117</sup> Olsen, 1992, s. 24

<sup>118</sup> Normann, 2000

<sup>119</sup> Thompson & Strickland, 2001, s. 163

<sup>120</sup> Thompson & Strickland, 2001, s. 163

<sup>121</sup> Barney 1996 i Artikelkompendium "Strategi och Styrssystem", 2004

<sup>122</sup> Barney 1996 i Artikelkompendium "Strategi och Styrssystem", 2004

### **7.1.3.1 Är resursen värdefull?**

Det fysiska kontorsnätet är värdefullt genom att det möjliggör och skapar personliga kontakter, lokal kännedom och snabba beslut. Närhet till bankkontoret och god kontakt med bankpersonalen kan vara kvalitetshöjande för kunden och därigenom värdefullt för företaget.<sup>123</sup>

### **7.1.3.2 Är resursen sällsynt?**

Ett företag som vill konkurrera med hjälp av lokal förankring som strategi måste förvissa sig om att inte alltför många andra företag besitter samma resurser, t ex ett omfattande kontorsnät. En resurs eller förmåga som kontrolleras av ett antal konkurrerande företag blir troligen inte till någon konkurrensfördel för något av företagen. Dagens automatisering inom bankbranschen gör att ett omfattande kontorsnät tenderar att vara relativt sällsynt.

### **7.1.3.3 Är resursen svår att imitera?**

Lokal förankring som differentieringsstrategi faller när de unika egenskaperna lätt kan kopieras av konkurrenterna, vilket eliminerar själva grundtanken med differentiering.<sup>124</sup>

Lokal förankring som strategi är till stor del historiskt förankrad och bygger på unika omständigheter som är omöjliga att återskapa. Även om en annan bank skulle starta upp kontor på landsbygden skulle de inte äga den kunskap om lokala förhållanden som den ursprungliga lokalt förankrade banken har, de skulle inte heller ha den goda kontakten med människorna på orten och skulle få jobba hårt för att vinna över kundernas förtroende. Den lokalt förankrade bankens verksamhet bygger i och med dess decentralisering och utspridda beslutsfattande på ett stort antal mindre beslut som fattats på respektive orter och som kan vara svåra att identifiera för utomstående. Dessutom har alla år av traditioner och personliga kontakter skapat ett socialt komplext nätverk som ingen annan än den ursprungliga aktören kan manövrera på ett bra sätt. Det skulle vara både kostsamt och framförallt svårt, om inte omöjligt, för en konkurrent att kopiera samma koncept.

### **7.1.3.4 Stödjer organisationen utnyttjandet av resurserna?**

Den lokala förankringen understöds av att alla lokala kontor har stor beslutanderätt<sup>125</sup>, vilket leder till snabba beslutsvägar. En lokalt placerad ledning med god kännedom om lokala förhållanden kan vara ett sätt att underlätta de snabba beslutsvägarna. En stiftelse som gör ett lokalt engagemang möjligt är ett tydligt exempel på organisatoriska och finansiella egenskaper i företaget som stödjer utnyttjandet av de värdefulla, sällsynta och svårkopierade resurserna.

---

<sup>123</sup> Lennart Haglund 040504

<sup>124</sup> Thompson & Strickland, 2001, s. 163

<sup>125</sup> Lennart Haglund 040504

## 7.2 Tjänsten och tjänsteföretaget

### 7.2.1 Tjänstekvalitet

Kundens uppfattning om tjänsteföretaget grundas på tjänstens värde, kvalitet och attraktivitet. Det är viktigt att ha ett tydligt tjänstekoncept som kommuniceras till kunderna.<sup>126</sup> En bank med lokal förankring som strategi har en affärsidé som bygger på att erbjuda kunden smidighet och närhet till banken. Konceptet visualiseras och konkretiseras genom att banken finns representerad fysiskt nära kunderna med lokalkontor på orten.<sup>127</sup> En lokalt förankrad bank visar kunderna att den är lokalt anpassad genom att utveckla sitt tjänsteerbjudande efter vad som efterfrågas på orten.<sup>128</sup>

En tjänsts värde och kvalitet bestäms av kunden och tjänstekonceptet måste svara mot de kundbehov företaget avser att tillgodose. För att kunna konstruera ett bra tjänstekoncept måste företaget sätta sig in i kundens situation, behov och förväntningar.<sup>129</sup> Genom att befinna sig fysiskt nära kunden ges den lokalt förankrade banken större möjligheter att kunna sätta sig in i kundens situation och behov. Bankens lokala närvaro i form av kontor och personal resulterar i personliga möten mellan bank och kund, vilket ökar bankens förståelse för kunden och dess förväntningar om tjänsten. Det finns två kategorier av kundkunskap: att känna kunderna i termer av behov, konsumtions- och köpbeteende samt att känna dem som individer genom nära samverkan och dialog.<sup>130</sup> Den lokalt förankrade banken får genom sin lokala närvaro del av båda typerna av kundkunskap som ett framgångsrikt tjänsteföretag bör ha, dvs. de vet vad som efterfrågas lokalt och i vissa fall känner t.o.m. bankpersonalen och kunderna varandra personligen.<sup>131</sup>

Tjänster är till stor del *handlingar* och *interaktion* i ett samspel mellan tjänstproducentens medarbetare, teknisk/fysiska miljö och kunder. Nyckelresursen i tjänsteskapandet är människorna och samspelet dem emellan är avgörande för kundens upplevda kvalitet i tjänsten.<sup>132</sup> Kvaliteten i en banktjänst påverkas följaktligen av bankpersonalens kunskap, engagemang och förmåga att interagera med kunden och övrig bankpersonal. Lokalt förankrade banker har större mänskliga resurser och därmed större möjlighet att påverka kundens upplevda kvalitet. Med hjälp av god kundkunskap och lokalkännedom finns dessutom chans att påverka den kundupplevda kvaliteten i en positiv riktning.

---

<sup>126</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 30 f

<sup>127</sup> Anders Hemberg, 040428

<sup>128</sup> Lennart Haglund, 040504

<sup>129</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 31

<sup>130</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 51

<sup>131</sup> Anette Härstedt, 040426

<sup>132</sup> Arnerup & Edvardsson, 1992, s. 40 f

### 7.2.1.1 Teknisk och funktionell kvalitet

Teknisk kvalitet innebär att kärntjänsten fungerar och att den tillgodoser kundens primära behov. Det sätt på vilket den tekniska kvaliteten överförs till kunden kallas funktionell kvalitet, och kan i många fall vara minst lika viktig som den tekniska aspekten.<sup>133</sup> Eftersom bankernas tjänsteerbjudanden till stor del liknar varandra vad det gäller den tekniska kvaliteten är det lättare för en bank att utveckla en högre funktionell kvalitet, och därigenom lyckas differentiera sig från konkurrenterna. Den lokalt förankrade banken särskiljer sig genom att leverera banktjänster via den fysiska distributionskanalen i större utsträckning än många konkurrenter gör. Zeithaml och Bitner beskriver de olika komponenter som ingår i kundens kvalitetsbedömning, och menar att den totala kvalitetsbilden till stor del påverkas av vad som är synligt för kunden vid mötet med tjänsteföretaget.<sup>134</sup> Banktjänstens fysiska distributionskanal innebär fler synliga kvalitetspåverkande komponenter än vad andra distributionskanaler som t ex Internet och telefon gör. Detta leder till att en lokalt förankrad bank med utökad fysisk närvaro och kundkontakt kan påverka den kundupplevda kvaliteten ur fler aspekter än vad banker som finns längre bort från kunden kan.

Roos tar upp tre aspekter som påverkar kundens upplevelse av den funktionella kvaliteten: *Tjänstens tillgänglighet, samverkan* och *kunddeltagande*.<sup>135</sup> Med tjänstens tillgänglighet avses hur lätt eller svårt det är för kunden att utnyttja tjänsten på ett eller annat sätt, t.ex. väntetider, öppettider och lokalisering. I en lokalt förankrad bank är tillgängligheten till bankkontoret och dess tjänster av central betydelse för den funktionella kvalitetsaspekten, då bankens tjänstekoncept består av att anpassa sig efter och vara nära sina kunder.<sup>136</sup> Med samverkan menas hur kunden interagerar med antingen den som erbjuder tjänsten, med företagets tekniska system eller med andra kunder.<sup>137</sup> Lokal förankring som strategi kan genom lokal närvaro och engagemang i bygden möjliggöra goda och personliga relationer mellan kunden och bankpersonalen, vilket i sin tur kan förenkla kundens användande av bankens tekniska system. Kunddeltagandet mäter hur aktiv kunden är i produktionen av själva tjänsten.<sup>138</sup> En bank med många lokala kontor ger kunderna möjlighet till att vid behov uppsöka banken för att kunna få hjälp direkt från bankpersonalen, istället för att sitta i en telefonkö eller leta efter information på Internet. Detta resulterar i att kunden sparar både tid och besvär och upplever förhoppningsvis bankens service som positiv. Banken får i sin tur bättre insikt i vad som kan leda till problem för kunderna och kan justera och anpassa sitt system efter deras behov, samtidigt som de förhoppningsvis kan lära kunden något om hur den eventuellt kan lösa problemet på egen hand vid nästa tillfälle.

---

<sup>133</sup> Grönroos, 1996, s. 105

<sup>134</sup> Zeithaml & Bitner, 1996, s. 104 ff

<sup>135</sup> Roos, 1998, s. 169 f

<sup>136</sup> Anette Härstedt, 040426

<sup>137</sup> Roos, 1998, s. 169 f

<sup>138</sup> Roos, 1998, s. 169 f

## 7.2.2 Service Management

### 7.2.2.1 Marknadssegmentet

För kunden består en del av serviceföretagets tjänsteleverans av *hur mycket* och på *vilket sätt* han måste delta i tillhandahållandet av tjänsten och vilka problem och vilken tillfredsställelse som är involverad i processen.<sup>139</sup> Marknadssegmentering måste därför grundas på kundens behov, möjligheter och villighet att tillåta en annan organisation att påverka hans sätt att fungera.<sup>140</sup> Den lokalt förankrade banken erbjuder samtliga distributionskanaler för banktjänsten, vilket innebär att kunden kan välja fritt hur involverad han själv vill vara i processen. För att kunden ska känna sig bekväm i att utföra sina banktjänster t ex via Internetbanken finns banken fysiskt tillgänglig på orten och kan hjälpa kunden i den utsträckning han själv efterfrågar.

### 7.2.2.2 Servicekonceptet

Servicekonceptet omfattar de fördelar som tjänsteföretaget erbjuder kunden, i form av ett servicepaket som innefattar kärnservice och kringsservice.<sup>141</sup> Kärnservicen i en lokalt förankrad bank skiljer sig inte nämnvärt från övriga banker. Däremot finns möjlighet att differentiera sig från konkurrenterna genom den kringsservice det innebär att finnas fysiskt nära kunden med lokalkontor och personal. Dessutom besitter banken med sin personal både lokalkännedom och kundkunskap på den aktuella orten, vilket även det kan betraktas som en värdefull kringsservice som kan förhöja den kundupplevda kvaliteten.<sup>142</sup>

### 7.2.2.3 Serviceleveranssystemet

Serviceleveranssystemet är motsvarigheten till ”produktionssystemet” och ”distributionssystemet” i ett varuproducerande företag, och rymmer ofta de mest differentierade idéerna i ett tjänsteföretag. Serviceleveranssystemet utgörs av tre komponenter: *personalen, kunden och teknologiskt och fysiskt stöd*.<sup>143</sup>

Den första viktiga resursen är företagets *personal*, då tjänsteföretag traditionellt och fortfarande är mycket personalintensiva.<sup>144</sup> En lokalt förankrad bank kan genom sin strategiska satsning med stora resurser på orten tillhandahålla mer bankpersonal på sina lokalkontor jämfört med konkurrenterna.<sup>145</sup> En stor personalstyrka bidrar till att öka bankens tillgänglighet och resulterar förhoppningsvis i kortare väntetider och möjligheten att erbjuda sina kunder flera olika sorters finansiella rådgivare under ett och samma tak. Lokalt beslutsfattande kan dessutom leda till snabbare handläggning av de flesta ärenden.

---

<sup>139</sup> Normann, 2000, s.109

<sup>140</sup> Normann, 2000, s.121

<sup>141</sup> Normann, 2000, s.75 f

<sup>142</sup> Lennart Haglund, 040504

<sup>143</sup> Normann, 2000, s. 61

<sup>144</sup> Normann, 2000, s. 61

<sup>145</sup> Anders Hemberg, 040428

*Kunderna* är en resursgrupp som också har betydelse eftersom kunderna av en tjänst inte konsumerar passivt, utan tar aktiv del i och påverkar produktionsprocessen.<sup>146</sup> Köbildning eller någon som stirrar över axeln när uttag av pengar görs är exempel på hur medkonsumenten kan påverka tjänsten negativt. Lokal förankring är en strategi som lockar kunder till fler interaktioner med medkonsumenter då den lokala närvaron gör det enklare för kunden att besöka det fysiska kontoret och därigenom möta andra kunder.

*Teknologi och fysisk support* är faktorer som inte nämnvärt skiljer sig från motsvarande i ett tillverkningsföretag. Den nya teknologins, speciellt informationsteknologins, inverkan på tjänster kan emellertid bli mycket stor.<sup>147</sup> (Om Internets påverkan på relationen mellan den lokalt förankrade banken och kunden redogörs vidare i en senare del av analysen under rubriken relationsmarknadsföring.)

#### **7.2.2.4 Image**

I tjänsteföretag är det till stor del personalens agerande som styr hur imagen utvecklas. Personalens aktiva och passiva agerande gentemot kunden påverkar marknadens uppfattning av tjänsteföretaget och tjänstens kvalitet.<sup>148</sup> Lokal förankring som strategi påverkar bankens image på flera sätt. Genom att vara fysiskt närvarande och därmed tillgänglig för kunden visar banken ett genuint intresse för kunden och dess välbefinnande. Att dessutom engagera sig lokalt och bidra finansiellt till bygdens utveckling sänder signaler till både befintliga och potentiella kunder om en bank som vill väl och inte enbart grundar sin verksamhet på lönsamhetsmått.<sup>149</sup> Att aktivt påverka sin profil på ett strategiskt fördelaktigt sätt gentemot kunder och andra konkurrenter på marknaden bidrar till att stärka företagets kvalitetsbild ytterligare.<sup>150</sup> Om de befintliga kunderna är nöjda blir bankens chanser dessutom större att kunna locka till sig potentiella kunder sedan personliga rekommendationer har visat sig ha stor betydelse vid val av bank.<sup>151</sup>

#### **7.2.2.5 Kultur och Filosofi**

När tjänsteföretaget har skapat ett lämpligt servicekoncept är företagets kultur och filosofi den avgörande komponenten för långsiktig effektivitet. Kulturen och filosofin skapar de värderingar och etiska normer som ger företaget framgång.<sup>152</sup> Framgången med lokal förankring som strategi beror till stor del på kundernas tillit till, och förtroende för, banken. Därför präglas den lokalt förankrade bankens strategi till stor del av ett långsiktigt ekonomiskt tänkande kring kunderna och lönsamheten som de

---

<sup>146</sup> Normann, 2000, s. 61

<sup>147</sup> Normann, 2000, s. 61

<sup>148</sup> Olsen, 1992, s. 61 f

<sup>149</sup> Roger Lövdahl, 040419

<sup>150</sup> Grönroos, 1996, s. 105

<sup>151</sup> Olsen, 1992, s. 61 f

<sup>152</sup> Normann, 2000, s. 60 ff.

genererar.<sup>153</sup> Banken riskerar att skada sitt rykte och därigenom kundernas förtroende genom ett kortsiktigt ekonomiskt tänkande i form av exempelvis kraftiga rationaliseringar på kort tid i form av öppettider, personalnedskärningar eller stängning av lokalkontor.

## 7.3 Relationsmarknadsföring

Relationen till kunden är av central betydelse för ett företags existens, och kundorientering har blivit ett måste för att ett företag skall stå sig i konkurrensen.<sup>154</sup> Lokal förankring som strategi möjliggör en nära relation till kunden vilket bidrar till att attrahera nya kunder, men framförallt till att bibehålla de redan existerande kunderna. Banker som är lokalt förankrade har ofta en lång historisk närvaro på de lokala marknaderna. Detta har bidragit till att banken kunnat åstadkomma relativt höga marknadsandelar. De höga marknadsandelarna innebär att banken får svårt att attrahera nya kunder. Relationsmarknadsföring handlar om att knyta kunderna närmare företaget och lägga resurserna på befintliga kunder, vilket minskar behovet av att ständigt behöva skaffa nya kunder.<sup>155</sup> Det är av största vikt att en bank med lokal förankring som strategi vårdar de existerande relationerna. Grundtanken med relationsmarknadsföring är att de kunder som företaget bygger upp långsiktiga relationer med skall erbjudas tjänster med hög och jämn kvalitet, vilket ska leda till nöjda och lojala kunder samt lönsamhet.<sup>156</sup>

Relationsmarknadsföringen fokuserar på att etablera, stärka, underhålla och utveckla ömsesidigt lönsamma kundrelationer. Företaget skapar ett långsiktigt värde för kunden genom att hålla löften, vårda kunden och bidra till att kunden och kundens eventuella verksamhet utvecklas.<sup>157</sup> Närheten till kunden, som den lokala förankringen innebär, underlättar skapandet av personliga och förtroendefulla relationer. Den personliga relationen mellan kunden och personalen på banken kan ta sig uttryck i allt från att känna igen ansiktet bakom disken till att efter flera års bankkontakt vara bekanta, känna varandra vid namn och att personalen är insatt i kundens historia. En naturlig konsekvens av den personliga relationen är att kunden känner sig bekväm och trygg med sin egen kända rådgivare på det lilla kontoret<sup>158</sup>. Det är viktigt för den personliga relationen att den person som kunden träffar på banken är den som fattar de faktiska besluten.<sup>159</sup> Den lokalt förankrade banken underlättar detta med hjälp av sin decentraliserade organisation, där beslutsfattandet sker lokalt.

Relationsmarknadsföringen betonar vikten av att utgå ifrån individens behov och preferenser för att skapa mervärde för kunden.<sup>160</sup> Den nära relationen den lokalt

---

<sup>153</sup> Lars Ljungälv, 040510

<sup>154</sup> Levitt i Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 236

<sup>155</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 237 ff

<sup>156</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 241

<sup>157</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 237 ff

<sup>158</sup> Anette Härstedt 040426

<sup>159</sup> Lennart Haglund 040504

<sup>160</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 237 ff

förankrade banken har med kunden gör att personalen lättare kan se de individuella behoven och därmed vårda och utveckla kunden. Närheten till marknaden gör att personalen får en bra lokalkännedom. Det lokala engagemanget, som en lokal förankring kännetecknas av, ger bankpersonalen på orten användbar kunskap om vad som händer i den aktuella byn eller staden. Genom att träffa mycket människor uppfattar personalen vad som efterfrågas lokalt och kan medverka till att tillhandahålla just det. Att kunna bedriva bankverksamhet på det sättet som kunderna förväntar sig och efterfrågar ger banken en fördel i förhållande till konkurrenterna.<sup>161</sup>

En lokal förankring innebär vissa kostnader utöver de kostnader som en bank som inte är lokalt förankrad har. Exempel på sådana kan vara en större kostnad för hantering av kontanter, hyra av lokaler och personalkostnader. Ett företags lönsamhet påverkas emellertid till stor del av hur kunden upplever värdet av tjänsten och det är därför viktigt att kvaliteten är hög.<sup>162</sup> Grönroos pratar om relationskostnader och menar att en dålig kvalitet i tjänsten skapar kostnader för både kunden och företaget.<sup>163</sup> Kundens *direkta kostnader* kan mätas i den tid kunden lägger ner på att få information och den eventuella kostnaden för att t ex få reda på sitt saldo när kunden tappat bort sitt månatliga kontoutdrag. En *indirekt kostnad* kan uppstå på grund av bankens kvalitetsbrister t ex om det visar sig att kontobeskedet inte stämmer och kunden måste ta kontakt med banken för att rätta till felet. Den *psykologiska kostnaden* kan exemplifieras i att bankkunden känner sig orolig över huruvida kontoutdraget kommer att stämma eller inte.<sup>164</sup> För att kundens relationskostnader ska minimeras är det viktigt att banken har så hög kvalitet i tjänsten som möjligt.<sup>165</sup> Den lokalt förankrade banken kan genom ökad tillgänglighet och personliga relationer som leder till en trygghet för kunden, minska de relationskostnader som uppstår. Även snabbheten i de korta beslutsvägarna<sup>166</sup> kan leda till en ökad kundupplevd kvalitet och minskade relationskostnader för kunden. Bestående, långsiktiga och förtroendefulla relationer, där leverantör och kund båda vinner på relationen, blir på lång sikt lönsamma relationer.<sup>167</sup> För en bank med lokal förankring kan de kostnader, för t ex kontor, personal och säkerhet, som uppstår i samband med strategin rättfärdigas av att den kan bidra till en högre kvalitet för kunden. Därmed minskas kundens kostnader som uppstår till följd av brister i kvaliteten, vilket leder till ökad lönsamhet för banken.

I servicemötet beskriver Gummesson interaktionen mellan kunden och leverantörens system, vilket han anser vara lika viktigt som interaktionen mellan människor.<sup>168</sup> Exempel på denna interaktion är den mellan kund och banksystemet i form av manuell betjäning eller via automatik, t.ex. Internetbanken eller en bankomat. Företaget bör utforma sitt system på ett pedagogiskt och kundvänligt sätt för att kunden ska kunna fungera bra i miljön och uppleva relationen till leverantören som

---

<sup>161</sup> Anders Hemberg 040428

<sup>162</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 241

<sup>163</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 241

<sup>164</sup> Grönroos, 1996, s. 124 ff

<sup>165</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 241

<sup>166</sup> Roger Lövdahl, 040419

<sup>167</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 237 ff

<sup>168</sup> Gummesson, 1998, s. 81



tillfredsställande.<sup>169</sup> Den lokalt förankrade banken vill att kunderna ska använda Internet, vilket de också gör i stor utsträckning, men understryker att den personliga relationen inte har förlorat sin betydelse, utan snarare kompletteras och förstärks av de automatiserade banktjänsterna.<sup>170</sup> Banker har idag successivt flyttat sin relation från ansikte-mot-ansikte med kunden till en ansiktslös relation med kunden via maskiner och elektronik. Undantaget är den lokalt förankrade banken där ståndpunkten är att automatisering av banktjänster inte kommer att ersätta behovet av en känd kontakt på banken.<sup>171</sup> Gummesson menar att banker som aldrig träffar sina kunder inte får möjlighet att konfronteras med dennes beteende och problem och utvecklar därför inte sin empati och förståelse för kunden.<sup>172</sup> Detta skapar en neutral och steril relation där kunden lika gärna kan använda konkurrentens bankomat som den egna bankens, vilket ytterligare förlänger avståndet mellan kund och tjänsteleverantör. Dessutom får banken svårare att utforma ett tjänsteerbjudande som är anpassat till kundernas efterfrågan. Genom att företagets personal medvetet arbetar med att lära känna sina kunder som individer kan de ta reda på vilka individuella behov och önskemål kunden har, och utveckla personligt anpassade tjänster.<sup>173</sup> Den lokalt förankrade banken arbetar till stor del på detta sätt och kan därigenom utveckla en tjänst utanför de traditionella banktjänsterna. En sådan tjänst kan innefatta att skapa ett nätverk mellan företag som har nytta av ett ömsesidigt samarbete med varandra.<sup>174</sup> Detta, som indirekt kan leda till ökad lönsamhet för banken, skulle inte vara möjligt utan de sociala relationer som uppstår genom att banken känner kunderna och deras situation väl.

Bankomaten, telefonen och datorn har blivit en ny länk mellan kunden och banken.<sup>175</sup> Ny teknik och ökad komplexitet i tjänsten leder till större osäkerhet för kunden, något som gör att behovet av vägledning från banken ökar. Denna vägledning bör helst inte bestå av hänvisningar till manualer eller Internetsidor, utan i form av fysisk kontakt med bankpersonalen.<sup>176</sup> Banker med lokal förankring satsar på att den mänskliga kontakten är viktig både idag och i framtiden, även om det blir allt viktigare att de andra distributionskanalerna fungerar perfekt. När något större händer i livet, t.ex. vid husköp, är det många kunder som vill ha närheten och tryggheten som det innebär att känna någon på banken. I andra sammanhang klarar sig kunden på egen hand och väljer fritt mellan bankens olika distributionskanaler. Banker med lokal förankring som strategi satsar i sitt koncept på en helhetslösning och att kunna vara bäst på mixen av de olika kanalerna. Den mänskliga kontakten ska finnas kvar som ett komplement till automatiken, för att skapa högre kvalitet i kundens totala bankupplevelse.<sup>177</sup> Detta resonemang stöds av forskning redan från 1970-talet då

---

<sup>169</sup> Gummesson, 1998, s. 82

<sup>170</sup> Anette Härstedt, 040426

<sup>171</sup> Anette Härstedt, 040426

<sup>172</sup> Gummesson, 1998, s. 83

<sup>173</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 263

<sup>174</sup> Anders Hemberg, 040428

<sup>175</sup> Gummesson, 1998, s. 83

<sup>176</sup> Durkin et al., 2003

<sup>177</sup> Lars Ljungälv, 040510

Naisbitt instiftade begreppet High tech/high touch.<sup>178</sup> Han menar att när ny teknologi introduceras i samhället måste det finnas en motvikt av mänskligt gensvar – annars avvisas teknologin. Ju mer högteknologiskt ett system blir desto mer närkontakt efterfrågas. Gummesson utvecklar detta i sin diskussion om balansen mellan IT och Human Resource Management och menar att teknologin erbjuder potential men att det är människorna som får det att hända.<sup>179</sup> Han ser en problematik i att när banken sköter merparten av sin verksamhet via telefonen och dator kommer de bara känna sina kunder som transaktioner och statistik, inte som människor.<sup>180</sup> Genom att erbjuda kunderna fysiskt och personligt stöd under hela tjänsteprocessen knyter den lokalt förankrade banken kunden till sig långsiktigt, då kunden inte vill överge den trygghet som detta innebär.

---

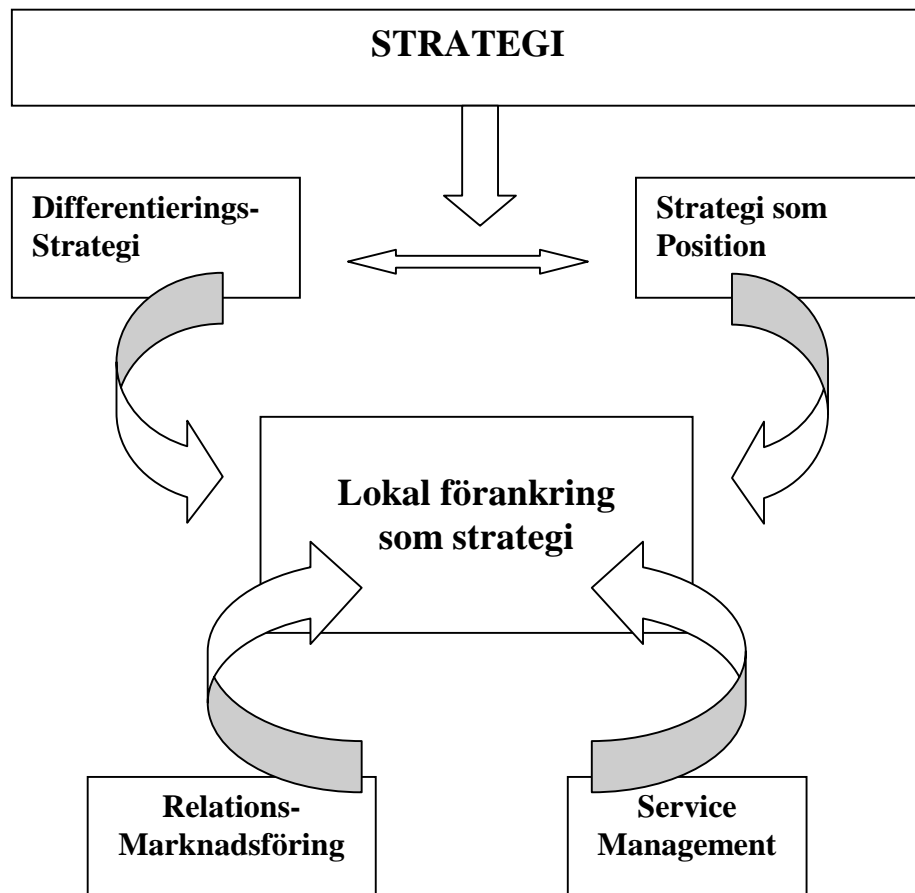
<sup>178</sup> Naisbitt, 1983, s. 52

<sup>179</sup> Gummesson, 1998, s. 275 f

<sup>180</sup> Gummesson, 1998, s. 127

# 8 Slutsats - Lokal förankring som strategi

*I slutsatsen avser vi att visa hur lokal förankring som strategi förhåller sig till befintlig teori. Kapitlet inleds med en modell som konstruerats för att åskådliggöra förhållandet mellan de olika teorierna och avslutas med att definiera vad som ryms i inom begreppet lokal förankring som strategi – kännetecken och konsekvenser.*



*Differentieringsstrategi och strategi som position är två sätt att välja och definiera strategi, och har dessutom ett inbördes beroende. Den position som företaget väljer, utåt gentemot konkurrenter och branschen i stort, beror till stor del på vilken strategi som används och hur företaget valt att differentiera sig. På samma sätt kan valet av differentieringsstrategi avgöras av vilken position företaget har på marknaden. Lokal förankring är en differentieringsstrategi som väljs utifrån den position företaget har utåt mot marknaden, och är alltså ett resultat av *båda* dessa strategiska grenar.*

Lokal förankring som strategi har samband med *Service Management* teorin, då de båda går ut på att skapa och leverera hög total kvalitet för kunden samt att fokusera på totalnytta och långsiktiga affärsrelationer. Den lokala förankringen är en konkurrensstrategi som karaktäriseras av ett annorlunda tjänstekoncept som resultat

av den speciella kringsservice som den lokala närvaron och det lokala engagemanget innebär.

Lokal förankring som strategi har även samband med *relationsmarknadsföring* som handlar om att knyta kunderna närmare företaget. Fokus i ett företag med lokal förankring som strategi ligger på att vårda de existerande kundrelationerna och att skapa en hög kundupplevd kvalitet. Goda relationer till befintliga kunder är viktigt då lokalt höga marknadsandelar innebär svårighet att attrahera nya kunder.

### **Kännetecknen av lokal förankring som strategi**

Lokal förankring innebär främst att ha en *fysisk närvaro* i form av lokala kontor och *tillgänglig personal* på orten. Ett annat kännetecken av den lokala förankringen är det *lokala engagemanget*, dvs. att aktivt ta del i de händelser som sker på den lokala orten. Det lokala engagemanget ger också personalen på orten användbar *lokalkännedom* och kunskap om vad som händer i den aktuella byn eller staden. Genom att träffa mycket människor uppfattar personalen vad som efterfrågas lokalt och kan medverka till att tillhandahålla just det.

### **Konsekvenser av lokal förankring som strategi**

Följande konsekvenser har kunnat urskiljas ur lokal förankring som strategi: Nära relation till kunderna, snabbhet i korta beslutsvägar, profilering genom lokal förankring, stora kostnader samt begränsningar i tillväxtpotentialen.

### **Författarnas slutord**

*”Vissa förändringar går så sakta att du inte märker dem.*

*Andra förändringar går så fort att de inte märker dig.”*

- Okänd

Det tar tid för kunden att vänja sig vid och uppskatta de förändringar som ny teknologi och automatiseringar medför. Sett utifrån det fortsatta behovet av mänsklig interaktion tror vi att lokal förankring som strategi fortfarande är kvalitetshöjande för kunden och kan bidra till en lyckad differentiering för de företag som nyttjar den. Med bakgrund av detta anser vi att lokal förankring borde ha en given plats i strategiteorin.

# Källförteckning

## Tryckta källor

### Litteratur

- Andersen Ib, (1998), *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Arnerup Birgitta, Edvardsson Bo, (1992), *Marknadsföring av tjänster*, Studentlitteratur, Lund
- Arnerup-Cooper Birgitta, Edvardsson Bo, (1998), *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Bengtsson Lars, Skärvad Per-Hugo, (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Bitner Mary Jo, Zeithaml Valarie A., (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, Singapore
- Eriksson Lars Thorsten, Widersheim-Paul Finn, (1999), *Att utreda, forska och rapportera*, 6:e upplagan, Liber Ekonomi, Malmö
- Grant Robert M, (2002), *Contemporary strategy analysis*, 4:e upplagan, Blackwell Publishers Ltd, Cornwall
- Grönroos Christian, (1990), *Service Management – Ledning, Strategi, Marknadsföring i servicekonkurrens*, ISL Förlag, Göteborg
- Grönroos Christian, (1996), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, upplaga 3:1, Liber Hermods, Malmö
- Gummesson Evert, (1998), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, upplaga 2:1, Liber AB, Malmö
- Holme Magne Idar, Solvang Krohn Bernt, (1996), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Hörnfeldt Ann-Catrin, (1997), *Internet för kundmöten – Banktjänster under förändring*, Företagsekonomiska institutionen, Umeå universitet
- Kock Sören, (1993), *Relationsmarknadsföring och betydelsen av kundupplevd tjänstekvalitet – en studie av långsiktiga relationer mellan banker och deras kunder*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors
- Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Merriam Sharam B, (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Naisbitt John, (1983), *Megatrender*, 3:e upplagan, Warner Books Inc., New York

Normann Richard, (2000), *Service Management, ledning & strategi i tjänsteproduktion*, upplaga 4:1, Liber AB, Malmö

Olsen Martin, (1992), *Kvalitet i banktjänster*, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet

Porter Michael, (1980), *Konkurrensstrategi, tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, 2:a upplagan, ISL Förlag, Göteborg

Roos Göran, von Krogh Georg, Roos Johan, (1998), *Strategi*, Studentlitteratur, Lund

Saunders M., Lewis P., Thornhill A., (1997), *Research Methods for Business Students*, Pitman Publishing, London

Thompson Arthur, Strickland Alonzo J, 2001, *Crafting and Executing Strategy*, 12:e upplagan, McGraw-Hill, Singapore

## **Företagsinterna källor**

Färs & Frosta Sparbanks Årsredovisning 2003

Färs & Frosta Sparbanks Informationsbroschyr ”Välkommen till den enda bank du behöver”

## **Övriga publikationer**

Artikelkompendium ”Strategi och Styrssystem” 2004, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet

Närings- och teknikutvecklingsverket, 1998:3, *Post- och bankservice i förändring*, NUTEK, Stockholm

## **Elektroniska källor**

### **Hemsidor**

Englund Rikard, Högrell Olle, Lantto Åsa, Nordenanckar Vilhelm , *Konsumentrörligheten på de finansiella marknaderna*, Konkurrensverkets rapport, 2001:5, [http://www.konkurrensverket.se/bestall/pdf/rap\\_bank.pdf](http://www.konkurrensverket.se/bestall/pdf/rap_bank.pdf) (040526)

Ehlin Boo, ”Halv miljon svenskar har bytt bank de senaste två åren”, Svenska Bankföreningen 031028, [http://www.bankforeningen.se/article.asp?Article\\_Id=14357](http://www.bankforeningen.se/article.asp?Article_Id=14357) (040526)

## **Elektroniska tidskrifter**

Durkin Mark, Howcroft Barry, O'Donnell Adoheen, McCartan-Quinn Danielle, 2003, *Retail bank customer preferences: personal and remote interactions*, International Journal of Retail & Distribution management, volume 31, Nr 4, <http://juno.emeraldinsight.com/vl=1477065/cl=60/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/09590552/v3ln4/s1/pl77> (040528)

## **Muntliga källor**

### **Intervjuer**

Lennart Haglund 040504

Anders Hemberg 040428 samt 040511

Annette Härstedt 040426

Lars Ljungälv 040510

Roger Lövdahl 040419

### **Föreläsningar**

Tony Huzzard 040415, metodföreläsning