



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats 10 p
Företagsekonomiska Institutionen
Januari 2007

Hur ska små retailbanker konkurrera på den nordiska marknaden?

Författare:
Nicholas Dunnington
Daniel Holgersson
Andreas Nilsson

Handledare:
Maria Gårdängen
Hans Knutsson

Abstract

The banking Market is changing due to new technical solutions and an increased responsibility for each individual regarding their personal economy. Retail banks will experience new demands from their customers and they have to find new channels to improve customer relations. The study is comparing four small Nordic Retail banks and what threats and opportunities they encounter. By studying what resources they possess we will come to conclusions on how small retail banks should handle the changing market.

- Title:** How should small retail banks compete on the Nordic market?
- Seminar date:** 2007-01-17
- Course:** Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Nicholas Dunnington, Daniel Holgersson, Andreas Nilsson
- Advisor:** Maria Gårdängen, Hans Knutsson
- Key words:** Retail bank, SWOT, Sparbanken Finn, competition, Nordic Banking Market
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine and analyse how small Retail Banks should compete on the Nordic Banking Market. We will also identify appropriate strategies for the Banks on how to meet the changing trends on the Market.
- Methodology:** A deductive approach has been used.
- Theoretical perspectives:** The study's theoretical perspective is based on a SWOT analysis, Resourcebased strategies, Porter's Five Forces, generic strategies and previous research.
- Empirical foundation:** Personal interviews with representatives from each Bank in our case study and the banks annual reports.
- Conclusions:** The small Retail banks are imitating the major banks on the Market. At the same time as they are trying to differentiate themselves as a bank that is more local and closer to the customer.

To be able to compete in a long term perspective they should be more clear regarding their differentiation and increase the positioning towards deepened customer relations. A more efficient allocation of resources and strategic alliances will allow them to increase the efficiency of the entire bank. While expanding the business they should also be very concerned regarding how the bank is perceived by the customer.

Sammanfattning

Bankmarknaderna är inne i en förändringsprocess till följd av teknikutveckling och ökat personligt inflytande över den egna ekonomin. Detta ställer nya krav på små retailbanker och de måste hitta nya sätt att skapa relationer med kunderna. Studien jämför fyra små nordiska retailbanker och vilka hot och möjligheter de står inför. Genom att studera vilka resurser bankerna har till förfogande drar vi slutsatser om hur bankerna ska agera för att hantera dessa.

Uppsatsens titel:	Hur ska små retailbanker konkurrera på den nordiska marknaden?
Seminariedatum:	2007-01-17
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisteruppsats, 10 poäng
Författare:	Nicholas Dunnington, Daniel Holgersson, Andreas Nilsson
Handledare:	Maria Gårdängen, Hans Knutsson
Nyckelord:	Retailbank, SWOT, Sparbanken Finn, konkurrens, nordiska bankmarknaden
Syfte:	Syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur små retailbanker konkurrerar på den nordiska marknaden. Vidare är syftet att identifiera lämpliga strategier för att klara av de förändringar som de möter på marknaden.
Metod:	I studien har vi använt oss av en deduktiv ansats.
Teoretiska perspektiv:	Studiens teoretiska perspektiv grundar sig på en SWOT-analys, Resursbaserade strategier, Porters Five Forces, Porters generiska strategier samt tidigare forskning.
Empiri:	Personliga intervjuer med representanter från bankerna i fallstudien och bankernas årsredovisningar.
Slutsatser:	I dagens läge imiterar små retailbanker till stor del vad storbankerna gör. De försöker samtidigt genom differentiering och mer lokalförankring att vara decentraliserade och nära kunden.

För att långsiktigt kunna konkurrera bör de bli tydligare i sin differentiering och mer positionera sig med fördjupade kundrelationer. En effektivare resursallokering och strategiska allianser effektiviserar verksamheten. Vidare bör bankerna vid tillväxt ha i åtanke hur de uppfattas av kunderna.

Begreppsdefinitioner

- K/I:** *Cost-to-income ratio*, nyckeltalet beräknas som en kvot mellan kostnader och intäkter. Det brukar användas som ett sätt att visa på en banks effektivitet. Ett högt K/I-tal visar på låga marginaler, hård konkurrens och låg avkastning. (Nordic Competition Authorities, 2006)
- LSOP:** Länsi-Suomen Osuuspankki, vårt finska fallföretag.
- Retailbank:** Definieras som en bank som erbjuder tjänster till privatkunder samt små- och medelstora företag. En liten retailbank definieras i denna uppsats som en retailbank som har mindre än 600 anställda och är verksam inom ett begränsat geografiskt område.
- ROE:** *Return on Equity*, beräknas som vinsten dividerat med eget kapital och är ett bra mått på investerarnas avkastning på sina investerade pengar. (Nordic Competition Authorities, 2006) Vi har använt oss av vinsten efter skatt vid beräkning av ROE.
- Räntenetto:** *Net interest margin*, beräknas som ränteintäkter minus räntekostnader dividerat med totala tillgångar. Nyckeltalet är relevant att titta på för banker eftersom räntenettet står för en stor andel av bankers intäkter. (Nordic Competition Authorities, 2006)
- SbM:** Sparebanken Møre, vårt norska fallföretag.
- Soliditet:** Beräknas som eget kapital dividerat med totalt kapital. Nyckeltalet är användbart därför att det på ett bra sätt visar på bankens finansiella styrka. (Thomasson, 2002)

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Frågeställningar	10
1.4 Syfte.....	10
1.5 Avgränsning.....	11
1.6 Målgrupp	11
1.7 Disposition.....	11
2 Metod	12
2.1 Val av ämne	12
2.2 Val av ansats.....	13
2.3 Val av metod.....	13
2.4 Generalisering.....	13
2.5 Val av teori	14
2.6 Kvalitativ studie.....	15
2.6.1 Urval	15
2.6.2 Intervjuernas upplägg	16
2.6.3 Genomförande av intervjuer.....	16
2.6.4 Access.....	17
2.6.5 Reliabilitet och validitet.....	17
2.6.6 Sekundärdata	18
2.6.7 Källkritik.....	19
3 Teori	20
3.1 Porter's Five Forces.....	20
3.1.1 Potentiella inträdare.....	21
3.1.2 Köparnas förhandlingsmakt.....	21
3.1.3 Branschens konkurrensintensitet.....	22
3.1.4 Hot från substitut	22
3.1.5 Leverantörers förhandlingsmakt.....	22
3.2 Resursbaserade strategier	22
3.3 SWOT-analys	23
3.3.1 Styrkor	24
3.3.2 Svagheter	24
3.3.3 Möjligheter	24
3.3.4 Hot	24
3.4 Vidareutveckling av SWOT	25
3.5 Vad är strategi?.....	25
3.6 Generiska strategier	25
3.7 Branschspecifik teori	26
3.7.1 Faktorer vid val av bank	26
3.7.2 Barriärer vid byte av bank	29
4. Empiri	30
4.1 Sparebanken Møre	30
4.1.1 Starka sidor	31
4.1.2 Svaga sidor	31

4.1.3 Hot och möjligheter	32
4.2 Fionia Bank	33
4.2.1 Starka sidor	34
4.2.2 Svaga sidor	35
4.2.3 Hot och möjligheter	35
4.3 Länsi-Suomen Osuuspankki	36
4.3.1 Starka sidor	36
4.3.2 Svaga sidor	37
4.3.3 Hot och möjligheter	37
4.4 Sparbanken Finn	38
4.4.1 Starka sidor	39
4.4.2 Svaga sidor	40
4.4.3 Hot och möjligheter	41
5 Analys	42
5.1 Analys av bankernas marknader	42
5.2 Analys av bankernas generiska strategier	44
5.3 Analys av bankernas resurser	44
5.4 TOWS-analys	45
5.4.1 Hot	45
5.4.1.1 Substitut	45
5.4.1.2 Prispress	45
5.4.1.3 Ökad automatisering	46
5.4.2 Möjligheter	47
5.4.2.1 Fusion	47
5.4.2.2 Buntning och individanpassad prissättning av tjänster	47
5.4.2.3 Möjligheter till rikstäckande tjänster	47
5.5 Hur ska små retailbanker konkurrera?	48
5.5.1 Tydlig differentiering genom fördjupade relationer	48
5.5.2 Effektivare resursallokering	49
5.5.3 Strategiska allianser	50
5.5.4 Strategisk tillväxt	50
6 Resultat	52
6.1 Svar på frågeställningar	52
6.2 Förslag på fortsatt forskning	53
7 Källförteckning	54
7.1 Publicerade källor	54
7.2 Elektroniska källor	55
7.3 Muntliga källor	55
8 Bilaga	56
Bilaga 1: Diskussionsunderlag	56

1. Inledning

I bakgrunden ges en beskrivning av de nordiska bankmarknaderna. Utvecklingen av marknaderna beskrivs och ger en bild av den spelplan våra fallföretag verkar på. Kapitlet fortsätter sedan med en problemdiskussion där vi börjar med ett brett perspektiv som sedan smalnas av till specifika problemställningar. Problemställningarna mynnar sedan ut i uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med att vi avgränsar uppsatsen och definierar studiens målgrupp.

1.1 Bakgrund

En väl fungerande penningmarknad med finansiering som sker via banker, är en viktig faktor för ett samhälles tillväxtpotentialer. Då den industriella revolutionen satte fart i Sverige runt år 1850 gjordes stora investeringar i ny teknik vilket möjliggjordes av nya affärsbanker och hypoteksinstitut med utländska intressen. (Fregert, Jonung, 2005) I detta exempel och även fortsättningsvis fram till idag har finansmarknaden gjort det möjligt för företag att startas och expandera. (Eklund, 2004). Behovet av olika typer av banktjänster är och har länge varit stort och av den anledningen är också en bra och fungerande penningmarknad av stor betydelse för samhället. (Nordic Competition Authorities, 2006)

Den svenska bankmarknaden som har möjliggjort Sveriges tillväxt har ibland kritiserats för bristande konkurrens (Stockholm TT, 2004). Det som ifrågasatts flitigast har varit den oligopolsituation som präglat den svenska bankmarknaden. Idag domineras marknaden av fyra stora aktörer, Svenska Handelsbanken, Swedbank, Nordea och SEB. Totalt står dessa fyra aktörer för ca 75 % av utlåningen på den svenska bankmarknaden. År 2005 fanns det också 22 stycken utländska banker representerade i Sverige och dessa hade tillsammans en marknadsandel på 6 %. I Sverige är andelen små lokala banker mycket liten. (Nordic Banking Structures, 2006)

I Norden kan man se att det finns skillnader i hur respektive lands bankmarknad ser ut. I Norge har de två största bankerna Nordea och DnB NOR ett kraftigt övertag i marknadsandelar jämfört med övriga banker. Den sistnämnda har en marknadsandel på 36,6 % medan Nordea har en marknadsandel på 13,4 %. Detta kan jämföras med att den tredje

största banken, Fokus Bank, som har en marknadsandel på 4,6 %. Det bör också tilläggas att det år 2005 fanns 140 stycken banker registrerade i Norge. Många av dessa banker är små retailbanker med stark lokal förankring. (Nordic Banking Structures, 2006)

I Finland finns det ca 360 stycken kreditinstitut. Bland de större finns Nordea, Sampo Bank, Bank of Åland och OP Bank. Under senare år har det uppkommit en mängd mindre aktörer som fokuserar på lån till privatpersoner. Konkurrensen i Finland är hård och som ett resultat av detta karaktäriseras marknaden av små räntemarginaler. (Nordic Banking Structures, 2006)

Den danska marknaden domineras av storbankerna Danske Bank och Nordea. Dessutom finns det fyra stycken medelstora banker, Jyske Bank, FIH, Nykredit Bank och Sydbank. Det finns också en mängd småbanker och år 2004 fanns det 180 stycken kreditinstitut på den danska marknaden. De små aktörerna har fokuserat på små geografiska områden eftersom danskarna traditionellt sett har haft väldigt många bankkontor och kunderna har uppskattat den personliga kontakten. (Nordic Banking Structures, 2006)

Bankmarknaden i de nordiska länderna utvecklas till att bestå av allt större och mer dominerande aktörer. De stora bankerna letar dessutom nya marknadsandelar utomlands för att expandera ytterligare. De stora bankerna arbetar med standardiserade produkter massmarknadsföring och väl utvecklade IT-system för att kunna leverera högkvalitativa banktjänster till låga priser. Man kan också se att många mycket nischade småbanker gör intåg på marknaderna med fokus på privatkunder. (Nordic Competition Authorities, 2006)

Bankernas förutsättningar har förändrats väldigt mycket under de senaste åren på grund av den snabba teknikutvecklingen som gjort att allt fler tjänster automatiserats. Framst genom möjligheten att sköta de flesta av sina privata bankärenden via Internetbank har sättet man kommer i kontakt med sin bank förändrats. Allt mer sällan behöver man gå in på sitt kontor för att sköta hantering av räkningar eller överföring av pengar. (Nordic Banking Structures, 2006)

Det hävdas att kontorsnätet blir mindre och mindre viktigt för banker. (Grant, 2005) Detta är också tydligt i Norden där antalet bankkontor har minskat drastiskt under det senaste decenniet. I Danmark minskade antalet kontor från åren 1994 och 2004 från 2245 till 2025 stycken bankkontor. Motsvarande siffra i Finland minskade under samma tidsperiod från

1950 till ca 1580 bankkontor. I Sverige minskade antalet kontor från 2587 bankkontor år 1994 till endast 1874 bankkontor år 2003. Norge har liksom de andra nordiska länderna upplevt samma trend och antalet kontor har minskat från 1537 kontor till 1234 kontor under tidsperioden 1995-2005. (Nordic Competition Authorities, 2006)

I Nordic Banking Structures (2006) identifieras fem trender som de nordiska riksbankerna tror kommer vara kännetecknande för den nordiska bankmarknaden under kommande tiden.

- *Ökad konkurrens*
- *Svårt med organisk tillväxt på hemmamarknaden*
- *Teknologin kommer att påverka ytterligare, bankers produkter, tjänster och strategier kommer att förändras*
- *Banker kommer också att möta på problem hur de ska kunna erbjuda denna teknologi till en allt mer åldrande befolkning.*
- *Substitut tar över delar av bankernas traditionella uppgift att vara en länk mellan sparare och låntagare.*

I Sverige har också behovet av rådgivning bland kunderna ökat. År 1984 var 29 % av den vuxna svenska befolkningen aktieägare direkt eller indirekt. Samma siffra var år 2003 enligt Temo/Aktiefrämjandet (citerat från SOU 2004:47) 84 %. SOU 2004:47 nämner även att det nya PPM-systemet gör att människor får ökat ansvar för sin egen ekonomi.

Det finns olika strategier att konkurrera med för banker på de nordiska bankmarknaderna. De vanligaste strategierna att konkurrera med är genom produktutbud, servicenivå, hantering av kundrelationer, avgifter, räntenivåer och med bankens renommé. Det finns också signaler som tyder på att bankkunder värdesätter smidighet och bankens renommé lika mycket som priset på tjänsterna. (Nordic Competition Authorities, 2006)

För att kunna öka konkurrensen på marknaden är det viktigt att mindre retailbanker vet hur de ska konkurrera främst mot de stora aktörerna med stordriftsfördelar men också mot andra småbanker.

En retailbank är en bank som erbjuder tjänster till privatkunder samt små- och medelstora företag. I deras utbud ingår tjänster som in- och utlån, överföring av pengar, olika typer av korttjänster samt rådgivning. Dessa tjänster kan en privatkund knappast klara sig utan. (Nordic Competition Authorities, 2006)

1.2 Problemdiskussion

Som ovan diskuteras har bankmarknaderna i de nordiska länderna genomgått stora förändringar under de senaste åren. Bankverksamheten är idag till stor del automatiserad och kundernas behov av personlig kontakt för att utföra vardagliga bankärenden har minskat kraftigt. Traditionellt utgör dessa vardagliga personliga relationer en stark konkurrensfördel för de små retailbankerna. Hur gör de små retailbankerna för att anpassa sig till denna förändrade bransch? Alla aktörer på den föränderliga bankmarknaden måste anpassa sin verksamhet för att kunna hävda sig i den hårdnande konkurrensen. Hur går små retailbanker tillväga för att konkurrera med de större aktörernas stordriftsfördelar och pressade priser?

1.3 Frågeställningar

1. Hur konkurrerar små retailbanker?
2. Hur ska små retailbanker arbeta för att möta den förändring och utveckling som skett och fortfarande pågår på de nordiska bankmarknaderna?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur små retailbanker konkurrerar på den nordiska marknaden. Vidare är syftet att identifiera lämpliga strategier för att klara av de förändringar som de möter på marknaden.

1.5 Avgränsning

Uppsatsen är avgränsad till att studera hur små retailbanker ska konkurrera på de nordiska marknaderna. En liten retailbank definieras vi som en bank som är verksam inom ett begränsat geografiskt område inom ett land och har färre än 600 anställda.

Studien omfattar Norge, Sverige, Finland och Danmark. Vi har valt att bortse från Island i denna studie eftersom vi inte har kunnat identifiera någon bank som är jämförbar med övriga bankerna i uppsatsen.

1.6 Målgrupp

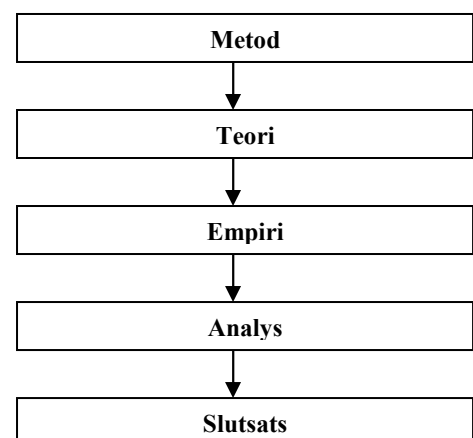
Uppsatsen riktar sig främst till våra fallföretags ledningar. Vår förhoppning är att de kan se på sin verksamhet och framtida förändringar ur ett mer övergripande perspektiv. Vi tror också att uppsatsen kan vara av intresse för andra mindre retailbanker på den nordiska marknaden som lägger upp strategiplaner inför framtiden.

Vi tror även att uppsatsen kan vara av intresse för andra människor som vill skapa sig en förståelse för hur små retailbanker konkurrerar, vilka förändringar de står inför och vad de kan göra för att möta dessa förändringar.

1.7 Disposition

Vi kommer att börja med att presentera vilken metod vi har använt oss av för att besvara frågeställningarna. Detta följs sedan av en beskrivning av de teorier som används i uppsatsen. Efter det följer den empiri som har samlats in genom intervjuer och från andra källor.

Empirin analyseras sedan med valda teorier i ett analyskapitel och utifrån detta presenterar vi avslutningsvis slutsatser.



2 Metod

I metoden beskrivs hur vi gått tillväga för att ge svar på våra problemformuleringar. Vi diskuterar ämnesval, val av ansats och metod mm. Vidare förklarar vi även hur vi har valt fallföretag och respondenter på respektive bank. Det kommer även att ges en beskrivning av hur vi genomfört intervjuerna.

2.1 Val av ämne

Sparbanken Finns VD Lars-Erik Skjutare lämnade ett uppsatsförslag om att göra en jämförelse av nordiska retailbanker till Ekonomihögskolan. Vid ett möte med honom i bankens lokaler i Lund diskuterade vi hur denna idé kunde omsättas till ett intressant uppsatsämne. Vi fick fria händer att anpassa jämförelsen så att den blev intressant både för bankerna som ingår i studien och ur ett akademiskt perspektiv. På mötet med Skjutare diskuterade vi hur bankernas situation har förändrats i och med de stora förändringar som skett i bankbranschen. Han förklarade att småbanker måste anpassa sina verksamheter för att kunna stå upp mot storbankerna i den hårdnande konkurrensen. Hur denna anpassning av verksamheten skall göras finns det inget klart svar på. Vi anser det vara intressant att studera hur några småbanker gör denna anpassning till den föränderliga bankbranschen.

I samband med starten av projektet insåg vi också att ämnet inte bara kan vara av intresse för bankerna utan även för allmänheten eftersom konkurrensen bland banker ofta ifrågasätts. Att ge idéer och förslag på hur små retailbanker kan konkurrera kan även vara nyttigt ur samhällssynpunkt eftersom det är bra för bankmarknaden med många aktörer för en bättre fungerande konkurrenssituation.

En annan aspekt som ledde oss fram till ämnesvalet var möjligheten att göra en uppsats med empiri som spänner över nationsgränser. Vi visste redan innan vi började studien att vi skulle få möjligheten att intervjua personer med stor insikt i en svensk, en norsk, finsk och en dansk bank. Vi får på detta sätt ett bredare perspektiv på vår uppsats.

Någon liknande jämförelse av nordiska retailbanker har inte heller tidigare gjorts så vi har med hjälp av denna uppsatsens problemformuleringar också kunnat fylla ett kunskapsgap.

2.2 Val av ansats

I denna studie har vi använt oss av ett deduktivt arbetssätt vilket innebär att vi har utgått utifrån befintlig teori. (Andersen, 1998)

2.3 Val av metod

Upplägget av denna studie är sådant att det är mycket svårt att mäta i siffror och skalor varför det känns mycket svårt att ge svar på frågeställningarna med en kvantitativ metod. Den kvalitativa metod vi använt oss av har varit lämplig eftersom studien baseras på fyra stycken fallföretag där vi genomfört längre intervjuer. (Bryman, 1997) Det kvantitativa angreppssättet skulle ha begränsat våra möjligheter att anpassa intervjuerna efter hand och minskat möjligheterna att ställa lämpliga följdfrågor. En nackdel med den kvalitativa metoden är att varje fallföretag kräver stora resurser både i form av tid och i form av pengar, vilket vi definitivt fått erfara i genomförandet av denna studie. Under några dagars tid besökte vi Norge, Finland och Danmark vilket tog mycket tid. Vi ansåg dock att det var nödvändigt med personliga möten istället för telefonintervjuer vilket diskuteras vidare i stycke 2.6.5.

2.4 Generalisering

I studien har vi undersökt fyra banker i olika länder. Urvalet kan tyckas vara väl litet för att kunna dra några som helst slutsatser gällande hela branschen. Vi tycker dock det är möjligt att dra generella slutsatser gällande hur retailbanker arbetar därför att likheterna i fallföretagens marknader är stora. För att göra en mer generaliserbar studie inom Sverige hade vi behövt hitta fyra små retailbanker som är verksamma inom samma geografiska område. Bristen på små retailbanker i Sverige gör att vi inte kunnat identifiera en sådan marknad. Vi kan däremot inte dra några slutsatser om bankerna är representativa för respektive land.

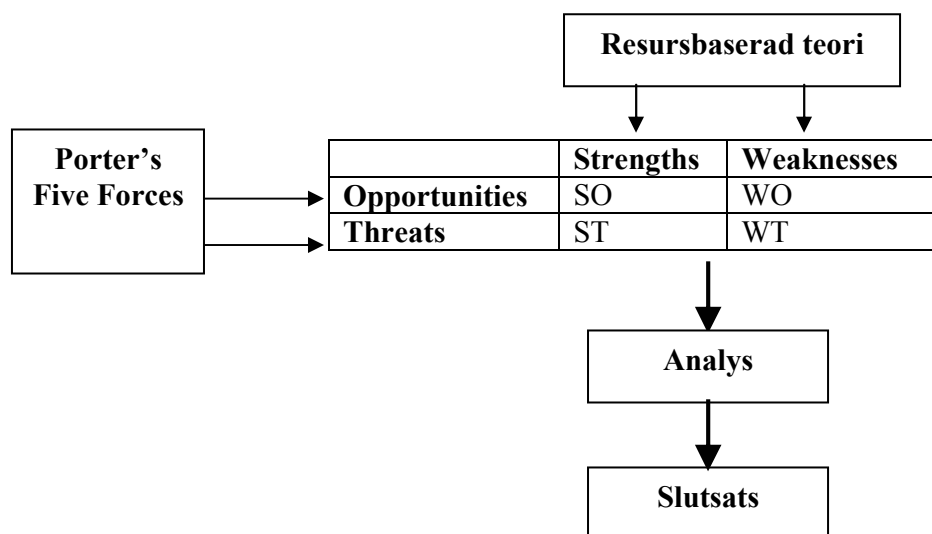
2.5 Val av teori

För att analysera empirin som har samlats in har vi använt oss av en teoriapparat bestående av Porter's Five Forces, Resursbaserad teori och en vidareutvecklad SWOT-analys.

Vi har analogt med J Barney (1991) valt att identifiera möjligheterna och hoten på marknaden med Porter's Five Forces eftersom den är användbar vid analysen av respektive nordisk bankmarknad. På liknande sätt har vi använt oss av Resursbaserad teori för att ta reda på respektive banks styrkor och svagheter.

Detta har vi sedan valt att analysera med en vidareutveckling av den klassiska SWOT-analysen som har tagits fram av Johnson & Scholes (2005). Denna kallas TOWS-matrisen och är väl fungerande för att se hur styrkor kan användas för att utnyttja möjligheter och hur hoten kan undanröjas etc. Vi har även använt oss av branschspecifik teori som behandlar kundernas beteende vid val och byte av bank.

En ren jämförelse av bankernas redovisningar och finansiella nyckeltal hade varit svårt att genomföra p.g.a. skillnader i redovisning och nationella lagar. Vi valde därför detta teoripaket eftersom vi ansåg den lämpligast för att kunna analysera bankerna ur ett mer strategiskt perspektiv.



2.6 Kvalitativ studie

Det empiriska underlaget till denna studie består av fyra längre intervjuer med ledande personer inom de undersökta bankerna vilka redogjorts för tidigare. Informationen har samlats in speciellt för denna studie och därför har vi haft möjlighet att anpassa intervjuerna så att informationen ger svar på problemformuleringarna.

Intervjuerna vi genomfört kan klassificeras som kvalitativa. Enligt Kvale (2002) har en kvalitativ intervju som mål att få nyanserade beskrivningar av det intervjuobjektet arbetar med. Vi anser att våra intervjuer gav god insikt i intervjuobjektens situation och vi fick ingående förklaringar på de frågeställningar vi hade.

2.6.1 Urval

Urvalet av företag och intervjupersoner till denna studie har gjorts i samarbete med Lars-Erik Skjutare, VD Sparbanken Finn. Det var inledningsvis på tal att även inkludera en isländsk bank. Vi valde dock bort Island eftersom det inte fanns någon bank som var jämförbar med de andra i vår studie. De banker vi valt är av ungefär samma storlek och dess verksamheter liknar varandra trots att de verkar på olika marknader. Därför ger urvalet en bra bild av hur konkurrenssituationen är för små retailbanker. I samtliga fall har det varit personer mycket högt uppsatta i respektive organisation. Alla har haft mycket god kunskap om företaget, dess marknad och konkurrenter. Samtliga banker i undersökningen är vad vi kallar för små retailbanker. Även om de faller under samma kategori skiljer de sig delvis från varandra gällande storlek, kultur, sätt att arbeta mm. Denna variation har hjälpt oss att få en mer komplett bild av småbankers konkurrenssituation.

De banker som ingår i studien är Sparbanken Finn där vi träffade Lars-Erik Skjutare (VD) och Lars-Olof Svensson (Vice VD), Sparebanken Møre (SbM) i Norge där vi hade intervju med Idar Vattøy (Vice VD), Länsi-Suomen Osuuspankki (LSOP) i Finland där vi träffade Simo Kauppi (vice VD) och Timo Frimodig (Ekonomiansvarig). Vi var även i Odense i Danmark och träffade Fionia Bank på deras huvudkontor. På kontoret genomförde vi en intervju med Gerda Nordstrand (Ekonomidirektör) och Birgitte Hagen som är ansvarig för Human Relations på banken. En närmare beskrivning av bankerna kommer att ges i Empirikapitlet.

2.6.2 Intervjuernas upplägg

Vid kvalitativa intervjuer skall man inte strikt följa ett frågeformulär utan i så stor utsträckning som möjligt låta den intervjuade styra intervjun. (Trost, 2005) Istället för ett tydligt utformat frågeformulär använde vi oss av ett diskussionsunderlag (se bilaga) frågorna såg vi som ett sätt att strukturera intervjun inte som ett frågeformulär som vi strikt var tvungna att följa.

Diskussionsunderlaget inleds med mer generella frågor om banken och intervjupersonen. Detta för att säkerställa att de uppgifter vi samlat in i förväg stämmer och för att ge respondenten en god möjlighet att presentera sin bild av verksamheten. Sedan kommer vi in på ämnen som mer fokuserar på bankens svaga och starka sidor jämfört med deras konkurrenter. Den avslutande delen av underlaget har mer fokus på konkurrenssituationen på bankernas respektive marknad. Detta är det övergripande upplägget, men vi försökte hela tiden ställa så öppna frågor som möjligt för att inte våra förutfattade antaganden skulle påverka respondentens svar.

Trots att vi höll oss flexibla till diskussionsunderlaget använde vi samma upplägg vid samtliga intervjuer varför vi kan klassificera dem som relativt standardiserade (Trost, 2005)

2.6.3 Genomförande av intervjuer

De olika intervjuerna har till allra största del varit varandra lika. Intervjuernas längd har varierat mellan två och fyra timmar. I god tid innan respektive intervju skickade vi ut diskussionsunderlag (se bilaga) till respondenterna. På så sätt gav vi dem tid att förbereda sig och ta fram det material vi efterfrågade. Vid den första intervjun hade vi med oss diktafon och spelade in samtalet. Vi insåg dock snabbt att inspelningar av långa intervjuer på upp till fyra timmar är väldigt resurskrävande att lyssna av i efterhand. Vi fokuserade därför på att föra noggranna anteckningar under samtalen. Vi antecknade alla tre vilket har gjort att vi fått med oss mycket ingående information från intervjuerna. Efter varje intervju samlades vi och sammanfattade de viktigaste delarna av intervjuerna till enklare mer bearbetbar form. Vi försäkrade oss då om att vi uppfattat informationen på samma sätt. Efter intervjuerna har vi

vid några tillfällen behövt kompletterande information från respondenterna vilket vi har löst genom e-post korrespondens.

Vi upplevde ett språkproblem i samband med intervjuerna. Språkförbistringarna tog en hel del tid i anspråk och de bestod i att det fanns vissa svårigheter att förstå varandra under intervjuerna i Danmark och Norge. I Finland bestod problemet framförallt i att respondenterna inte kunde intervjuas på sitt modersmål. För att undvika missförstånd försökte vi hela tiden ställa följdfrågor för att säkerställa att vi uppfattat deras uttalande på rätt sätt.

2.6.4 Access

Vid samtliga tillfällen har vi fått möjlighet att träffa högt uppsatta personer i organisationerna vilket innebär att de har stora befogenheter att delge oss intern information om företaget. Respondenterna har verkat intresserade av vår studie vilket gett dem incitament att bistå med den information vi behöver. Vi har sammantaget fått uppfattningen att vår access till relevant information har varit mycket god i samtliga fallföretag. Exempel på detta är att vi exempelvis har fått ta del av hur några av bankernas balanserade styrkort är uppbyggda. Självklart kunde accessen ha förbättrats ytterligare genom upprepade intervjuer eller intervjuer med verkställande direktörer eller vice sådana vid samtliga banker. Något vi också kunnat konstatera är att respondenterna ofta har problem att sätta fingret på verksamhetens svaga sidor vilket vi tror har mer att göra med ett gott självförtroende än att de undanhåller viktig information från oss. Detta har vi haft i åtanke vid analysen och vi har därför inte tagit deras resonemang som en total sanning.

2.6.5 Reliabilitet och validitet

Att ställa frågor om en verksamhets svaga sidor kan ofta uppfattas som känsligt. Ledande personer i organisationerna är måna om bankens renommé och därför ställer vi oss kritiska till om vi verkligen fått ta del av all information respondenterna hade angående bankernas svagare sidor. Dessutom har fallföretagen affärssamarbete varför det är viktigt för dem att ge en positiv bild av sig själva eftersom de i studien skall jämföras med varandra.

Det är vidare viktigt att säkerställa validiteten i de frågor som ställs vid intervjuerna. För att få en fingervisning om huruvida frågorna vi ställde gav svar på vad vi verkligen ville veta testade vi diskussionsunderlaget på två studenter vid Ekonomihögskolan vilka vi informerade om studiens syfte. Validiteten i svaren anser vi också påverkats positivt av att samtliga intervjuer har varit i form av personliga möten istället för telefonintervjuer eller frågor via e-post.

En respondent påverkas i mycket stor utsträckning av intervjuaren. Allt i från intervjuarens kläder till kroppsspråk påverkar (Jacobsen, 2002). Denna intervju effekt har vi försökt reducera effekten av genom att se till att intervjuerna har genomförts på så lika sätt som möjligt. Hela författargruppen har varit närvarande vid samtliga intervjuer. Vi har också försökt att ha samma upplägg på intervjuerna ge samma introduktion till uppsatsen mm.

2.6.6 Sekundärdata

Innan vi började arbetet med denna studie var de nordiska bankmarknaderna ett relativt okänt område för oss. I den inledande fasen av uppsatsarbetet var sekundärdata mycket viktiga för oss då det gav oss inblick i ämnesområdet.

I Universitetets databas Elin@Lund fann vi vetenskapliga artiklar. Eftersom de flesta av världens viktigaste affärstidningar är anslutna till databasen uppfattar vi att vi inte gick miste om något när vi samlade in bakgrundsinformation. Vidare har vi studerat respektive fallföretags räkenskapsrapporter. Vid intervjutillfällena har vi också blivit tilldelade diverse tryckta broschyrer och informationsmaterial från bankerna. Mycket relevant information har vi funnit på de nordiska konkurrensverkens hemsidor. Där finns rapporter som redogör för konkurrenssituationen på de olika bankmarknaderna i Norden vilka har varit mycket nyttiga för oss främst för att skaffa oss en grundläggande kunskap om hur kunderna agerar på de nordiska bankmarknaderna.

2.6.7 Källkritik

En nackdel med sekundära data är att man inte har kontroll över hur det gick till när informationen togs fram. Detta påverkar givetvis trovärdigheten i informationen. Nyhetsartiklar från affärspress känns ofta vinklade och väl extrema vilket vi tagit i beaktande då vi använt informationen i denna studie. Än mer vinklat är det material som bankerna producerat själva såsom årsrapporter och reklammaterial. Trots att materialet har vinklat all information om bankerna väl positivt har informationen var mycket nyttig för oss då den gett oss en bild av hur bankernas verksamhet fungerar. Nordic Competition Authorities rapport har framställts genom ett samarbete mellan konkurrensverken i de nordiska länderna varför tillförlitligheten i den informationen av oss bedöms som god.

3 Teori

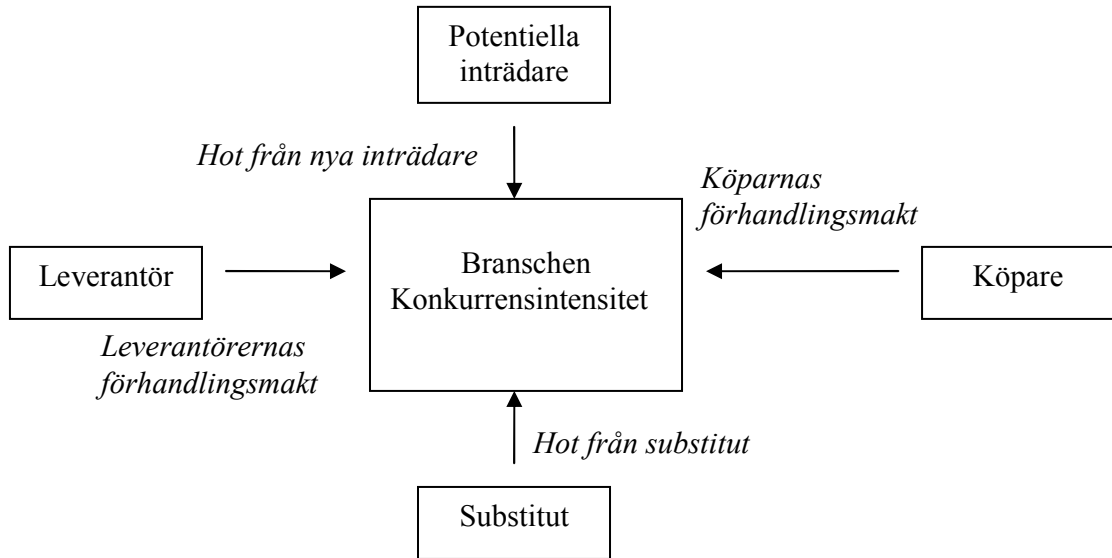
I följande kapitel kommer vi att beskriva den teori vi kommer att använda för att analysera empirin. Relevanta branschspecifik teori rörande kundernas beteende vid val och byte av bank presenteras. Vi kommer även att beskriva modellerna "Porter's Five Forces" och "SWOT-analys" vilka vi använt som verktyg för vår analys.

3.1 Porter's Five Forces

Hela avsnittet om Porter's Five Forces är hämtat från Bengtsson, Nygaard (2002)

Michael E. Porter har kommit fram med teorier om branschanalys. Hans teorier grundar sig i att företag ska försöka skapa konkurrensfördelar genom att positionera sig gentemot andra aktörer. Det ska också tilläggas att företag måste ta hänsyn till hur andra aktörer har valt att positionera sig. För att ett företag ska kunna planera sin strategi är en branschanalys av stor betydelse.

Ett förslag till branschanalys är Porter's Five Forces vilken består av fem stycken komponenter. Dessa är potentiella inträdare, leverantörer, köpare, substitut och konkurrensintensiteten i branschen.



Källa: Bengtsson, Nygaard, 2002

3.1.1 Potentiella inträdare

Denna komponent av teorin behandlar hoten från nyetableringar på marknaden. Det som reglerar hur stora dessa hot är marknadens inträdesbarriärer. Exempel på inträdesbarriärer kan vara skalfördelar som hindrar nya aktörer, kostnadsfördelar, stort investeringsbehov, stor produktdifferentiering, bindningskostnader, statliga regleringar och svårigheter att få tillgång till distributionskanaler. Hoten kan också regleras om befintliga företag på marknaden skyddar sig från nyetableringar genom exempelvis priskrig.

3.1.2 Köparnas förhandlingsmakt

Köparnas förhandlingsmakt påverkar också konkurrensen på marknaden. Om köparna har stor förhandlingsmakt ökar konkurrensen på marknaden. Stora köpare gör att de kan spela ut företagen mot varandra för att få lägre priser. Andra faktorer som påverkar intensiteten är om det är lätt att få information om priser och produkter och om det finns många substitut till produkterna.

3.1.3 Branschens konkurrensintensitet

En stor del av hur ett företag ska lägga upp sin strategi grundar sig i hur konkurrenssituationen ser ut på marknaden företag verkar inom. Faktorer som påverkar konkurrensintensiteten på den befintliga marknaden är antalet leverantörer, huruvida marknadsstillväxten är stor eller liten, graden av produktdifferentiering och storleken på kostnaden för att lämna marknaden.

3.1.4 Hot från substitut

För att fastslå vilka substituten till en produkt kan vara får man försöka se produkten eller tjänsten ur köparens synvinkel. Vad kan ersätta det som vårt företag erbjuder? Tanken är helt enkelt att man inte bara ska ta hänsyn till direkt konkurrerande produkter utan ha ett vidare synfält på kundens efterfrågan.

3.1.5 Leverantörers förhandlingsmakt

Detta tar hänsyn till hur stark leverantörernas förhandlingsmakt är. Få leverantörer stärker deras förhandlingsmakt. Lågt differentierade produkter gör leverantörens förhandlingsmakt svagare.

3.2 Resursbaserade strategier

Inom resursbaserad strategi framhävs vikten av ett företags interna resurser som grund för dess konkurrensförmåga. Enligt detta synsätt ser företag olika ut beroende på att deras resurser i form av kompetenser, kultur, historia etc. skiljer sig. Synsättet kan kort sammanfattas som; *”Företag måste utveckla konkurrensfördelar med utgångspunkt i vad i verksamheten som är värdefullt och unikt”*. Det finns ett antal kriterier som en resurs måste uppfylla för att den skall kunna karaktäriseras som en kärnkompetens eller kritisk resurs för organisationen. Genom att analysera utifrån dessa kriterier går det att identifiera ett företags kritiska resurser. Kriterier är följande:

- Är resursen *värdefull*? Kan resurser utnyttjas för att höja inre och yttre effektivitet.
- Är resursen *unik*? En resurs som enkelt går att imitera höjer inte effektiviteten över branschens genomsnitt.
- Är resursen svår att *imitera*? En resurs är svår att imitera om den exempelvis är baserad på specifika sociala relationer eller om den är skyddad av patent.
- Är resursen *svår att substituera*? Går det att uppnå samma strategiska effekt med hjälp av andra resurser är konkurrens fördelen inte långsiktig. (Bruzelius, Skärvad, 2000)

När företaget har hittat och definierat sina kärnkunskaper så är det viktigt att hålla fast vid dessa och se till att göra det man är bäst på även fast marknaden förändras. Det finns flera exempel på företag som har varit marknadsledare innan marknaden genomgick en förändring och sedan har gjort stora förluster på att följa med på de nya trenderna i marknaden istället för att hålla fast vid sin kärnkompetens. Det är bättre att när marknaden genomgår stora förändringar att söka sig till en ny marknad än att hänga kvar vid en marknad som man inte längre har någon konkurrensfördel på. (Grant, 2005)

3.3 SWOT-analys

Hela avsnittet om SWOT-analys är hämtat från Adams (2005).

SWOT-analysen används för att identifiera företags, Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. Översatt till svenska benämns detta som styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Modellen är användbar för att se företagets verksamhet utifrån en mer objektiv synvinkel och identifiera vad som görs bra och vilka brister som finns i organisationen. Modellen används inte på daglig basis utan är mer användbar i samband med det mer långsiktiga strategiarbetet.

Det är att föredra att någon utanför organisationen utför SWOT-analysen eftersom människor inom organisationen ofta är färgade och inte är helt objektiva vilket sänker kvaliteten på analysen.

SWOT-analysen är till stor nytta för företag som möter förändringar i dess omgivning. För att följa med i dessa förändringar på ett bra sätt måste företagets ledning ha kännedom om sina

starka och svaga sidor samt vilka hot och möjligheter som finns gällande företaget. Utifrån analysen av detta kan man sedan utarbeta en strategiplan som slår fast vad som ska göras för att företaget ska lyckas. Strategiplanen bör också innehålla information om var förbättringar kan ske, vilka möjligheter man ska försöka utnyttja och slå fast hur man ska möta hoten.

3.3.1 Styrkor

Ett företags styrkor ligger internt i dess verksamhet vilket innebär att detta är något företag själva kan arbeta på att förbättra. Ett företags styrkor kan bestå i att man har ett utmärkt geografiskt läge, en bra ledning, duktiga på att ta fram nya produkter eller att man har rätt till värdefulla patent. Det ska dock tilläggas att en styrka idag inte för all framtid kommer att förbli en styrka. En fantastisk produkt idag kommer om ett antal år vara omodern och kommer då snarare vara en svaghet för företaget om den finns kvar i sortimentet.

3.3.2 Svagheter

Ett företags svagheter ligger liksom dess styrkor inom ett företags organisation. Det är alltså någonting som företagets ledning själva kan påverka. Svagheter kan bestå i att ett företag har ett dåligt rykte, för höga personalkostnader eller sämre produktutveckling.

3.3.3 Möjligheter

Ett företags möjligheter ligger utanför den egna organisationen. En möjlighet kan exempelvis vara handelshinder som tagits bort, växande marknader och ny teknologi som öppnar upp det för ett företag.

3.3.4 Hot

Hoten som ett företag möter ligger även de utanför den egna verksamheten. Exempel på hot kan vara stigande oljepris eller ny lagstiftning som gör det svårare att driva verksamheten.

3.4 Vidareutveckling av SWOT

Johnson & Scholes (2005) har gjort en vidareutveckling av SWOT-analysen för att bättre kunna analysera ett företags styrkor, svagheter, hot och möjligheter genom att ställa upp dem mot varandra. Detta görs genom en matris där styrkorna och svagheter ställs mot hoten respektive möjligheterna. Vidareutvecklingen av SWOT-analysen kallar de TOWS-matrisen och den bygger vidare på informationen som har samlats in i SWOT-analysen. Varje ruta i matrisen bidrar med olika alternativ till att fatta strategiska beslut inom företaget.

	Styrkor	Svagheter
Möjligheter	<i>Alternativ som använder styrkorna för att ta till vara på möjligheterna.</i>	<i>Alternativ som använder möjligheterna för att neutralisera svagheter.</i>
Hot	<i>Alternativ som använder styrkorna för att undkomma hoten.</i>	<i>Identifiera de mest riskfyllda svagheter och försöka neutralisera dem.</i>

Källa: Johnson & Scholes 2005

..

3.5 Vad är strategi?

Enligt Porter (1996) handlar en unik framgångsrik strategi om att vara annorlunda gentemot sina konkurrenter. Ett företag bör sätta samman en unik mix av aktiviteter genom vilka företaget intar en strategisk position som levererar maximalt värde till konsumenterna. För att uppnå en lyckad strategi menar Porter (1996) att ett företags aktiviteter måste vara konsistenta. Det skulle med koppling till denna studie kunna ses som att en bank med tydlig relationsfokus satsar fullt på detta och avstår från att inta en prispressarstrategi. Vidare skall aktiviteterna stödja varandra och passa samman, det vill säga att bankens produkter skall passa bra tillsammans för kunden. Det sista kravet på aktiviteterna för att få en framgångsrik strategi är att utvecklingen av aktiviteterna skall utveckla företaget åt samma riktning. Det kallas optimering och är mycket viktigt på lite längre sikt. (Porter, 1996).

3.6 Generiska strategier

Någon som också är viktigt för ett företag är att positionera sig mot sina konkurrenter på marknaden. Ett företag som har en tydlig positionering kan få en bra avkastning jämfört med

marknaden. För att kunna prestera bättre än marknaden på lång sikt måste företaget skapa hållbara konkurrensfördelar. Det finns i dess grundform två typer av konkurrensfördelar, låg kostnad och differentiering. Dessa konkurrensfördelar uppstår genom att ett företag kan hantera sin marknad på ett bättre sätt jämfört med konkurrenterna. Kombinerar man ett företags konkurrensfördelar med dess aktiviteter får man fram tre generiska strategier, kostnadsledare, differentiering och fokus. (Porter, 1985)

	Låga kostnader	Differentiering
Brett segment	1. Kostnadsledare	2. Differentiering
Smalt segment	3a. Kostnadsfokus	3b. Differentieringsfokus

Dessa generiska strategier skapar olika alternativ till att skaffa sig konkurrensfördelar. Kostnadsledar- och differentieringsstrategierna satsar på ett brett segment medan de två övriga strategierna fokuserar på en smal målgrupp. Hur ett företag skaffar sig en generisk strategi skiljer sig från bransch till bransch. Det enda som står klart är att använda sig av en generisk är en mycket viktig del av ett företags övergripande strategi. Ett företag som satsar på flera strategier men inte lyckas med någon av dem är ”stuck in the middle”, fast i mitten. (Porter, 1985)

3.7 Branschspecifik teori

All branschspecifik teori är hämtat från Nordic Competition Authorities (2006).

3.7.1 Faktorer vid val av bank

Beroende på kundens krav skiljer sig bankers sätt att konkurrera inom ett marknadsområde. Värdesätter kunderna närhet till banken så blir lokaliseringen av kontor ett sätt att konkurrera.

På en marknad som inte är fullt konkurrensutsatt kan faktorerna som kunderna tycker är viktigast skilja sig från de faktorer som företagen verkligen konkurrerar med. Anledningen till detta kan vara ett samförstånd mellan leverantörerna att inte konkurrera inom dessa områden. En annan anledning kan vara att kunderna upplever att det är för svårt eller dyrt att jämföra priser och leta efter en bättre bank.

När bankkunder väljer bank är kvalitet, service och produktutbud viktiga jämförelseposter. Priser, förtroende och geografisk placering har även betydelse vid val av bank.

För de flesta är inte valet av första bank ett aktivt val utan det sker i ett så pass tidigt stadium av livet att det beror på föräldrarnas vanor och tradition. Det innebär att valet av bank för många egentligen inte är något val. Vissa kunder behåller samma bank hela livet.

När folk blir tillräckligt gamla för att kunna förstå och värdera de olika aspekterna av en bankrelation så väljer de att antingen byta bank eller stanna kvar. Eftersom en bankrelation är en pågående process så gör kunderna bedömningen fortlöpande.

Om en kund bestämmer sig för att byta bank så kan det ske genom positiva (pull) faktorer eller negativa (push) faktorer. En typisk ”pull” situation kan beskrivas som att kunden för tillfället är nöjd med sin nuvarande bank men får ett bättre erbjudande som gör att han är villig att byta bank. Motsatsen är en ”push” situation när kunden upplever situationen hos sin nuvarande bank som så otillfredsställande att han känner sig tvingad att byta bank. I praktiken så beror kundomflyttningar på både ”push” och ”pull” anledningar.

Enkätundersökningar gjorda av konkurrensverken i Norden visar att de främsta ”pull” faktorerna är bättre priser och bättre service i andra banker. I detta sammanhang kan ”service” förstås som en rad olika aspekter, exempelvis antalet kontor. I Norge har det visats att lån med säkerhet (t.ex. bolån) till små och mellanstora företag är en viktig fråga. Det har visat sig att det är mer eller mindre olönsamt för banker utan lokalförankring att utvärdera värdet och kreditrisken på lån med säkerhet. Konsekvensen av detta är att lokalkännedom och ett utbrett nätverk av kontor är viktiga faktorer. Det är troligt att detta även gäller övriga nordiska marknader. Närheten till bankkontor är inte bara viktigt för företagskunder utan är även viktigt för privatkunderna.

Undersökningar har visat att både hushåll samt små och medelstora företag ser priset (räntor och avgifter) som en av tre avgörande faktorerna vid val av bank.

Mer än att låga räntor och avgifter intresserar nya kunder så är även avsaknaden av avgifter viktig. Med den sjunkande låneräntan under de senaste åren så har det blivit svårare för bankerna att generera vinster genom räntenettet. För att kompensera sig för detta har avgifterna för transaktioner och service ökat dramatiskt under de senaste åren vilket även har debatterats mycket i media.

Den tredje viktiga faktorn vid byte av bank härrör från en förändring i livssituation (äktenskap, köp av bostad, flytt, nytt jobb etc.) Vid giftermål kan det vara önskvärt att båda parter har samma bank. Vid en flytt kan det vara så att ens gamla bank inte finns representerad på den nya orten. Många bankkunder gör bara en bedömning av sin banksituation när en sådan förändring i livssituationen inträffar.

Ur konkurrensperspektiv är lån med säkerhet en central produkt i den personliga retailmarknaden. Lån med säkerhet är oftast en stor post för kunden i relation till övriga banktjänster. Detta medför att kunder som efterfrågar denna typ av lån kan vara villig att byta bank om de kan få ett bättre erbjudande hos en annan bank. Vikten av dessa lån skapar också ett behov av professionell rådgivning, vilket gör en personlig och långsiktig relation att föredra. Detta gör ett väl utbrett nätverk av bankkontor än viktigare.

Om bankkunder bara överväger att byta bank vid tecknande av lån med säkerhet kommer detta ha en hämmande effekt på konkurrensen i branschen. Däremot bör det sägas att kunderna flyttar sina lån oftare än de köper nya hus.

Om de olika ”push” och ”pull” faktorerna inte har tillräcklig betydelse för kunden så kommer han förstås inte vara speciellt pigg på att byta bank.

För det mesta verkar kunderna nöjda med sin bankrelation. I Danmark har en undersökning visat att 70 % av kunderna inte skulle överväga att byta bank även om det kunde göras utan någon kostnad. Liknande kundnöjdhet har även observerats i resten av Norden. En av de viktigaste faktorerna i relationen verkar vara graden av förtroende. Följaktligen så är en vanlig förklaring till varför en kund valt en viss bank att det beror på traditionen.

Viljan att byta bank är väldigt beroende av relationen med sin personliga bankman på lokalkontoret. En dansk undersökning har visat att kunderna värderar en personlig rådgivare till så mycket som 10- 15000 DKK per år. Detta kanske kommer som en överraskning då de flesta kunder framförallt använder Internet för sina dagliga transaktioner. Men ett uppenbart skäl till detta kan vara att en personlig rådgivare är viktig att ha till hands om något allvarligt ärende dyker upp. Vissa kunder väljer att vara mer lojala mot sin bank då de tror att det vore lättare att få ett lån om de plötsligt skulle behöva det. Det tar för det mesta lite tid att bygga en

relation med en ny bank. Under den tiden kan det vara svårare för banken att värdera kundens kreditvärdighet och detta kan avskräcka kunder från att byta bank.

Bekvämlighet är också en viktig del. Även fast lojalitetsprogram och buntning av tjänster gör det svårare att jämföra priser, så är det enklare för kunderna att köpa alla produkter på ett och samma ställe, även fast det kan vara dyrare än att ha det spritt på flera olika kreditinstitut.

Det verkar som att många kunder inte jämför priser eller service samt har ett bristande intresse när det gäller finansiella tjänster. Sammantaget gör detta att kunderna inte rör speciellt mycket på sig. I genomsnitt i de nordiska länderna ligger kundrörligheten på ca 4-5 procent. Denna siffra är relativt låg då det danska konkurrensverket har beräknat att genomsnittet av kunder som byter leverantör inom andra sektorer ligger runt 15 procent per år. Den främsta anledningen till den låga rörligheten bland kunder beror på de flesta kunder har en ogenomtänkt relation till bankmarknaden beroende på att bankärenden är av lågt intresse för dem.

3.7.2 Barriärer vid byte av bank

När det gäller switching costs så arbetar banker bara i begränsad skala med avgifter sammankopplade med öppnande och avslutande av en kundrelation. Detta gäller åtminstone de vanligaste produkterna såsom huslån, billån andra typer av vanliga lån eller insättningar. Däremot kan en viss avgift förekomma vid flyttandet av exempelvis kapitalpensioner. I allmänhet är uppfattningen i de nordiska länderna att switching costs inte har någon stor betydelse när det gäller kunders vilja att byta bank.

Searching costs är höga i banksektorn jämfört med andra sektorer. Finansärenden är svåra och tidskrävande för folk som inte vill spendera för mycket tid med att försöka hitta en bättre bank. Sökkostnaderna är tätt knutna till buntning. Om kunder via buntning är tvungna att byta alla finansiella produkter på en gång så kommer sökkostnaderna vara högre. Svenska studier har visat att konsumenterna tror att villkoren inte skiljer sig nämnvärt mellan bankerna och att det därför inte är värt att jämföra utbudet mellan bankerna. Om detta är en allmänt spridd uppfattning så kommer även låga bytes och sökkostnader verka som barriärer gällande kundrörlighet.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras det viktigaste av det som framkom under intervjuerna med bankerna. Empirin är också inhämtad från bankernas årsredovisningar och presentationsmaterial som vi blivit tilldelade på bankerna. Om inget annat uppges är empirin inhämtad från intervjuer och ej publicerat presentationsmaterial.

4.1 Sparebanken Møre



Sparebanken Møre (SbM) har sitt huvudkontor i Ålesund i Norge. Banken har 32 kontor i 14 norska kommuner vilka alla är koncentrerade till området Nordvestlandet som är beläget på Norges västkust. Banken grundades år 1985 genom en sammanslagning av ett 20-tal sparbanker. Regionen domineras av fiskeri, kemisk industri, skeppstillverkning, möbelindustri, turism och skeppsnäring.

SbMs mål är att banken ska vara en regional motor och bidra till utveckling till regionen och dess näringsliv. Banken stödjer föreningar och företag i regionen både genom att ge förmånliga lån och sponsring. Totalt har banken ca 44 % av privatmarknaden i regionen vilken gör den till ledande i Møre och Romsdal.

SbM erbjuder sina kunder tjänster som ekonomisk rådgivning, insättning, placering av pengar, portföljförvaltning, skadeförsäkringar, betalningsförmedling, kortkrediter och valutalån. Tjänster som valutahandel och handel med värdepapper erbjuds också.

Nyckeltal (årsredovisningen 2005 och presentationsmaterial)

Balansomslutning	26.843 mNOK
Räntabilitet på Eget kapital (eft. Skatt):	14,1%
Soliditet:	13,05%
K/I- tal (efter kreditförluster):	0,509
Antal anställda:	Ca 450
Antal kontor:	32

4.1.1 Starka sidor

SbM har ett uttalat tydligt relationsfokus till sina kunder. De arbetar med unika produkter mot olika målgrupper och satsar hårt på diverse events för att knyta sina kunder närmare banken. De fokuserar vidare mycket hårt på att gynna den lokala marknaden genom olika former av sponsring och donationer. Detta anser de fungera bättre än traditionell reklam samt att det stärker den marknad som banken är mycket beroende av.

Vidare har SbM goda relationer med sina finansiärer från vilka de får låna kapital till bra priser. Det anser de vara möjligt trots att de ännu inte fått någon officiell kreditranking av exempelvis Standard & Poors, Moodys eller Fitch.

Banken har ett relativt väl utbyggt kontorsnät inom deras marknadsområde. Det är nödvändigt för att behålla de nära kundrelationerna, men det är naturligtvis också kostsamt. De märker en markant högre marknadsandel på de orter där de har kontor.

SbM är väldigt noga med att begränsa riskexponeringen i samband med utlåning. De har god soliditet och är väl rustade för en eventuellt kommande bankkras. Detta resulterar i låg men stabil avkastning på eget kapital.

4.1.2 Svaga sidor

SbM har inte kapacitet att ta hand om de största företagen, de saknar avdelningar som corporate finance och factoring vilket gör att de inte kan klassas som en fullservicebank..

Med en allt hårdare konkurrens tvingas SbM hitta alternativa inkomstkällor. Exempelvis så försöker de bli bättre på att sälja försäkringar. Det finns ingen riktig försäljningskultur eller

kompetens inom banken i dagsläget men detta är något de arbetar aktivt med genom vidare utbildning av personal inom detta område.

De har kommit en bit i arbetet att skilja ut vilka kostnader som är hänförliga till en specifik kund men de har ändå inget tydligt fokus på hur de ska behandla kunder i olika kundkategorier. De har ingen fortlöpande kontroll på vilka kunder som är lönsammast för att på så sätt kunna lägga extra resurser på dessa.

I goda tider så tappar SbM lätt fokus på kostnadsreducering eftersom intäkterna ökar vilket möjliggör ett gott resultat trots höga kostnader.

Eftersom banken är så pass lokala är de väldigt beroende av hur den lokala näringen går. Det gör att de har ganska stora fluktuationer i resultatet mellan goda och dåliga år.

4.1.3 Hot och möjligheter

SbM menar att om räntenettet fortsätter att falla i samma takt så kommer det vara nere på noll inom 15 år. Ett sjunkande räntenetto är ett stort problem då det i dagsläget står för 50 % av bankens totala intäkter.

En anledning till den pågående prispressen menar SbM är att det finns en stor överkapacitet i marknaden vilket gör att konkurrensen blir onaturligt hård. På sikt kommer flera av aktörerna inte att klara av att fortsätta vara lönsamma, detta leder förhoppningsvis till fusioner så att marknaden återgår till en mer normal konkurrens.

Banken ser inget direkt hot från potentiella inträdare på marknaden då de menar att marknaden redan är så pass mättad att den inte är speciellt attraktiv för nyetableringar. Några hot från substitut för befintliga produkter verkar inte heller föreligga.

SbM ser även en möjlighet att växa organiskt inom sitt geografiska område då de inte har full kontorstäckning i alla delar. Utöver expansion inom hemområdet så ser de även en möjlighet att i framtiden öppna ett kontor i Oslo. Detta eftersom många av SbMs kunder flyttar till Oslo

och vill fortsätta ha SbM som bank. Redan idag har de möten och sammankomster för Oslo kunderna.

Genom att på ett bättre och snabbare sätt kunna skilja ut vilka som är de viktigaste och lönsammaste kunderna vill SbM öka sin effektivitet genom att inrikta sig på dessa. De upplever att banken har haft en för klassisk förvaltningssyn på sitt arbete. För att få en mer säljriktad verksamhet så arbetar de aktivt med utbildning av sin personal för att få in en tydligare säljkultur i banken. På så sätt vill de öka sina intäkter från andra områden än in- och utlåningsräntor, vilket är en aktiv strategi för att möta hotet om ett minskande räntenetto.

4.2 Fionia Bank



Fionia Bank har sitt säte i Odense i Danmark. Banken har sin verksamhet fokuserad till Fyn och har under senare tid också expanderat till de östra delarna av Jylland där tre kontor finns belägna (Årsredovisning Fionia Bank, 2005). Totalt har banken 37 stycken kontor och marknadsandelen uppskattas till nästan 20 % i regionen (OMX webbsida).

Fionia Banks mål är att vara regionalt ledande på att erbjuda finansiella tjänster både gällande kundnöjdhet, räntenivå och nöjda anställda (Årsredovisning, Fionia Bank 2005).

Banken är noterad på MidCap+ listan på Köpenhamnsbörsen och har runt 26 000 aktieägare (Årsredovisning, Fionia Bank 2005).

Fionia Bank är en full-service retailbank och riktar sig mot privatkunder samt små- och medelstora företag (OMX webbsida). Antalet privatkunder uppgår till ca 84 000 och antalet företagskunder är 7 500 stycken.

Nyckeltal (årsredovisningen 2005 och presentationsmaterial)

Balansomslutning	24 227 mDKK
Räntabilitet på Eget kapital (eft. Skatt):	15,9%
Soliditet:	11,2%
K/I- tal (efter kreditförluster)	61%
Antal anställda:	528
Antal kontor:	37

4.2.1 Starka sidor

Fionia Bank arbetar mycket tydligt med att utveckla långsiktiga djupgående relationer med sina kunder på Fyn. De anser sig ha ett gott förtroende och långsiktigt förtroende från sina kunder. De arbetar hårt med att säkra den lokala förankringen genom att stödja lokal verksamhet inom exempelvis idrott och kultur mycket flitigt. Ett exempel på detta är fotbollsarenan i Odense som på grund av sponsorpengar från banken heter Fionia Park.

Vidare har Fionia Bank utvecklat ett decentraliserat sätt att styra sin verksamhet. Detta innebär att många beslut kan tas på kontornivå. Även detta är ett sätt att arbeta för att öka känslan av närhet för kunden. Decentraliseringen bidrar också till flexibilitet vilket gör det möjligt att göra skraddarsydd lösningar anpassade efter kundens unika behov. Den stora vikten av de personliga relationerna ser Fionia Bank som en konkurrensfördel jämfört med sina konkurrenter som blir allt större och opersonliga med standardlösningar som inte alltid är anpassade efter kunden. Fionia Bank tillämpar vidare personlig prissättning i varje enskilt fall. Har man mycket av sina ekonomiärenden samlade i banken ger det förmånligare priser.

Banken är börsnoterad och många av bankens kunder är delägare i företaget. Detta uppfattas positivt av banken och det blir som ett sätt att föra kunderna närmare banken. Delägarna i banken är mycket engagerade och mötena för Fionia Banks delägare är mycket välbesökta.

Fionia Bank fungerar som en hjälp för många mindre banker och utför backoffice-tjänster åt dessa. De är specialister på skuldebrevshantering och har här en konkurrensfördel främst mot mindre konkurrenter.

4.2.2 Svaga sidor

Ett stort problem för Fionia Bank är de nya regelverken som de måste anpassa sig till vilket medför att overhead kostnaderna blir högre och deras kapacitet är mycket högre än vad de egentligen tycker att de behöver. Kompetensen som krävs för detta arbete är både dyr och svårt att få tag på.

Fionia Bank har ett starkt relationsfokus och har utarbetat ett bra system för att se vilka intäkter som en specifik kund genererar. Däremot har man inte kommit lika långt gällande vilka kostnader som hänger samman med samma kund. Arbetet med att utforma ett sådant system är igång men ingenting är färdigt ännu.

Fionia Bank tjänar en hel del pengar på att ha backoffice verksamhet åt andra mindre banker som inte har råd att sköta det själva. Detta innebär att de har begränsade möjligheter att bryta sig in på nya områden inom Danmark då de kan hamna i en situation där de konkurrerar med sina egna kunder.

4.2.3 Hot och möjligheter

Regionen på Fyn ses av många som en gammaldags marknad med dåliga möjligheter att starta ny bankverksamhet på vilket hindrar potentiella inträdare.

De ser sin största tillväxtpotential i det mycket starka Triangelområdet samt på de orter på Fyn där de inte hade några banker i fusionen på 70-talet.

De erbjuder många rikstäckande tjänster inom projektfinansiering. Många av dessa projekt är belägna i Köpenhamnsområdet. Det kan därför på sikt vara aktuellt att öppna upp en avdelning i Köpenhamn. Detta skulle i sådant fall inte ta sig form i ett regelrätt kontor.

Konkurrensen skiljer sig åt på privat respektive företagssektorn. Inom privatmarkanden upplever dom starkast konkurrens från ännu mindre banker som profilerar sig med ytterligare lokal förankring och närhet till kunderna. På företagssidan är konkurrensen däremot hårdast från större banker med bättre möjligheter att finansiera de största företagen och projekten.

4.3 Länsi-Suomen Osuuspankki



Länsi-Suomen Osuuspankki

Länsi-Suomen Osuuspankki (LSOP) bildades genom en fusion av ett par mindre andelsbanker i oktober år 2006. Banken ingår som en andelsbank i den kooperativa OP-gruppen som totalt har ca 4 miljoner kunder i Finland. Av dessa är ca 1,1 miljoner kunder s.k. ägarkunder vilket innebär att de får förmånligare pris på banktjänster mot att de blir andelsägare. Totalt består OP-gruppen av 233 stycken andelsbanker (OP, webbsida). Genom OP-gruppen kan LSOP erbjuda sina kunder ett stort sortiment av tjänster till låga priser precis som storbankerna.

Länsi-Suomen Osuuspankki har sina kontor i västra delarna av Finland och inbegriper städer som Rauma och Björneborg.

Nyckeltal (presentationsmaterial från LSOP)

Balansomslutning	1.292 M€
Räntabilitet på Eget kapital (eft. Skatt):	9,2%
Soliditet:	12,1%
K/I- tal (efter kreditförluster):	0,518
Antal anställda:	276
Antal kontor:	22

4.3.1 Starka sidor

Det nära samarbetet mellan andelsbankerna och deras centrala support funktion gör att de får samma stordriftsfördelar som en stor bank. De har möjlighet att ligga långt framme i utvecklingen av nya produkter samtidigt som de har möjlighet att konkurrera väldigt hårt med låga priser.

Eftersom de drivs som ett kooperativ och det är kunderna som är ägarna av banken så ger det en väldigt effektiv lojalitetseffekt, kunderna blir mer trögrörliga och trogna banken. En annan fördel är att vinsten kan gå tillbaks till kunderna i form av ytterligare sänkta räntor och avgifter. Genom att ge ut vinsten i form av bonus som kunderna kan använda för att betala

avgifter för banktjänster så blir vinsten skattefri för kunderna. Detta leder till att LSOP kan vara kostnadsledare på sin marknad.

LSOP kan genom att det drivs som ett kooperativ erhålla billig finansiering genom andelsägarna och därmed har banken en hög avkastning på eget kapital.

De har tack vare den centrala organisationen kunnat utveckla ett sätt att kategorisera kunderna beroende på hur lönsamma de är för banken. Detta uppdateras väldigt frekvent så banken har hela tiden översikt om vilka som är deras viktigaste kunder. De har sedan ett väl utarbetad policy för hur de ska bemöta de olika kunderna försöker fördela sina resurser så effektivt som möjligt.

4.3.2 Svaga sidor

Den senaste fusionen samt att de har så pass starkt samarbete med de andra bankerna i OP gruppen gör att de verkar ha tappat lite fokus från vad som utmärker småbanker. Relationsfokuset och den upplevda närheten till kunderna är inget som de säger sig prioritera.

Mycket av strategierna och priserna sätts centralt i Helsingfors. Denna toppstyrning leder till försämrad flexibilitet. Detta leder till att deras konkurrensfördel som liten bank alltmer försvinner då deras arbetssätt påminner allt mer om de stora rikstäckande bankerna.

Aktiehandel via Internet är ett område som de inte har lyckats speciellt bra med. Den låga marknadsandelen skyller de på att de tidigare inte haft tillräckligt bra priser.

4.3.3 Hot och möjligheter

Utflyttning från verksamhetsområdet ses som ett problem för banken, både vad gäller kunder som flyttar till en annan bank samt att det kan bli problematiskt om kvalificerad arbetskraft söker sig någon annanstans.

Stor konkurrens ser de kommer från Sampo gruppen som likt ICA-banken i Sverige erbjuder bankliknande tjänster till sina kunder. I ett första läge ser de inget direkt hot, men om Sampo

får möjlighet att växa och erbjuda fler banktjänster till sina kunder i framtiden så kan de bli ett hot mot LSOP.

De fusionerade andelsbankerna har gått samman för att på så sätt stå bättre rustade för att kunna ta emot större kunder och affärer samt att erbjuda ytterligare skaldriftsfördelar till sina kunder. Bland annat så kommer avgiften för Internetbank att tas bort från nästa år som en förbättring för kunderna med anledning av skalfördelarna som beräknas komma med fusionen.

Effektiviteten förväntas öka i samband med fusionen vilket kommer leda till ett bättre K/I tal för banken.

De har ett väldigt väl utbyggt system för klassificering av kunder samt hur de ska arbeta mot kunderna i varje grupp. Detta leder till att de har mycket bra kontroll på vilka kunder som är lönsamma och vilka som bedöms ha en stor tillväxt potential och därmed viktiga för banken. Att de har en tydlig strategi för hur de ska arbeta mot dessa kunder leder till en hög effektivitet då de kan rikta sina resurser mot de kunder som är viktigast för banken.

4.4 Sparbanken Finn



Sparbanken Finn är Sveriges enskilt största fristående sparbank och dess anor går tillbaka till år 1833. Banken bedriver sin verksamhet i centrala och sydvästra delarna av Skåne. Totalt har banken 17 stycken fullservicekontor och två stycken kontor med fokus på företag. (Årsredovisning Sparbanken Finn, 2005)

Bankens kunder består av ca 145 000 privatkunder och 11 000 små- och medelstora företagskunder (Årsredovisning Sparbanken Finn, 2005). De erbjuder sina kunder rådgivning, Internetbank, sparlösningar, lån, kapitalförvaltning, juridisk rådgivning. Till företag erbjuds även tjänster inom handelsfinansiering och valutakrediter i samband med Nordea Bank Danmark A/S. (Sparbanken Finn, webbsida)

Sparbanken Finn drivs som en sparbank och det innebär att kundernas behov styr banken. Banken är självständig och pengarna går indirekt tillbaka till kunderna genom bättre service. Detta innebär dock inte att banken drivs utan vinstkrav eftersom banken genom goda räkenskaper kan skapa långsiktig stabilitet. (Sparbanken Finn, webbsida)

Nyckeltal (årsredovisningen 2005 och presentationsmaterial)

Balansomslutning	14 098 mSEK
Räntabilitet på Eget kapital (eft. Skatt):	5,86%
Soliditet:	14,09%
K/I- tal (efter kreditförluster):	0,74
Antal anställda:	296
Antal kontor:	19

4.4.1 Starka sidor

Den lokala förankringen och gedigna lokala marknadskännedomen är vad Sparbanken Finn framhåller som sina starkaste sidor. De framhåller också att de har lojala kunder och medarbetare. Detta visar sig i förhållandevis trögrörliga kunder och låg personalomsättning på endast 2-3 % årligen. På senare tid har omsättningen höjts något men är fortfarande kvar på låga nivåer. Ökningen uppfattas inte som något problem utan kan vara bra för företaget att få in lite nya influenser och idéer. Närheten till universitetet gör att det finns tillgång till kvalificerad arbetskraft.

Det väl utbyggda kontorsnätet är en viktig del i den lokala förankringen då möjligheten av att få sitta ner på ett kontor och träffa en bankman inför viktiga ekonomiska beslut känns värdefullt för många kunder. Internetbanken har automatiserat väldigt många vardagliga transaktioner för kunderna men när det är dags för större ekonomiska beslut så föredrar de flesta att göra affärerna på sitt lokala kontor.

Att erbjuda helhetslösningar är en fördel gentemot nischbanker då kunderna upplever det som krångligt att ha sitt sparande utspritt på fler olika ställen. Då Sparbanken Finn ser sig som ”fast followers” så kan de utan större problem imitera nischbankernas produkter och ligger de bara tillräckligt nära i pris så föredrar många kunder att ha sitt innehav samlat på ett ställe. De kunder som har mycket affärer i Finn och därmed för de mesta räknas in i kategorin av de

lönsammaste kunderna är också mer trögrörliga just på grund av att de är så integrerade i sitt sparande med Finn.

Sparbanken Finn ser en fördel i att vara mindre i jämförelse med sina större konkurrenter. Detta medför stor flexibilitet som gör att företaget snabbt kan anpassa sig till nyheter i den föränderliga bankbranschen. Korta beslutsvägar och liten intern politik bidrar till god flexibilitet.

4.4.2 Svaga sidor

Ett problem som Sparbanken Finn ställs inför är att på ett bra sätt kommunicera till kunderna och motivera varför de ska hålla ett högre pris än konkurrenterna för att kunna upprätthålla en bättre service. Att kunna ta betalt för det mervärde man ger kunderna är en viktig faktor för fortsatt lönsamhet.

I samband med att de gick ur samarbetet med Föreningsbanken år 1997 blev banken tvungen att på egen hand stå för alla kostnaderna för Internetbanken. Detta blev en stor kostnad och det belastar fortfarande Sparbanken Finns K/I tal.

Förändringen som skett inom bankmarknaden som gjort att bankmän blivit tvungna att vara mer försäljningsinriktade är en utmaning då de flesta av de äldre medarbetarna inte anställdes med sin säljkapacitet i åtanke. Utbildning och förändring av företagskultur behövs för att kunna möta den förändrade marknaden.

De har för närvarande inte någon rating hos kreditinstitut då de inte bedömt det som nödvändigt för sin nuvarande finansiering. På sikt är det aktuellt att skaffa sig rating från något av de stora instituten. Dock avvaktar banken med det till dess att de uppvisar tillräckligt bra nyckeltal.

4.4.3 Hot och möjligheter

Den stora kostnaden för Internetbanken ska sänkas med ca 30-40 % då de inte längre ska driva den i egen regi utan köpa in tjänsten från en extern leverantör. Detta hoppas Sparbanken Finn ska leda till stora besparingar och effektivisering. Att imitera stordriftsfördelar genom samarbeten med andra banker är ett bra sätt att öka effektiviteten.

Omställningen till nya regleringar såsom Basel 2 regelverket ses inte som något stort hot då de genom att använda schabloner för att hantera värderingar hoppas att de kunna hålla de administrativa kostnaderna nere. Systemutveckling som skulle behövas om man inte använde sig av dessa schabloner bedöms som den största kostnaden. Personalkostnaderna för dessa omställningar bedöms inte som något stort problem.

De har nyligen öppnat nya kontor i Landskrona och Trelleborg, inom sitt verksamhetsområde bedömer de att de har goda möjligheter att växa ytterligare. Arbetet med rikstäckande produkter gör att de kan expandera sitt verksamhetsområde utan att etablera fysiska kontor på orten. Den senaste produkten är att Sparbanken Finn erbjuder konceptbank till föreningar och organisationer. Med det menas att de ger möjlighet för organisationen att driva en egen bank för sina medlemmar. Finn arbetar sedan som backofficebank åt organisationen. Organisationerna har möjlighet att ge ut egna betalkort till sina medlemmar och eventuella rabatter som medlemmarna har tillgång till kan automatiskt dras av vid kortköp. Med produkter som denna har Finn möjlighet att få ett större verkningsområde utan att behöva tappa sin lokala nisch.

Inom marknaden för små och medelstora företag ses en väldigt stor tillväxtpotential, inte minst i Malmö där det skapas många nya företag. Lokala anknytningen är mist lika viktig för företagen som för privatpersoner.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi först m.h.a. Porter's Five Forces identifiera de hot och möjligheter som bankerna ställs inför. Efter marknadsanalysen har vi definierat respektive banks strategi. Vi har sedan identifierat bankernas styrkor och svagheter utifrån den resursbaserade strategin. Utifrån analysen av bankernas marknader, generiska strategier och kritiska resurser har vi sedan i en TOWS analyserat hur banken med hjälp av sina styrkor och svagheter kan möta sina hot och möjligheter. Vi kommer sedan att lämna normativa förslag på hur vi anser att banker ska konkurrera när de möter framtiden.

5.1 Analys av bankernas marknader

Vi har i följande avsnitt utifrån Porter's Five Forces olika krafter listat de skillnader och likheter vi har kunnat urskilja mellan de olika bankernas marknader. Utifrån dessa har vi sedan identifierat de möjligheter och hot som bankerna står inför.

Konkurrensintensiteten på marknaden	
Likheter	<ul style="list-style-type: none">• Hård konkurrens på marknaderna med pressade räntenetton.
Skillnader	<ul style="list-style-type: none">• Fionia Bank och SbM konkurrerar mycket med andra små banker. Sparbanken Finn och LSOP konkurrerar endast med storbanker.

Hot, pressad marknad: Genom att studera den interna konkurrensintensiteten på respektive marknad har vi kunnat konstatera att bankerna möter en hård konkurrens. Konkurrensen yttrar sig i pressade priser och ett sjunkande räntenetto.

Möjlighet, fusion: Överkapaciteten i branschen med ökad konkurrens gör det möjligt för bankerna att växa genom exempelvis att fusioneras eller köpa upp en annan bank. En välgenomtänkt fusion kan minska konkurrensintensiteten på bankens marknadssegment.

Leverantörernas förhandlingsmakt	
Likheter	
Skillnader	<ul style="list-style-type: none"> • Fionia Bank är börsnoterat och kan genom den kanalen införskaffa kapital. LSOP kan ta fram finansiering genom OP-gruppen. SbM och Sparbanken Finn får förlita till sig att ordna sin finansiering genom att låna från andra banker.

Köparnas förhandlingsmakt	
Likheter	<ul style="list-style-type: none"> • Samtliga banker konkurrerar med en mängd andra aktörer. Kundernas förhandlingsmakt är stor gällande tjänsterna eftersom de är väldigt homogena. Det finns dock svårigheter att jämföra priser mellan bankerna vilket reducerar kundernas förhandlingsmakt.
Skillnader	<ul style="list-style-type: none"> • LSOP är till skillnad från de andra tre bankerna kostnadsledare på sin marknad. De har därför större makt än de andra tre bankerna.

Hot, ökad automatisering: Ökad automatisering på marknaden leder till att fler bankärenden sköts av kunderna själva utan direkt kontakt med bankkontoret. Detta leder till att kunden inte behöver välja en bank i sitt närområde vilket i sin tur leder till att köparnas förhandlingsmakt ökar.

Möjlighet, buntning och individanpassad prissättning av tjänster: Genom att bunta ihop olika tjänster och erbjuda dessa i paketform blir det enklare att dölja högre priser. Detta gör konsumentens jämförelse svårare och minskar deras förhandlingsmakt.

Hot från potentiella inträdare	
Likheter	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen av bankerna känner av något hot från potentiella inträdare. Detta eftersom marknaderna redan är pressade.
Skillnader	

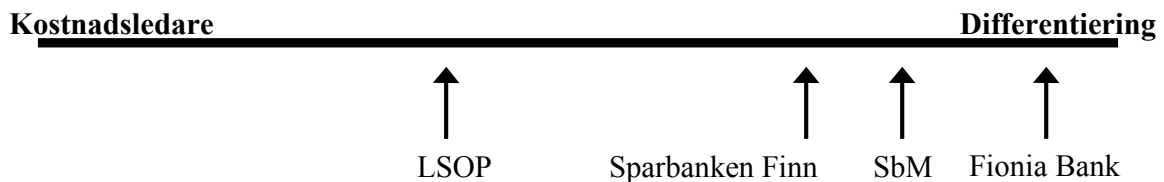
Hot från substitut	
Likheter	<ul style="list-style-type: none"> • På den finska och svenska marknaden finns det hot från substitut i form av ICA-Banken, Skandiabanken och Sampo. Liknande substitut har även kunnat identifierats i Danmark och Norge i form av bankliknande tjänster.
Skillnader	

Hot, substitut: Substitut kan komma att plocka marknadsandelar bland de priskänsligare segmenten av kunderna.

Möjlighet, nya produkter: Automatiseringen har gjort att det finns en möjlighet att sprida lösningar man är bra på till nya geografiska marknader. Detta är ett sätt för bankerna att utvidga sin marknad och där agera som substitut.

5.2 Analys av bankernas generiska strategier

Vi bedömer att samtliga våra fallföretag riktar sig till ett brett marknadssegment och kommer därför fortsättningsvis i denna analys endast titta på om deras strategi är inriktad på låga kostnader eller differentiering.



LSOP är kostnadsledare på sin marknad samtidigt som de försöker att arbeta med relationsfokus. Samtidigt som de vill betona sin lokala anknytning arbetar de centralt tillsammans med de andra OP-bankerna. Med Porters terminologi skulle de kunna klassificeras som ”stuck in the middle”.

Fionia Bank har den tydligaste differentieringsstrategin enligt vår mening. De har tydligt fokus på relationen med kunden. Deras styre är väldigt decentraliserat vilket gör att beslut gällande kunden fattas på det lokala bankkontoret. Banken har inte heller några fasta prislister utan kontoren kan själva ge kunden det pris som den lokala bankpersonalen finner lämpligt.

Sparbanken Finn och SbM arbetar med den lokala anknytningen men samtidigt försöker de imitera storbankerna i priser och produktutbud. Det står dock klart att de arbetar mer med ett relationsfokus samtidigt som de följer efter när konkurrenterna sänker priserna.

5.3 Analys av bankernas resurser

Vi har i tabellerna nedan listat de styrkor och svagheter som vi anser vara kritiska resurser för respektive bank i kampen mot konkurrenterna.

Styrkor	Spb Finn	Fionia	SbM	LSOP
Stark personlig relation till kunderna	X	X	X	
Överlägsen marknadskänedom	X	X	X	X
Nyckelkompetens inom försäljning				X
Hög koncentration av kontor	X	X	X	X
Nyckelkompetens inom produktutveckling	X	X		X
Tydlig differentiering	X	X	X	
Högre soliditet än marknadssnittet			X	X
Fungerande kostnadskontroll				X

Svagheter	Spb Finn	Fionia	SbM	LSOP
Saknar kreditrating	X	X	X	X
Höga kostnader för Internetbank	X			
Lokalt konjunkturkänsliga	X		X	
Nackdel av att vara små	X	X	X	

5.4 TOWS-analys

5.4.1 Hot

5.4.1.1 Substitut

Genom att små retailbanker har en tydlig differentiering och satsar på de kunder som är beredda att betala för det mervärde i form av den personliga relationen som banken erbjuder kan de minska hoten från substitut. De små retailbankernas tydliga differentiering kan således vara en styrka som minskar hotet från substitut.

En annan styrka som en bank kan använda sig av för att stå emot hotet från substitut är en personalstyrka som har ett övertag jämfört med konkurrenterna när det gäller att ge kunden information gällande produkten, support och att sälja in tjänster.

5.4.1.2 Prispress

För att kunna konkurrera med de större bankerna utan möjlighet att ha samma skalfördelar och effektivitet krävs att man fokuserar på annat än enbart pris. Genom att vara tydliga gentemot kunderna och satsa på en differentieringsstrategi kan de övertyga kunderna om att de små retailbankerna erbjuder ett mervärde som de större bankerna inte har. Eftersom endast

ett fåtal kunder aktivt söker efter lägre priser så räcker det att ligga rimligt nära konkurrenterna om man på ett bra sätt kan kommunicera till kunden vilka mervärden denna får betala lite extra för.

Många kunder behöver hjälp vid stora ekonomiska beslut och då är det viktigt att banken kan skapa förtroende. För att vara mer förtroendeingivande än de större bankerna måste de ha en personlig relation till kunden. Den personliga relationen är en styrka som småbankerna kan använda för att avvärja hotet. Eftersom de har ett väl spritt kontorsnät i sina regioner så har de en fördel gentemot större banker då de kommer närmare kunden. Tillsammans med en tradition av att ha verkat länge i en region och visat att man har ett genuint intresse av att växa tillsammans med regionen är en konkurrensfördel gentemot nyare storbanker som är väldigt svår att imitera. Likaså den lokala marknadskänedom som man får genom att vara nära kunderna vilket leder till säkrare kreditbedömningar och därmed en ökad effektivitet.

5.4.1.3 Ökad automatisering

Automatiseringen medför två hot mot en liten bank, dels så leder det till en mer opersonlig kontakt med kunderna då de flesta bankärenden kan skötas på distans samt att det är en väldigt stor investering för en liten bank att erbjuda Internettjänst. För att sänka kostnaderna så väljer de flesta att inte utveckla egen Internettjänst utan köper in tjänsten från en extern leverantör. När kunderna inte kommer in lika ofta på kontoren så arbetar bankerna mycket mer uppsökande mot kunderna för att bjuda in dem till banken på olika events för att på så sätt behålla kontakten. Retailbankernas styrka inom personliga relationer och säljriktad personal är användbara styrkor för att avvärja hotet som ökad automatisering medför för dessa banker. En annan styrka som bankerna kan använda sig av är att de har en tydlig strategisk positionering och fokusera på de kunder som efterfrågar den starka personliga relationen och koncentrerade kontorsnätet.

5.4.2 Möjligheter

5.4.2.1 Fusion

Överetableringen på marknaden och den hårda konkurrensen som det medför kommer på sikt leda till att vissa aktörer som inte är tillräckligt effektiva kommer att slås ut. Framst på den norska och den danska marknaden ser vi att det kan bli aktuellt inom en ganska snar framtid. Den goda soliditet vi iakttagit hos bankerna gör att hotet om utslagning snarare blir till en möjlighet att förvärva en bank som står sämre rustad för dåliga tider och på så sätt nå nya kunder då organisk tillväxt traditionellt har varit svårt. Att en bank har goda finanser är en styrka som kan användas för att ta tillvara på denna möjlighet.

5.4.2.2 Buntning och individanpassad prissättning av tjänster

Ett sätt att skapa barriärer som hindrar kunden från att byta bank är att göra det svårare för kunden att jämföra priser. Ett sätt är att bunta ihop tjänster i paketerbjudanden för att göra det svårare för kunderna att veta vad de betalar för varje specifik tjänst. Ett annat sätt är som Fionia Bank provar att inte ha några fastslagna priser utan sätta individuella priser till varje kund. För att uppnå effektivitet i ett sådant system är det kritiskt att kunna härleda vilka kostnader och intäkter varje kund genererar för att på ett korrekt sätt kunna sätta priser. Den kundkännedom som man får genom den personliga relationen är mycket viktig för att på bästa sätt kunna kalkylera den enskilde kundens kreditrisk. Att använda sig av buntning kan också ge en annan positiv effekt eftersom kunderna kan känna sig mer personliga bemötta när de för möjlighet att diskutera fram ett pris med sin bankman. Detta kan därmed stärka relationen till banken.

5.4.2.3 Möjligheter till rikstäckande tjänster

För att kunna erbjuda rikstäckande tjänster eller att vara backofficebank krävs resurser som är unika. Fionia Bank verkar som backofficebank till mindre banker som inte har möjlighet att vara lika effektiva själva och Sparbanken Finn kan genom att möjliggöra speciella tjänster kopplade till kreditkort erbjuda en liknande lösning till föreningar i Sverige. Andra styrkor som är nödvändiga för att ta tillvara på denna möjlighet är att banken är duktiga på

produktutveckling och därigenom kan få ett övertag mot konkurrenterna. Det krävs även att man som en liten bank fokuserar på att erbjuda en eller ett par enstaka tjänster eftersom det är svårt att bygga upp en unik kompetens på en bredd av tjänster. Specialiseringen möjliggör att konkurrensfördelen blir bestående och svår för konkurrenterna att imitera.

5.5 Hur ska små retailbanker konkurrera?

5.5.1 Tydlig differentiering genom fördjupade relationer

Hur ska detta uppnås?

- Genom att satsa på fler kontor och mer uppsökande kundkontakt.

Förändringarna på marknaden ställer ökade krav på kunden att ta ansvar för sin egen ekonomi. Omställningen pensionssystemet, det ökande aktiesparandet samt att fler människor äger sin bostad gör att kraven på professionell rådgivning ökar. När kunden värdesätter närheten och den personliga relationen till banken blir lokaliseringen av kontor ett sätt att konkurrera.

De stora aktörerna på marknaderna har under det senaste decenniet fokuserat på effektivisering och sänkta kostnader. Bankerna har därför minskat antalet kontor drastiskt. Här har retailbankerna en möjlighet att fylla en lucka som storbankerna har lämnat genom att erbjuda närhet till de kunder som värdesätter en lokal bank och personliga relationer. När en retailbank ensam har kontor på en mindre ort har de skaffat sig en konkurrensfördel som är unik och bestående. Kundernas beteende vid val och byte av bank gör att storbankerna måste konkurrera med ett betydligt lägre pris om de vill ta sig tillbaka in på marknaden. Det behövs väldigt starka pull-faktorer för att kunderna som är väldigt traditionsbundna ska tycka det är värt att byta bank. Den enda pull-faktor som storbankerna kan konkurrera med är pris eftersom de små retailbankerna har en minst lika bra service.

När de små retailbankerna är ensamma kvar på de mindre orterna kan de genom uppsökande kundkontakt stärka sin position. Den uppsökande kundkontakten är viktig därför att kunderna inte lika ofta har ärenden på bankkontoret nuförtiden. Närvaron på orten samt den uppsökande kontakten får kunderna att känna sig viktiga för banken vilket stärker relationen dem emellan.

De små retailbankerna kommer aldrig i längden att kunna hålla lika låga priser som storbankerna. Av den anledningen är det ingen bra idé att imitera storbankernas prisstrategi. Genom att differentiera sig kan de hålla något högre priser och den lägre effektiviteten kan täckas upp av högre intäkter. Om de differentierar sig med ett relationsfokus blir inte heller substitut som Skandiabanken och ICA-banken som endast konkurrerar med pris ett stort hot för småbankerna. Substituten blir endast ett hot för stora banker som också konkurrerar med pris.

5.5.2 Effektivare resursallokering

Hur ska detta uppnås?

- Förbättrad lönsamhetskontroll, tydligare kundsegmentering och segmentinriktad försäljning.

För att bankerna ska kunna veta hur lönsam varje kund är måste de ha ett fungerande system för lönsamhetskontroll. Bankerna är redan idag duktiga på att bedöma intäkten men har en svaghet i att inte exakt veta vilken kostnad en kund medför. Ett sådant system hjälper bankerna att effektivt bedöma vilka kunder som är lönsamma och vilka som har potential att bli lönsamma. Med denna kunskap kan bankerna på ett mer effektivt sätt allokera sina resurser på de kunder som är beredda att betala för mervärdet banken erbjuder. Om bankerna lyckas väl med detta ökar effektiviteten och kundnöjdheten bland de lönsamma kunderna. Vi anser därför att de små retailbankerna ska bli tydligare i sitt differentieringsfokus. Fokuset skulle ligga till de kunder som efterfrågar mycket rådgivning och är beredda att betala för detta. De kunder som hela tiden jagar lägsta priset på marknaden kommer dessa banker aldrig att nå och det är därför bättre att smalna av sitt kundsegment.

Kontroll över lönsamheten möjliggör en individanpassad prissättning. Den individanpassade prissättningen understödjer strategin med differentieringsfokus och stärker relationen till kunden. När banker applicerar ett system med individanpassad prissättning blir det svårare för kunder att jämföra priser och tjänster på marknaden. Den starkare relationen och svårigheter till jämförelser skapar barriärer och gör att man kan hålla något högre prisnivå.

Genom att ha kunderna indelade i segment är det lättare att bedöma vilka produkter en viss typ av kund sannolikt efterfrågar. Matchas kunden med rätt produkt så ger försäljningen bättre resultat och tar mindre resurser i anspråk. En Internetbank är ett utmärkt verktyg då man kan anpassa produkterbjudanden på kundens personliga sidor.

5.5.3 Strategiska allianser

Hur ska detta uppnås?

- Samarbete mellan banker över marknadsgränserna.

Retailbankerna är till största del begränsade till ett mindre geografiskt område. De har därför möjlighet att samarbeta med andra banker som är lokaliserade i andra delar av Norden eftersom de inte konkurrerar om samma kunder. Samarbetet kan leda till skalfördelar som gör att bankernas effektivitet kan förbättras. Bankerna skulle exempelvis gemensamt kunna driva en plattform för Internetbank. Ett exempel bland våra fallföretag gällande strategiska allianser är LSOP som samarbetar med 233 andra andelsbanker när det gäller utveckling av tjänster och marknadsföringskampanjer. Strategiska allianser och samarbeten kan också uttrycka sig i olika typer av kunskapsutbyten vilket kan höja kompetensen bland medarbetarna.

5.5.4 Strategisk tillväxt

Hur ska detta uppnås?

- Medvetenhet om hur kunden uppfattar banken vid tillväxt och fokusering på nyckelkompetensen.

Eftersom bankerna marknadsför sig som små banker som är nära kunderna är det avgörande att analysera hur kunderna kommer att uppfatta banken om den växer. Vi upplevde att LSOP i sin nyligen genomförda fusion inte fullt ut analyserat kundens uppfattning av den större banken. Fionia Bank märkte av en stor tillströmning av kunder då andra mindre banker fusionerades. De nya kunderna var missnöjda med att deras tidigare bank vuxit sig för stor och ville därför byta till en mindre och mer personligare bank. Vid expansion bör man hela tiden ha i åtanke hur denna uppfattas av kunderna så att de inte uppfattar att man lämnat sina kärnvärden.

Ett utmärkt sätt att växa utan att bankens image påverkas är att erbjuda tjänster med koppling till bankens nyckelkompetens. Fionia Bank har ett övertag gällande backofficetjänster och Sparbanken Finn har en nyckelkompetens inom kortbetalningar. Med hjälp av denna kompetens kan bankerna nå nya kunder utanför sitt geografiska område utan att de befintliga kunderna påverkas.

6 Resultat

I detta kapitel presenteras svaren på våra två frågeställningar. Vidare kommer vi att ta upp förslag på fortsatt forskning.

6.1 Svar på frågeställningar

1. Hur konkurrerar små retailbanker?

- Imitation av storbanker

Det finns en tendens som talar för att små retailbanker i viss utsträckning försöker att göra det som storbankerna gör fast i mindre skala. Produktutbudet är snarlikt och de små aktörerna följer efter gällande priser.

- Differentiering

De små retailbankerna har en differentiering mot att vara mer relationsbundna. Bankerna satsar precis som storbankerna på ett brett marknadssegment men håller inte lika låga priser.

- Lokalförankring

Retailbankerna har genom sin strategi att ha många kontor behållit sin lokala förankring. För att ytterligare stärka denna arbetar de aktivt med olika typer av sponsring och projekt för att stärka bygden.

- Decentralisering

Bankerna är väldigt decentraliserade både gällande beslut och kontorsstruktur. Detta ökar flexibiliteten vilket möjliggör snabbare anpassning vid förändringar på marknaden.

2. Hur ska små retailbanker arbeta för att möta den förändring och utveckling som skett och fortfarande pågår på de nordiska bankmarknaderna?

- Tydligare differentiering genom fördjupade relationer

Bankerna bör satsa på fler kontor för att kunna tillgodose efterfrågan på rådgivning. Samtidigt ska de bli bättre på att söka upp kunderna eftersom de inte lika ofta besöker kontoren. Denna strategi stärker relationen till kunden och förbättrar bankens positionering.

- Effektivare resursallokering

System för lönsamhetskontroll möjliggör en bättre uppdelning av de olika kundsegmenten. Med den kunskapen kan banken på ett mer effektivt sätt allokera sina resurser på de lönsamma kundsegmenten.

- Strategiska allianser

Det finns möjligheter för små retailbanker att skapa strategiska allianser eftersom de oftast inte konkurrerar på samma marknad. Dessa allianser kan ske både på det nationella och det internationella planet. De strategiska allianserna möjliggör skalfördelar och kunskapsutbyte.

- Strategisk tillväxt

Eftersom relationen bör vara en central del i bankernas strategi är det viktigt att man vid tillväxt analyserar kundens uppfattning av densamma. En växande bank utan rätt kommunikation med kunderna kan öka avståndet till kunden. Ett sätt att komma runt detta är att växa genom olika typer av backoffice-tjänster som Fionia Bank har gjort med gott resultat. En annan väg att gå kan vara att utveckla så kallade konceptbanker som Sparbanken Finn arbetar med.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Något som bankerna har haft stora problem med är att kunna göra en korrekt lönsamhetsbedömning av kunderna. De har fallit på att de inte kan koppla vilka kostnader som hänför sig till vilka kunder. En sådan väl fungerande modell skulle kunna möjliggöra effektivisering för små retailbanker och möjliggöra en ny typ av prissättning. Det skulle därför vara intressant att studera hur en sådan modell skulle kunna se ut.

En annan sak som skulle vara intressant att studera är vilka mervärden retailbankernas kunder är beredda att betala för. En djupare förståelse för vad kunderna efterfrågar och till vilket pris skulle göra det lättare för bankerna att anpassa sig.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Adams J., "Analyze Your Company Using SWOTs", *Supply House Times*, Sep 2005; 48,7 pg. 26

Andersen I., *Den uppenbara verkligheten* (1998), första upplagan, Studentlitteratur

Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol 17 (no 1) s. 99-120, (1991)

Bengtsson L., Nygaard C., *Strategizing* (2002), andra utgåvan Studentlitteratur

Bryman A., *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning* (1997), Studentlitteratur

Bruzelius L., Skärvad P-H., *Integrerad organisationslära* (2000), Studentlitteratur

Eklund K., *Vår ekonomi* (2004), tionde upplagan, Prisma

Fregert K., Jonung L., *Makroekonomi* (2003), första upplagan, Studentlitteratur

Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis* (2005), femte upplagan, Blackwell Publishing

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy* (2005), sjunde upplagan, Prentice Hall

Kvale S., *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997), första upplagan, Studentlitteratur

Nordic Banking Structures- Report, 28.8 2006, Utgiven av de fem nordiska riksbankerna

Nordic Competition Authorities, *Competition in Nordic Retail Banking* (2006), No 1

Porter M.E., *Competitive Advantage* (1985), första upplagan, The Free Press

Porter M.E., "What Is Strategy", *Harvard Business Review*, November-December (1996)

SOU 2004:47, Näringslivet och förtroendet, Statens offentliga utredningar, 28 april 2004

Thomasson J., *Extern redovisning och finansiell analys* (2002), tionde utgåvan, Liber

Trost J., *Att skriva uppsats* (2002), andra upplagan, Studentlitteratur

7.2 Elektroniska källor

Fionia Banks hemsida, www.fioniabank.dk [2006, Dec 5]

OMX hemsida, Hämtat från:

<http://omxgroup.com/nordicexchange/marknaden/kursinformation/microsite/companyinformation/?InstrumentId=CSE3163> [2006, Dec 20]

OP-Bankens hemsida, www.op.fi [2006, Dec 2]

Sparbanken Finns hemsida, www.sparbankenfinn.se [2006, Dec 15]

Stockholm TT, Svag konkurrens på bankmarknaden, Svenska Dagbladet, 27 juli 2004,

http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_7889309.asp

7.3 Muntliga källor

Intervju med Idar Vattøy och ej publicerat presentationsmaterial, Sparebanken Møre, 27 november 2006

Intervju med Simo Kauppi och Timo Frimodig, Länsi-Suomen Osuuspankki, 29 november 2006

Intervju med Gerda Nordstrand och Birgitte Hagen, Fionia Bank, 4 december 2006

Intervju med Lars-Erik Skjutare och Lars-Olof Svensson, Sparbanken Finn, 6 december 2006

8 Bilaga

Bilaga 1: Diskussionsunderlag

- Berätta lite om dig själv och din karriär på banken.
- Berätta lite om Er bank.
 - Historisk bakgrund
 - Vilken är Er marknad, vad är er position på marknaden?
 - Vad erbjuder ni för produkter? Har Ni några nya intressanta produkter?
 - Vilka är era kunder hur stor andel är privat resp. företagskunder?
 - Hur är banken finansierad?
- Vad anser Ni är bankens starkaste resp. svagaste sidor?
- Vad anser Ni är det största hotet mot bankens verksamhet?
- Inom vilka områden anser Ni att ni har bäst möjlighet att förbättra er ställning gentemot konkurrenter?
- Har ni för avsikt att expandera och ta nya marknadsandelar? I så fall hur?
- Hur ser ni på konkurrenssituationen på den marknad ni verkar inom?
- Hur ser ni på hotet från nya potentiella inträdare på marknaden Ni verkar inom? Är det en statisk marknad eller är det vanligt att nya banker kommer in på marknaden?
- Hur ser ni på konkurrensen från substitut? Ett exempel på substitut inom bankbranschen kan vara att en matkedja som svenska ICA erbjuder banktjänster.
- Hur ser ni på kundernas makt? Är det vanligt att de byter bank om de inte är nöjda eller upplever ni en tröghet hos kunderna?

Dessa frågor kommer vi även att vilja diskutera och gärna få siffermaterial på:

På följande tre frågor vill vi gärna ha en uppdelning på privat kontra företagskunder:

- Antal kontorsanställda (Personliga bankmän/ kund)
- Antal kunder/ kontor

- Tidsåtgång / kund i personliga möten.
- Priser för tjänster ex. betal/kreditkort, automatuttag, Internetbank, vilka är gratis?
- Andel av kunderna som använder Internetbank
- Kostnader för outsourcing, exempelvis bankomater och samarbeten med andra aktörer gällande mer specialiserade tjänster
- Vidareutveckling av personal, kostnad / anställd
- Kostnadsstruktur: Andel löner, datasystem, lokaler, övrigt?