

Ekonomihögskolan Lunds Universitet

Företagsekonomiska institutionen  
Magisteruppsats, FEK

**Ensam är stark- en kvalitativ studie av ett företags interna resurser och förmågor**

Handledare:  
Ola Mattisson  
Ulf Ramberg

Författare:  
Magnus Frennmark  
Camilla Telander

# 1 INLEDNING

*Detta inledande kapitel är en introduktion till uppsatsens problemområde samt en beskrivning av bakgrunden till det valda syftet. Kapitlet avslutas med en översikt över uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Trenden i dagens företagsklimat verkar vara att växa och bli större och större då tillväxt näst intill har blivit ett modebegrepp, inte minst i den politiska debatten. Konsolideringar och fusioner skvallrar likaså om detta fenomen. Dock verkar det även finnas en motpool i små innovativa företag i kluster (Berggren, Brulin & Laestadius, 1999).

Den svenska bankbranschen är ett exempel på en bransch med ett fåtal stora aktörer. Globaliseringen av den svenska industrin under 1960-talet bidrog till att svenska företag blev mer och mer internationellt aktiva. Detta medförde att svenska företags behov och efterfrågan av finansiella tjänster ökade samt att de kom i kontakt med stora utländska bankaktörer. Med bakgrund i detta insåg svenska banker att de behövde bli större för att möta den nya konkurrensen (Economic Review, 3/2002). Uppköp och sammanslagningar har ökat avsevärt både i USA och i Europa sedan tidigt 1990-tal. Den svenska bankmarknaden består idag av fyra storbanker, Skandinaviska Enskilda Banken, Svenska Handelsbanken, Nordea och Föreningssparbanken, vilka besitter runt 85 procent av marknaden, en handfull mindre utmanare och runt 50 självständiga banker (Economic Review, 3/2002).

Sett i ett strukturperspektiv präglas banksektorn av faktorer som verksamhetsexpansion i framför allt Norden och Baltikum, av en uttalad strävan att rationalisera och krympa kostnader och av ökat fokus på goda kundrelationer (Finansinspektionens stabilitetsrapport 2003).

Svenska banker har en lång tradition av fullservicekontor med kassaservice, men har allt mer börjat följa den internationella trenden mot ett reducerat antal kontor med utvidgad rådgivningsfunktion samt självbetjäningstjänster via Internet och telefon (International Financial Law Review, 2002).

På den svenska marknaden precis som på övriga marknader syns en signifikant branschglidning mellan bank- och försäkringsverksamhet vilket suddar ut gränserna mellan olika typer av finansiella tjänster (International Financial Law Review, 2002). Fondsparande och försäkringssparande har blivit allt viktigare sparformer och till viss del ersatt traditionellt banksparande. De svenska hushållens finansiella tillgångar har mer än fördubblats sedan början av 1990- talet. Ökningen har varit kraftig i framför allt försäkrings- och fondsparande medan bankinlåningen enbart ökat under det senaste årets börsoro (Svenska Bankföreningen).

## **1.2 Problemdiskussion**

Finansbranschen kännetecknas som berörts ovan av ett kraftigt omvandlingstryck och strukturella förändringar. Drivkrafterna bakom denna förändring är globaliseringen, den tekniska utvecklingen, demografiska förändringar, den offentliga sektorns tillväxt, samt specialisering och stordriftsfördelar (SOU 2000:11). Detta har medfört en ökad konkurrenssituation vilket ses i produktion och distribution av finansiella tjänster (Lybeck, 2000). Detta leder i sin tur till nya geografiska lösningar, där produktion och distribution kan ske virtuellt vilket skulle kunna innebära att många finansiella tjänster tappar sin lokala anknytning. De nya förhållandena har även bidragit till utvecklandet av nya tjänster. Varumärket har även fått en allt tydligare och viktigare roll för att attrahera och konkurrera om kunderna (SOU 2000:11).

Tillsammans med globalisering anses teknikutvecklingen vara den trend som har den största betydelsen i den finansiella sektorn. Effekterna av den tekniska utvecklingen är

idag störst för relativt standardiserade tjänster (SOU 2000:11). Trots att globaliseringen är en stark drivkraft för förändringar i branschen finns det motkrafter såsom tradition, förtroende och informationssvårigheter vilka gör att det tar tid innan globaliseringen får full effekt (SOU 2000:11).

Audretsch (1998) hävdar även att innovationskraften ofta är lokal. Förtroende mellan köpare och säljare är en förutsättning för många finansiella tjänster vilket underlättas av långsiktigt lokal närvaro (Audretsch, 1998). Täta personliga kontakter kan bygga gemensamma värderingar i affärskulturen och bidrar till att efterlevandet av dessa följs upp på ett informellt sätt. Inom den svenska bankbranschen finns det ett etablerat talesätt med innebörden att kontorschefen för ett lokalt bankkontor inte bör ha en större marknad än denne kan överblicka från kyrktornet (SOU 2000:11).

Med bakgrund av detta ansåg vi det vara spännande att undersöka Sparbanken Finn i dess egenskap av framgångsrik lokal bank med ett begränsat verksamhetsområde. Vad är det som har gjort dem så framgångsrika i en hårt konkurrensutsatt konsoliderad bransch? Intressant är därför att studera företagets resurser då dessa är avgörande för ett företags konkurrenskraft (Barney, 1991).

Den resursbaserade teorin kan hjälpa ett företag att skapa och bibehålla långsiktiga konkurrensfördelar. I dagsläget konkurrerar företag på ett flertal nivåer och deras kärnkompetenser måste ha element såsom komplexitet, varaktighet, icke imiterbarhet och överlägsenhet. I bankbranschens allt hårdare klimat är det för företagen mycket viktigt att skapa ett konstant flöde av förmågor med fokus på immateriella resurser för att möta även morgondagens efterfrågan (Petts, 1997). Iakttagelsen att företag är fundamentalt heterogena i termer av deras resurser och interna förmågor har länge utgjort hjärtat inom strategic management (Peteraf, 1993). Den resursbaserade teorin erbjuder en förklaring till konkurrenskraftig heterogenitet baserat på att nära konkurrenters resurser och förmågor skiljer sig åt på viktiga punkter vilka i sin tur påverkar konkurrenskraften i ett företag.

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att ge en beskrivning av hur en liten innovativ, aktör med utgångspunkt i sina resurser och förmågor, kan skapa konkurrensfördelar i en hårt konkurrensutsatt bransch.

### **1.4 Disposition**

#### **Inledning**

Detta inledande kapitel är en introduktion till uppsatsens problemområde samt en beskrivning av bakgrunden till det valda syftet. Kapitlet avslutas med en översikt över uppsatsens disposition.

#### **Metod**

I detta kapitel presenteras den metod som vi använt oss av i studien. Här beskrivs de metodologiska förutsättningarna för studien samt de val som löpande gjorts under arbetsprocessen. Vidare beskrivs den övergripande metod som ligger till grund för vårt genomförande av studien samt metod för analys och kritik till studien.

#### **Teori**

I detta kapitel redogörs för den analytiska referensram som legat till grund för analysens genomförande. Inledningsvis i kapitlet beskrivs den resursbaserade teorin och ett antal centrala begrepp för den valda teorigrunden definieras. Därefter beskrivs några olika dimensioner av teorier baserade på det resursbaserade synsättet.

#### **Empiri**

I kapitlet framställs det empiriska materialet genom en sammanställning av fem centrala teman som utkristalliserat under studiens empiriinsamling. Dessa fem är vägvalet, företagskulturen, närheten, flexibiliteten samt, långsiktighet och konsekvens.

### **Analys och slutsatser gällande fallföretaget**

I detta kapitel analyseras studiens empiri utifrån den teoretiska referensramen. Därefter dras slutsatser gällande det valda fallföretaget Sparbanken Finn och bankens utmaningar inför framtiden presenteras.

### **Slutsatser**

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser av mer generell karaktär med avsikt att besvara uppsatsens syfte. Kapitlet innehåller även en diskussion kring studiens bidrag. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning inom studiens område.

## **2 METOD**

*I detta kapitel presenteras den metod som vi använt oss av i studien. Här beskrivs de metodologiska förutsättningarna för studien samt de val som löpande gjorts under arbetsprocessen. Vidare beskrivs den övergripande metod som ligger till grund för vårt genomförande av studien samt metod för analys och kritik till studien.*

### **2.1 Övergripande metod**

Denna uppsats är en kvalitativ studie som baserats på intervjuer utförda med anställda på det valda fallföretaget, Sparbanken Finn. Valet på den kvalitativa ansatsen och en fallstudie föll sig naturligt då vi ämnade öka förståelsen för det valda problemområdet snarare än att generalisera (Halvorsen, 1992). Valet av en fallstudie baserades även på förhoppningen om att en fallstudie skulle kunna öka vår förståelse för olika delar inom organisationen för att därmed få en helhetsbild. Eftersom studien avser att undersöka ett företags resurser och förmågor vilka är av komplex art ansåg vi att det var lämpligt att använda oss av den kvalitativa ansatsen genom en fallstudie baserad på intervjuer. Intervjuerna har även kompletterats med observationer samt företagsinterna dokument vilket tillsammans ligger till grund för studiens empiri.

Med bakgrund av att vi har baserat vår studie på en fallstudie bör inga fakta och slutsatser ses som absoluta eller slutgiltiga då de påverkats av våra tolkningar (Halvorsen, 1992).

### **2.2 Val av litteratur**

I inledningsskedet av processen att välja litteratur genomfördes en övergripande genomläsning av litteratur inom ramen för strategiforskning och resursbaserad teori. Därpå gjordes ett första urval av den litteratur som skulle ligga till grund för teori samt analys av vårt problemområde. Under studiens gång skedde sedermera en successiv komplettering med relevant litteratur.

Med bakgrund i att studiens syfte är att undersöka och analysera vårt fallföretags resurser och förmågor ligger vår teoretiska utgångspunkt i den resursbaserade teorin. Teorin som har sina rötter i ekonomisk teori och tidig strategiteori framhåller att ett företags varaktiga konkurrens fördelar beror på dess begåvning med resurser, vilka är skiljda från de hos konkurrerande företag (Rangone, 1999) Det resursbaserade synsättet tar inte helt avstånd från externa förutsättningar kring ett företag, men utgår dock ifrån att det är de interna resurserna ett företag besitter som är avgörande för skapandet av konkurrens fördelar (Grant, 2002)

Initialt i teorikapitlet definieras ett antal begrepp inom det resursbaserade synsättet. Därefter beskrivs dynamiska aspekter av det resursbaserade synsättet med hjälp av *The capability lifecycle* (Helfat & Peteraf, 2003). Vidare beskrivs hur resurser kan sättas samman med utgångspunkt i *The resource development pathway* (Brush, Greene & Hart, 2001), *The resource tree* (Rangone, 1999), och *The resource portfolio* (Galbreath, 2004).

De ovanstående teorierna valdes ut då vi ämnade skapa en djupare förståelse för hur resurser och förmågor i kombination med varandra kan påverka ett företags konkurrenskraft. Samtliga av dessa teorier är en vidareutveckling av den resursbaserade teorin och torde därför stärka vår analys.

### **2.3 Val av studieobjekt**

Valet av studieobjekt gjordes med utgångspunkt i att vi ville studera en liten, innovativ aktör i en hårt konkurrensutsatt och konsoliderad bransch. Vi hade en förhoppning om att studera hur en liten aktör på ett innovativt sätt utnyttjar sina resurser och förmågor för att på så viss konkurrera med de större aktörerna. Valet förr således på Sparbanken Finn, en liten traditionell sparbank med regional förankring, som trots sin ringa storlek blivit en väldigt framgångsrik bank som fått högt betyg av sina kunder (Svenskt kvalitetsindex, 2004). Sparbanken Finn anses vara en uppstickarbank som är ovanligt innovativ och handlingskraftig. Sparbanken Finn var t ex den första banken i Sverige med checkar,



uttagsautomater, Cashkortet och även första banken i Sverige att erbjuda sina kunder Internetaccess. Vidare har Sparbanken Finn funnits sedan länge i branschen och har klarat sig igenom flera svåra perioder.

### **2.3.1 Val av uppgiftslämnare**

Inledningsvis kontaktades vår kontaktperson på banken för att diskutera tidsåtgång och våra anspråk vid genomförandet av intervjuerna. Det stod tidigt klart att vi i princip hade tillgång till all personal inom banken. Valet av uppgiftslämnare baserades på att vi ville intervjua personer med största möjliga kännedom om problemområdet samt med olika befattningar och intresseområden. Tretton personer inom banken valdes ut för intervjuer varav nio stycken sitter med i bankledningen. För att undersöka huruvida kännedomen om problemområdet skiljde sig åt mellan chefer och anställda valdes även ett fåtal personer på andra befattningar ut.

Respondenterna arbetar alltså inom olika områden inom verksamheter och tillhör olika kontor inom banken. De är av varierande åldrar och har olika bakgrund och utbildning. Några av respondenterna har varit anställda i banken under en lång period medan andra arbetat i banken en kortare tid.

## **2.4 Datainsamling**

### **2.4.1 Intervjuer**

Vår förhoppning var att designa ett intervjuunderlag så öppet som möjligt för att som enligt Jacobsen (1992) uttrycker det, kunna fånga varje enskild respondents reflektioner och åsikter och ämnet. De två första intervjuerna genomfördes utan intervjumall för att fånga in de ämnen som bäst kunde ge oss riktlinjer för hur vår intervjumall bäst skulle formuleras. Intervjuunderlaget utformades efter fem kategorier som behandlade mycket breda frågeställningar med syfte att respondenterna med egna ord skulle ge sin bild av

bankens verksamhet. Under intervjuerna har följdfrågor ställts på de områden där det har varit befogat. Intervjuerna med VD och vice VD har baserats på ett utökat intervjuunderlag då dessa båda uttalat i sitt dagliga arbete behandlar strategifrågor.

Respondenterna har delgetts intervjuunderlaget innan genomförandet av intervjun, med syfte att kunna förbereda sig så bra som möjligt. Intervjuerna har genomförts i ett av bankens konferensrum eller på respondentens kontor. Vår förhoppning var att kunna hålla alla intervjuer i samma konferensrum för att respondenterna skulle sitta i samma miljö fri från distraktionsmoment. Detta var dock inte möjligt fullt ut då vi önskade underlätta så mycket som möjligt för våra respondenter då de befann sig i olika städer. Intervjuerna har i regel varat mellan 1 och 2 timmar då frågorna har ställts växelvis mellan oss författare. Detta för skapandet av intervjuer med karaktären av samtal. Varje intervju spelades vidare in för att kunna genomföra intervjuerna i lugn och ro med fokus på respondenten, istället för att under intervjun ta anteckningar vilket hade kunnat vara störande. Efter genomförandet av varje intervju diskuterade vi författare kortfattat igenom våra intryck av respondenten och dess svar på de olika frågorna. Därefter lyssnades bandinspelningen igenom och anteckningar från densamma skrevs ned.

#### **2.4.2 Observationer**

Under studiens initiala skede spenderade vi mycket tid på banken för att genomföra intervjuer med de valda respondenterna. Tiden vi spenderade på banken gav oss möjlighet att observera banken och dess personal i dess dagliga arbete, vilket vi önskar har lett till en mer nyanserad bild av banken.

Syftet med observationerna var att utröna om uppgiftslämnarna verkligen agerade på det sätt de beskrivit under intervjuerna (Jacobsen, 2002). Författarna har i huvudsak noterat respondenternas beteenden och agerande i den vardagliga verksamheten. Författarna har även agerat kunder åt en icke vetande rådgivare på banken för vem författarnas syfte var okänt. Detta gjordes för att studera bankens ansikte utåt gentemot kunder. För att få en

bredare bild av verksamheten har författarna även spenderat en del tid på bankens kontor. Bland annat spenderades en halvdag till att observera studieobjektets telefonbanksverksamhet.

Resultatet av intervjuerna och våra observationer samt vissa företagsinterna dokument utgör studiens empiri. Empirin har kategoriserats utifrån fem teman som varit återkommande under studiens empiriinsamling. Den empiri som presenteras senare i uppsatsen är därför inte fullständig då material av mer allmängiltig karaktär inte redovisas och sedermera analyseras ingående.

### **2.4.3 Sekundärmaterial**

Vi har under studiens gång även fått ta del av vissa företagsinterna dokument såsom strategidokument, en skrift om bankens händelserika år, material som behandlar goda relationer samt bankens gemensamma värdegrund utöver bankens årsredovisning och vissa statistiska data.

## **2.5 Analysmetod**

Studiens analysprocess påbörjades med att vi utan beaktande av litteraturen fritt diskuterade iakttagelser och gemensamma nämnare som framkommit i studien. Därefter läste vi igenom det nedskrivna material som växte fram efter våra intervjuer för att hitta mönster i materialet. Ur det empiriska materialet identifierades sedermera fem teman som varit frekvent återkommande. Dessa fem teman sammanfördes sedan med relevant teori för att försöka urskilja mönster och relationer.

## **2.6 Studiens trovärdighet**

Alvesson (1994) menar att det kan vara värdefullt att utsätta sin studie för äkthetskritik, tendenskritik, samtidighetskritik samt beroendekritik.

*Äkthetskritiken* behandlar ett betvivlande kring om de tolkningar som lagts fram är äkta samt om författarnas återgivning av informationen är ärlig eller inte (Alvesson, 1994). En risk med att vi varit så nära det studerade objektet är att vår framställning av det studerade objektet kan ha blivit något färgad. Givet för studien är dock att den genom den kvalitativa ansatsen grundar sig på våra tolkningar av både det empiriska - och teoretiska materialet.

*Tendenskritiken* ifrågasätter om studiens respondenter medvetet eller omedvetet har tillrättatlag information (Alvesson, 1994). Då alla våra respondenter arbetar inom banken kan vi inte utesluta att de medvetet eller omedvetet har försökt framställa en bättre respektive sämre bild av sin arbetsplats.

*Samtidighetskritiken* utgår från hur långt i tid och rum som källan befinner sig ifrån problematiken (Alvesson, 1994). Kritiken till de teorier vi använt oss borde minska då litteraturen vi använt oss av i studien är skriven under 1990- och 2000- talet.

*Beroendekritiken* uttrycker tvivel om genom hur många led informationen passerat innan den når den aktuella källan (Alvesson, 1994). Informationen som har samlats in under intervjuerna kan direkt kopplas till respondenternas personliga erfarenheter. Vad gäller den litteratur som använts i studien kan den till viss del utsättas för denna kritik då forskning i de flesta fall bygger på tidigare forskning. Den litteratur som är använd är dock inhämtad från vetenskapliga tidsskrifter vilket borde öka dess relevans och tillförlitlighet. Avslutningsvis kan nämnas att framställningen av litteraturen baserats på våra tolkningar.

## **2.7 Eftertanke kring den valda metoden**

Då vår studie behandlar ett företags resurser och förmågor och med bakgrund av att vi ämnade skapa en djup snarare än bred förståelse för dessa, hade det troligtvis inte varit

lämpligt att utföra studien på något annat sätt än genom en fallstudie. Givetvis hade studien med mer tid till sitt förfogande kunnat utökas med andra kompletterande metoder.

Vi anser att de utförda intervjuerna varit lagom till antal och omfång, då intervjuerna har varit omfattande och uttömmande. Vi tror inte att flera intervjuer inom banken hade bringat större förståelse för studiens syfte. Däremot hade det kunnat vara intressant att intervjua bankens kunder eller samarbetspartners för att kunna genomföra en ännu fylligare analys av företagets resurser och förmågor.

Med utgångspunkt i att alla företag har olika förutsättningar och besitter olika sammansättningar av resurser och förmågor kan de slutsatser som vår studie genererat inte direkt överföras till andra företag. Kanske hade det varit möjligt att bidra med fler mönster och insikter om studien omfattat fler företag. Vår förhoppning är dock att vi genom våra undersökningar och våra tester av ett företags resurser och förmågor med hjälp av studiens teoretiska referensram bidragit med: på vilket sätt en liten innovativ aktör medvetet har utvecklat sina resurser och förmågor i syfte att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

## **3 TEORI**

*I detta kapitel redogörs för den analytiska referensram som legat till grund för analysens genomförande. Inledningsvis i kapitlet beskrivs den resursbaserade teorin och ett antal centrala begrepp för den valda teorigrunden definieras. Därefter beskrivs några olika dimensioner av teorier baserade på det resursbaserade synsättet.*

### **3.1 Det resursbaserade synsättet**

#### **3.1.1 Introduktion**

Under 1990- talet florerade idéer rörande rollen av ett företags resurser och förmågor som basen för företagets strategi och primära källa till vinst vilket blev känt som den resursbaserade teorigrunden (Grant, 2002). Teorin har sina rötter i ekonomisk teori och tidig strategiteori och framhåller att ett företags långsiktiga konkurrensfördelar beror på dess begåvning med resurser vilka är differentierade från dom som de konkurrerande företagen besitter (Rangone, 1999). Det resursbaserade synsättet utgår ifrån att det är de interna förutsättningarna i form av företagets resurser vilka är avgörande för att skapa konkurrensfördelar. Synsättet tar dock inte helt avstånd från de externa förutsättningarna även om tonvikten ligger på företagets interna miljö (Grant, 2002).

Det resursbaserade synsättet bygger enligt Barney (1991) på två antaganden; (1) Företag är heterogena då dessa besitter en varierande samling resurser samt att (2) resurser och förmågor är stabila över tid.

Den resursbaserade teorin beaktar inte alla resurser i företagets besittning utan fokuserar snarare på kritiska eller strategiska resurser vilka utgör basen för ett företags varaktiga konkurrensfördelar (Rangone, 1999).

Vi kommer att återkomma till varaktiga konkurrensfördelar men för att tydliggöra diskussionen om de olika synsätten på resursbaserad teori, krävs en närmre förklaring av vad som är en resurs.

### 3.1.2 Resurser

Definitioner av vad resurser är, hur de ska betecknas och kategoriseras har under lång tid diskuterats av olika forskare. Helfat & Peteraf (2003) menar att resurser refererar till en tillgång eller input till produktionen, både materiella och immateriella, som en organisation äger, kontrollerar eller har tillgång till relativt regelbundet. Amit & Schoemaker (1993) definierar resurser som en mängd tillgängliga faktorer som ägs eller kontrolleras av företaget. (Resurser konverteras till slutgiltiga produkter eller tjänster genom att använda andra företagstillgångar och förbindande mekanismer såsom teknologi, informationssystem, belöningsystem och förtroende för chefer och fackförbund och så vidare (Amit & Schoemaker, 1993).)

Barney (1991) betecknar resurser som alla tillgångar, förmågor, organisatoriska processer, företagsattribut, information, kunskap och så vidare som kontrolleras av ett företag. Dessa ligger sedan till grund för att formulera och implementera strategier som förbättrar prestationsförmågan och effektiviteten inom organisationen. Barney (1991) delar vidare in resurserna i tre kategorier; fysiska, mänskliga och organisatoriska.

*Fysiska resurser:* består av de teknologier som används i företaget, företagens anläggning och utrustning, dess geografiska position samt tillgång till råmaterial.

*Mänskliga resurser:* innefattar utbildning, erfarenhet, omdöme, intelligens, relationer och en allmän insikt hos chefer och anställda i företaget.

*Organisatoriska resurserna:* innehåller ett företags formella rapporteringssystem, dess formella samt informella planering, kontroll och koordineringssystem, likväl som den okonventionella relationen mellan grupperingar inom organisationen samt mellan företag och omgivning (Barney, 1991).

Brush, Greene & Hart (2001) bygger vidare på Barneys kategorisering av resurser men lägger till ytterligare tre kategorier; sociala -, finansiella - och teknologiska resurser.

*Sociala resurser:* inkluderar externa relationer i branschen.

*Finansiella resurser:* innefattar eget kapital, skulder och vinster med mera.

*Teknologiska resurserna:* berör patent och licenser etcetera.

När begreppet resurser nu har diskuterats, kommer också begreppet förmågor att diskuteras närmre eftersom resurser egentligen inte är så mycket värda om det inte finns förmågor i organisationen som kan utnyttja resurserna (Amit & Schoemaker, 1993, Helfat & Peteraf, 2003, Brush, Greene & Hart, 2001).

### **3.1.3 Förmågor**

Inom den resursbaserade teorin föreligger en mängd definitioner av skillnaden mellan resurser och förmågor. Amit & Schoemaker (1993) beskriver att ett företags förmågor refererar till företagets kapacitet att utveckla sina resurser, ofta i kombination med användandet av organisatoriska processer för att påverka ett önskvärt mål. Även Helfat & Peteraf (2003) menar att förmågor refererar till en organisations förmåga att lyckas koordinera en samling uppgifter, samt att använda organisatoriska resurser med syftet att uppnå ett specifikt resultat. Brush, Greene & Hart (2001) diskuterar även de, begreppet förmågor och menar att dessa uppkommer när företaget på ett skickigt sätt kombinerar sina resurser, vilket i sin tur stärker företagets kapacitet att utnyttja resurserna på ett än mer effektivt sätt. Likaså Grant (2002) åsyftar att resurser inte i sig själva är produktiva utan att de måste organiseras med hjälp av förmågor för att kunna frambringa värde.



(Nyckeln till en resursbas är enligt Hamel & Prahalad (1994) ett företags förmåga att leverera sina resurser.) Diskussionen kring definitionsskillnaden mellan resurser och förmågor handlar om separationen mellan faktiska resurser å ena sidan och förmågan att använda dessa å andra sidan (Kalling, 2000).

Med begreppen resurser och förmågor tydligare definierade återgår vi nu till att beskriva vad dessa har för betydelse för varaktiga konkurrens fördelar.

### **3.1.4 Varaktiga konkurrens fördelar**

Det finns inom forskningen en konflikt mellan vad som skapar konkurrens fördelar där Porter (1985) hävdar att det genom värdekedjetekniker är aktiviteter och rutiner som skapar konkurrens fördelar. Barney (1986, 1991) anser däremot att det är resurser och förmågor som genererar konkurrens fördelar. Ray, Barney & Muhanna (2004) menar dock att det finns ett samband mellan den ovanstående konflikten. De menar att resurser och förmågor som inte är överförda till aktiviteter, rutiner eller arbetsprocesser kan ha en positiv inverkan på ett företags prestation. Aktiviteter, rutiner och arbetsprocesser är mekanismerna genom vilka resurser och förmågor exponeras inför marknadsprocesser där deras yttersta värden och förmågor att generera konkurrens fördelar realiserar (Ray, Barney & Muhanna, 2004). Barney (1991) menar att ett företag har en konkurrens fördel när företaget implementerar en värdeskapande strategi som inte liktidigt implementeras av en nuvarande eller potentiell konkurrent. Ett företag åtnjuter enligt Peteraf & Barney (2003) en varaktig konkurrens fördel om företaget har förmågan att skapa ett större ekonomiskt värde än konkurrenter vilka agerar på samma marknad. Barney (1991) menar dock att ingen varaktig konkurrens fördel varar för evigt. Med begreppet menas snarare att den varaktiga konkurrens fördelen inte konkurreras bort genom andra företags dupliceringsförsök (Barney, 1991).

För att ta reda på om de specifika resurser en organisation besitter verkligen kan ge upphov till varaktiga konkurrens fördelar, krävs det att de testas på något sätt.

## 3.2 Tester av teorin

Den resursbaserade teorin behandlar inte alla resurser som ett företag besitter utan koncentrerar sig snarare på de kritiska eller strategiska resurserna vilka ligger till grund för ett företags varaktiga konkurrensfördelar (Rangone, 1999). Ett stort antal författare har föreslagit olika tester för att utröna vilka resurser som bringar varaktiga konkurrensfördelar, Rangone (1999) har sammanställt de fem viktigaste testerna.

*Konkurrensöverlägsenhetstest* som utvärderar om och i vilken utsträckning resurserna bidrar till att differentiera företaget från sina konkurrenter.

*Imiterbarhetstest* vilket analyserar faktiska och potentiella kunders svårigheter att imitera det egna företags resurser.

*Varaktighetstest* vilket mäter om resursens nytta även kommer att genereras i framtiden.

*Lämplighetstest* vilket verifierar om företaget som äger resursen är förmögen att exploatera och generera möjligheter som frambringas av marknaden.

*Substituerbarhetstest* som behandlar hur svårt det är för konkurrenter att ersätta resurser med ett alternativ som ger samma möjlighet.

Barney som är en framträdande forskare inom det resursbaserade synsättet har utvecklat ett ramverk innehållande fyra frågor för att kunna utvärdera om en resurs kommer att bli en källa till konkurrensfördelar eller inte. Ramverkets fyra frågor är (1) frågan om värde, (2) frågan om sällsynthet, (3) frågan om imiterbarhet och (4) frågan om effektiv organisering. Dessa frågor utgör ramverket VRIO; Valuable, Rare, Imperfectly imitable och Organized (Värdefull, Sällsynt, Svår att imitera och Organiserad (Barney, 1996)).

*Värdefull:* en resurs måste vara värdefull i den bemärkelsen att den måste exploatera möjligheter och/eller neutralisera hot i omgivningen. Genom att besvara frågan om värde länkar företag analysen av organisatoriska resurser och förmågor med analysen om omgivningens hot och möjligheter. Resurser är värdefulla då de förbättrar företagets effektivitet och prestationsförmåga (Barney, 1996).

*Sällsynt:* En resurs måste även vara sällsynt bland företagets nuvarande och potentiella konkurrenter. Resurser är därför inte värdefulla i termer av konkurrensfördelar om andra företag innehar samma resurser (Barney, 1996). Barney (1991) menar emellertid att så länge antalet företag som innehar en särskild värdefull resurs är mindre än antalet företag som behövs för att uppnå perfekt konkurrens på en marknad, har den resursen potential att generera en varaktig konkurrensfördel.

*Imiterbar:* Värdefulla och sällsynta organisatoriska resurser kan endast bli källor till varaktiga konkurrensfördelar om företag som inte besitter dessa resurser inte kan erhålla dem. Dessa företags resurser brukar benämnas som icke imiterbara. Ett företags resurser kan vara icke imiterbara på grund av en eller en kombination av tre orsaker. (1) *Unika historiska förhållanden:* Företag är som snöbollar som rullar genom tid och rum. Detta innebär att de fångar kunskaper, förmågor och resurser som är unika för dem vilket reflekterar deras unika stig genom historien. Historien är linjär innebärande att det är svårt för ett företag som inte innehar resurser och förmågor som endast var tillgängliga vid en given tidpunkt att dra tillbaka klockan för att tillskansa sig dessa. (2) *Vikten av små beslut:* Med utgångspunkt i skapandet av varaktiga konkurrensfördelar har små beslut vissa fördelar över stora beslut. Detta grundar sig i att små beslut är lättare att låta vara osynliga och därmed svåra att imitera för konkurrerande företag. Det är även genom den ackumulerade effekten av små beslut som ett företags resurser och förmågor utvecklas och exploateras. (3) *Vikten av socialt komplexa resurser:* Trots att ett företags fysiska resurser kan vara komplexa och svårbegripliga kan dock konkurrerande företag ofta köpa eller kopiera liknande teknologier. De sociala komplexa resurserna och förmågorna som rykte, förtroende, vänskap, lagkänsla och företagskultur, är ofta mer kostsamma och svåra att imitera (Barney, 1996, 1991).

*Effektivt organiserade:* Ett företag som har värdefulla, sällsynta och icke imiterbara resurser har potentialen att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Dock behöver företaget organisera sig själva för att på bästa sätt exploatera resurserna för att till fullo förstå dess fördelar. Viktiga komponenter i detta är företagets formella struktur, dess kontrollsystem samt ledarskapsstil. Ofta utgör ett företags förmåga att organisera resurserna effektivt en

avgörande skillnad i huruvida företaget åtnjuter varaktiga konkurrensfördelar eller inte (Barney, 1996).

Även då dessa tester är allmänt accepterade, finns det en del författare som menar att det resursbaserade synsättet inte i alla sammanhang kan förklara hur varaktiga konkurrensfördelar uppkommer.

### **3.3 Dynamiska aspekter av det resursbaserade synsättet**

Det resursbaserade synsättet anser att företag kan ses som buntar av resurser och att dessa resurser är heterogent distribuerade över företag samt att dessa resursers skillnader består över tid (Amit & Schoemaker, 1993). Trots den resursbaserade teorins signifikans höjs det ett flertal kritiska röster kring den. Den har bland annat kallats konceptuellt vag och upprepande samt i avsaknad av empirisk grund. Skapandet av varaktiga konkurrensfördelar har även setts som osannolikt i dynamiska marknader (Eisenhardt & Martin, 2000). Eisenhardt & Martin (2000) har (1) observerat att dynamiska förmågor består av specifika strategiska och organisatoriska processer. Exempel på detta är produktutveckling, allianser samt strategiska beslut vilka skapar värde för företag inom dynamiska marknader genom att manipulera resurser till nya värdeskapande strategier. Den andra (2) observationen som författarna har gjort är att dessa förmågor ofta speglar gemensamhet över effektiva organisationer vilka kan benämnas "best practice". Med bakgrund av detta hävdas att dynamiska förmågor därmed har högre samstämmighet, homogenitet och substituerbarhet mellan företag än inom traditionell resursbaserad teori. (3) effektiva mönster av dynamiska förmågor beror på marknadens dynamik.

Eisenhardt & Martin (2000) menar att eftersom funktionaliteten av förmågorna kan mångfaldigas mellan företag, ligger deras värde för konkurrensfördelar i konfigurationen av resurser som de skapar och därmed inte i förmågorna själva. De argumenterar även för att dynamiska förmågor kan användas för att förhöja existerande resursers konfigurationer i strävan efter varaktiga konkurrensfördelar. De används även flitigt för att bygga nya resurskonfigurationer för att uppnå temporära fördelar. Författarnas största

bidrag är att de föreslår en gränslinje ("boundry condition"). Resursbaserad teori bryts ner i höghastighetsmarknader där den strategiska utmaningen är att upprätthålla konkurrensfördelar medan varaktigheten på den fördelen till sin natur är oförutsägbar. Tid är en väsentlig aspekt av strategi och de dynamiska förmågorna som driver konkurrensfördelarna är i sig instabila processer som är en utmaning att bibehålla (Eisenhardt & Martin, 2000).

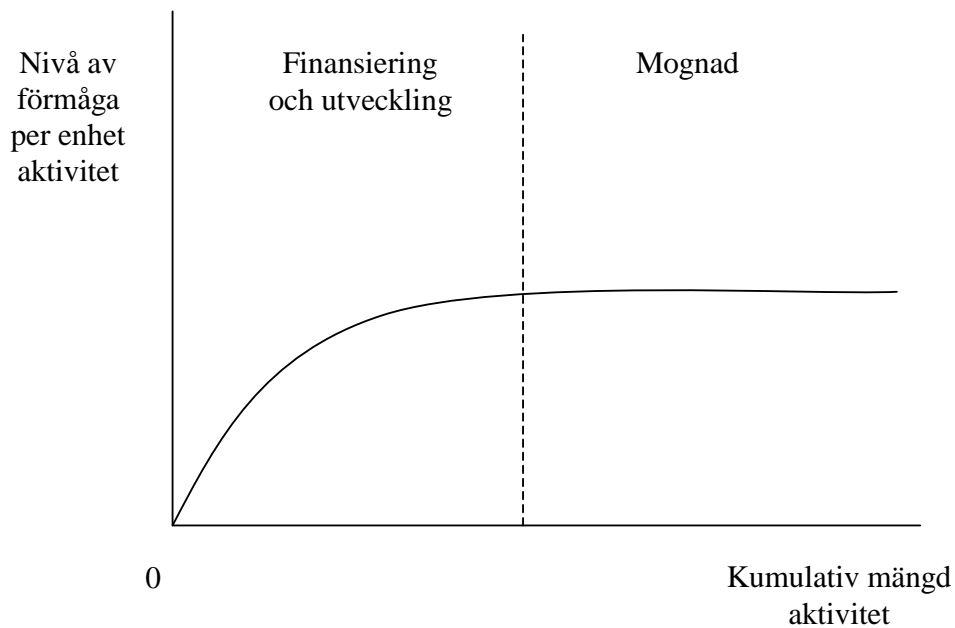
Dynamiska förmågor är alltså inte konstanta varför en närmre förklaring till hur dynamiska förmågor grundas, mognar, förändras och eventuellt minskar över tid följer.

### **3.3.1 Förmågors livscykel**

Konceptet med dynamiska förmågor har som nämnts ovan i senare resursbaserad forskning fått ökad uppmärksamhet. Per definition involveras adaptation och förändring i begreppet dynamiska förmågor eftersom de bygger, integrerar eller omformar andra resurser och förmågor (Helfat & Peteraf, 2003). Helfat & Peteraf (2003) anser att det inom det resursbaserade synsättet saknas en klar konceptuell modell som inkluderar en förklaring över hur heterogenitet uppstår. Denna avsaknad gör det svårt för forskare att till fullo förklara hur företag använder sina resurser och förmågor för att skapa konkurrensfördelar. Helfat & Peteraf (2003) presenterar *the capability lifecycle* (på svenska; Förmågors livscykel) i syfte att skapa en mer uttömmande syn på dynamisk resursbaserad teori.

Förmågors livscykel erbjuder ett gemensamt språk och sätt att tänka kring skapandet av förmågor. Konkurrensfördelar och nackdelar kommer över en period av tid och skiftar även över tid. Förmågors livscykel hjälper till att göra den resursbaserade teorin mer dynamisk genom att erbjuda ett ramverk för förståelsen av förmågors utveckling över tid (Helfat & Peteraf, 2003).

Förmågors livscykel skildrar ett generellt mönster och en uppsättning potentiella mönster som karakteriserar utvecklingen av organisatoriska förmågor. Livscykeln för en ny förmåga in i ny -till -världen organisation börjar med grundandestadiet och efterföljs av utvecklingsstadiet vilket efterföljs av mognadsstadiet. När en förmåga når mognadsstadiet påverkar en rad händelser den framtida utvecklingen av förmågan. Förmågan kan då förgrenas till minst sex olika efterföljande stadier; tillbakagång, nedskärning, förnyelse, replikering, omgruppering samt återkombinering (Helfat & Peteraf, 2003).



**Figur 1.** Förmågors initiala livscykel (Helfat & Peteraf, 2003)

*Grundandestadiet:* innehåller två generella anspråk där det första (1) efterfrågar en organiserad grupp med någon typ av ledarskap och förmåga att skapa gemensamma aktioner. Det andra (2) berör ett centralt objekt, nämligen prestationen av vilka som medför skapandet av nya förmågor. Varje enskild individ har i detta grundläggande

stadium med sig humankapital i form av kunskap, färdigheter och erfarenhet samt socialt kapital och uppfattningsförmåga. I grupp kan dessa individer skapa grupp-specifika humankapital om de har arbetat tillsammans förut under andra förhållanden. Gruppmedlemmar kan ha kompletterande förmågor eller de interagerar på sätt som förringar funktionen av gruppen. Utöver detta kan grupper med en historia tillsammans ha utformat existerande rutiner för interaktion. Inom gruppen kan det finnas vissa individer som spelar en nyckelroll. Beslut fattade av gruppleddare att gå vidare påverkar stigen av förmågor.

För nya grupperingar utan en gemensam historia kan tillgången till resurser såsom finansiella eller ny teknologi bero på individens förmåga att tillskansa sig dessa. Med bakgrund av det kan det sociala kapitalet och de nätverk som individuella gruppmedlemmar har, vara avgörande för den fortsatta utvecklingen.

*Utvecklingsstadiet:* Utvecklingsstadiet initieras av att gruppen har organiserats sig kring objektet att utveckla en särskild förmåga. Förmågan utvecklar sig i detta stadium genom att gruppen söker alternativa vägar för utvecklingen av förmågor tillsammans med ackumulation av erfarenheter över tiden. En del av alternativen kommer att innehålla kodifierade rutiner och förmågor medan andra alternativ kommer att innehålla underförstådda eller eventuellt nya –till- världens processer. Valet av vilka alternativ som kommer att användas kommer att grunda sig i förhållandena under grundandestadiet. Under processen att välja ett initialt alternativ kan en grupp välja att antingen försöka imitera en förmåga som redan existerar i någon annan organisation eller välja att börja från noll. Båda alternativen kräver organisatoriskt lärande eftersom gruppen aldrig tidigare har utfört aktiviteten. Generellt sett kräver utvecklingen av förmågor en förbättring över tid i att tillhandahålla aktiviteten som en grupp. Dessa förbättringar uppkommer med stor sannolikhet från ”learning by doing” men inte uteslutande.

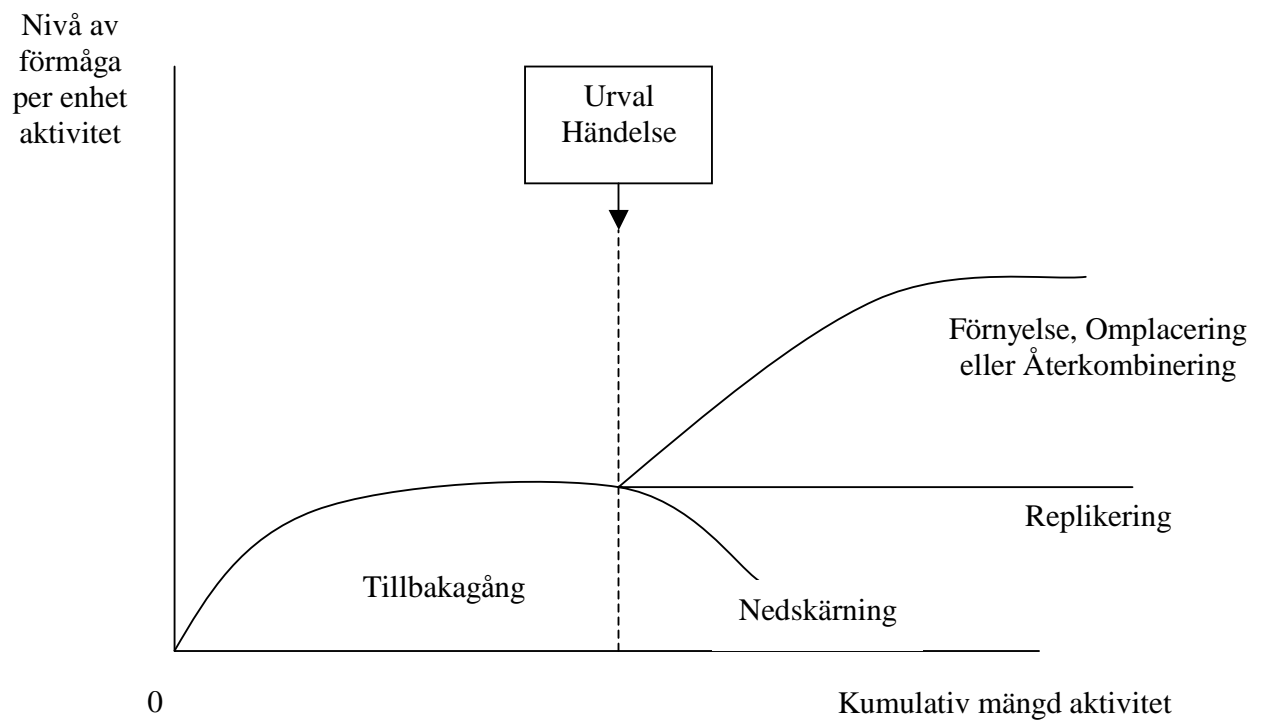
Förmågornas utveckling beror på den initiala erfarenhet som gruppen besitter, de initiala vägvalen, framgången hos de initiala alternativen, på nya alternativ som verkar vara

resonabla med utgångspunkt i de initiala vägvalen samt valen gjorda inom det begränsade urvalet av alternativ. Förmågornas livscykel kommer därmed att skilja sig åt mellan olika grupper.

*Mognadsstadiet:* I detta stadium måste förmågorna bearbetas. Bearbetas förmågorna regelbundet resulterar detta i att de blir mer djupt inpräntade i organisationens minnesstruktur. Rutiner kan då komma att bli mer vanemässiga och ta mindre medvetna tankar i anspråk. Över tid kommer gruppens förmåga att återberätta förmågornas utvecklingssteg att blekna och förmågorna kommer att bli mer underförstådda till sin natur (Helfat & Peteraf, 2003).

Inte alla förmågor når mognadsstadiet om en yttre urvalshändelse till förmågan kommer emellan. Urvalshändelser kan även påverka utvecklingsstegen för förmågor i mognadsstadiet. De sex förgreningarna (tillbakagång, nedskärning, förnyelse, replikering, omplacering samt återkombinering) inom förmågors livscykel uppstår när en urvalshändelse kommer emellan (Helfat & Peteraf, 2003).





**Figur 2.** Förmågors livscykel över tid (Helfat & Peteraf, 2003)

### 3.4 Sammansättning av resurser

Som tidigare nämnts krävs det både resurser och förmågor för att skapa varaktiga konkurrensfördelar i en organisation. Det är också viktigt att organisationen tillskansar sig rätt sammansättning av resurser och att de allokeras rätt. Därmed fortsätter nu diskussionen kring resursanskaffning.

### 3.4.1 Resursutvecklingsstigen

Brush, Greene & Hart (2001) föreslår en analytisk referensram, ”*The resource development pathway*” (på svenska; Resursutvecklingsstigen), med syftet att förklara hur ett företag bygger upp en resursbas. De anser detta vara betydelsefullt eftersom strategier som syftar till att uppnå konkurrensfördelar ofta utgår från att utveckla och konfigurera befintliga resurser för att uppnå en värdefull och unik resursbas. Varje beslut rörande resursanskaffning får signifikant betydelse för ett företags överlevnad och tillväxt. Dessa beslut kan även innebära negativa konsekvenser i de fall mindre lämpliga resurser anskaffas, då de inte passar in i verksamheten samt om de förorsakar andra viktiga resurser. Forskning inom strategisk ledning menar att det är resurser som utgör grunden för strategier samt att en unik samling resurser leder till konkurrensfördelar vilket i sin tur leder till värdeskapande. Följaktligen är det beslut rörande sammansättningen och allokeringen av resurser som bestämmer ett företags framgång (Brush, Greene & Hart, 2001).

Resursutvecklingsstigen, söker fastställa vilka resurser ett företag anskaffar samt i vilken ordning de anskaffas. För att ett företag på ett effektivt sätt skall kunna förvalta sin resursbas och på längre sikt skapa värde, är det viktigt att företaget förstår resursutvecklingsprocessen. Författarna har identifierat fyra initiala utmaningar i resursutvecklingsprocessen.

*Samling av resurser:* De första resurserna, t ex utbildning, erfarenhet, rykte, kunskap om branschen och nätverkskontakter, existerar i individer snarare än i nya företag. I detta skede måste individen besluta om vilka resurser som är mer eller mindre betydelsefulla och baseras på individens förväntade utveckling för företaget.

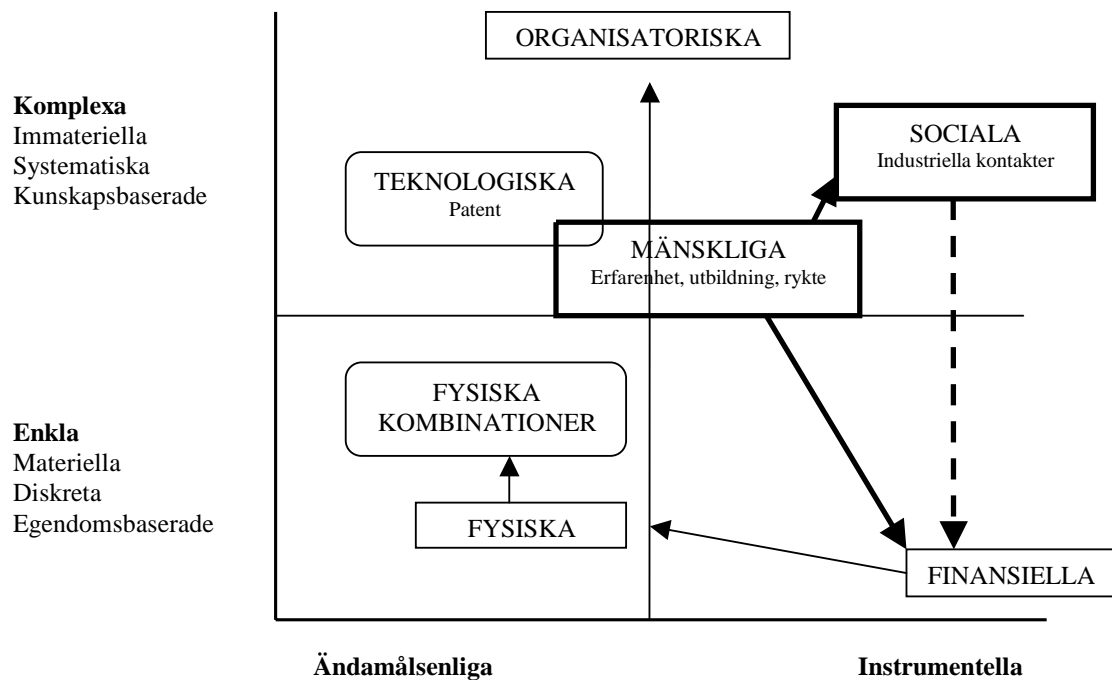
*Attrahera och tillskansa sig resurser:* Detta är troligtvis den största utmaningen för nya företag som saknar rykte och historia inom branschen vilken kan innebära att det är svårt att knyta till sig resurser. Den sociala förmågan samt individens initiala nätverk avgör

ofta om företaget lyckas attrahera och tillskansa sig resurser. Till fördel är även att använda sig av tidsenliga uttryck och symboler för att ge sken av framgång.

*Kombinera resurserna:* Individens övertygelse för värdet av olika resurser och potentialen för dem styr valet av resurskombinationer med syfte att skapa konkurrensfördelar.

*Omvandla personliga resurser till organisatoriska resurser:* De tre ovanstående stegen är ingen garanti för framgång då individernas personliga styrkor även måste överföras till företaget och därmed bli organisatoriska styrkor (Brush, Greene & Hart, 2001).

Resursutvecklingsstigen illustreras i en modell där företagens resurser som nämnts ovan delas in i sex kategorier; mänskliga, sociala, finansiella, fysiska, teknologiska och organisatoriska. Varje resurs har vidare olika dimensioner längs en skala av komplexitet där enkla resurser är materiella, diskreta och egendomsbaserade, medan komplexa resurser är immateriella, systematiska och kunskapsbaserade.



**Figur 3.** Resursutvecklingsstigen, (Brush, Greene & Hart, 2001).

Efter beskrivningen av hur resurser samlas in och allokeras, kommer vi nu att förklara hur kopplingen mellan resurserna och konkurrens fördelar kan se ut i en liten organisation.

### 3.4.2 Resursträdet

Efter en studie utförd på små- och medelstora företag (SME) har Rangone (1999) utvecklat en modell och menar att varaktiga konkurrens fördelar baseras på tre grundläggande förmågor.

*Innovationsförmåga:* ett företags förmåga att utveckla nya produkter och processer samt att åstadkomma överlägsen teknologi och/eller ledarskapsprestation.

*Produktionsförmåga:* förmågan att producera och leverera produkter till kunder vid sidan av att säkerställa kvalitet, flexibilitet, ledtider, kostnader och driftssäkerhet etcetera.

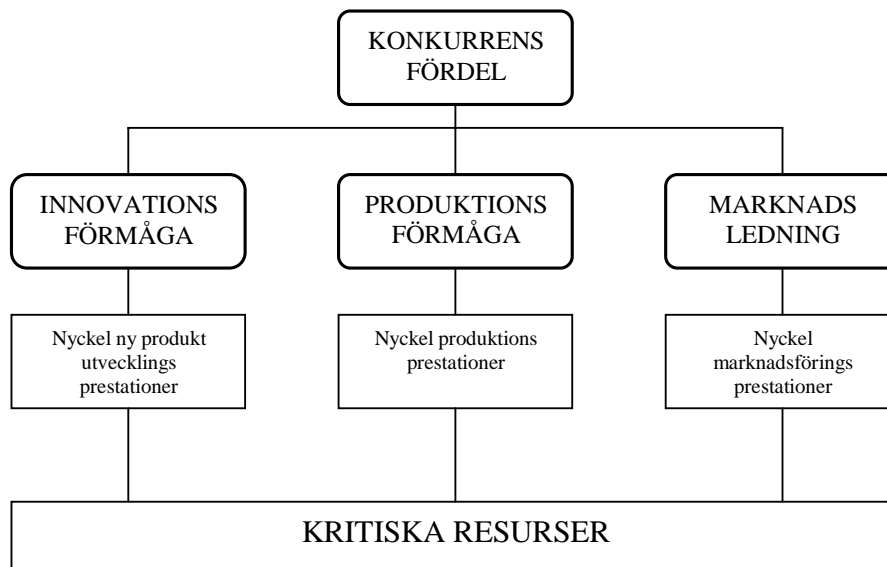
*Marknadsledningsförmåga:* ett företags förmåga att marknadsföra och sälja sina produkter effektivt och skickligt.

Enligt modellen sker fokuseringen på en eller flera av de grundläggande förmågorna explicit eller implicit, medvetet eller omedvetet. I vilken omfattning ett företag förfogar över de tre förmågorna beror på företagets strategiska fokus, vilket i sin tur bildar de beslut som gemensamt utgör företagets strategier. De grundläggande förmågorna är i sin tur baserade på företagets kritiska resurser. För att kunna koppla ihop de grundläggande förmågorna med kritiska operationella resurser är det nödvändigt att beakta nyckelprestationer (Rangone, 1999). Rangone (1999) menar att nyckelprestationer kan delas in i tre kategorier beroende av vilken förmåga de är principiellt relaterade till.

*Produktutvecklingsprestationer:* inkluderar både teknologiska och strategiskt vetande samt ledtider och krympande utvecklingskostnader.

*Produktionsprestationer:* kvalitet, pålitlighet, driftssäkerhet och kostnader etcetera.

*Marknadsföringsprestationer:* varumärkesmedvetenhet, rykte och anseende, kundlojalitet etcetera.



**Figur 4.** Resursträdet (Rangone, 1999)

Enligt modellen beror små- och medelstora företags konkurrensfördelar på de kritiska resurserna företaget innehar samt hur dessa överensstämmer med företagets strategiska avsikter. Modellen säger dock ingenting om hur ett enskilt företag utnyttjar konkurrensfördelar på marknaden för att växa eller för att öka vinsten eller både och.

Efter att vi nu har diskuterat hur kritiska resursers ger upphov till konkurrensfördelar, ska vi nu förklara kritiska resursers olika betydelse för ett företags framgång.

### 3.4.3 Resursportföljen

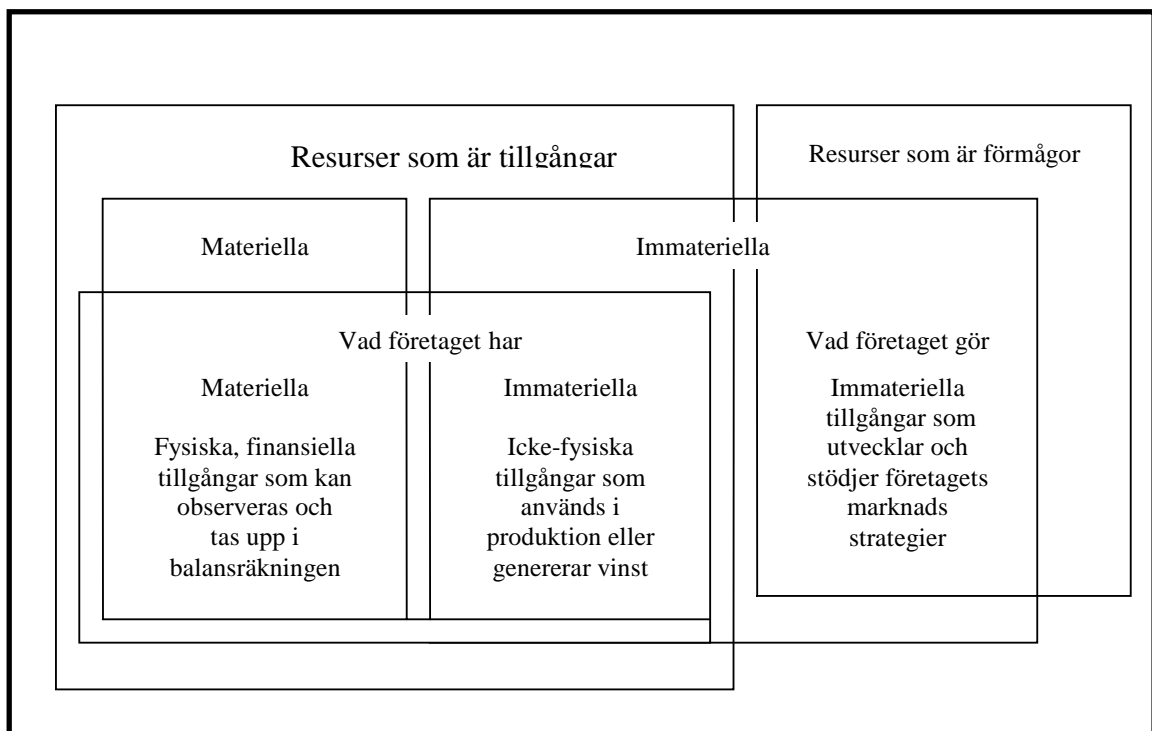
Galbreath (2004) menar att empiriska studier inom det resursbaserade synsättet i allt för hög grad fokuserar på ett fåtal immateriella tillgångar och föreslår därför en resursportföljsmodell. Modellen definierar ett företags resurspool inkluderande immateriella och materiella tillgångar för att undersöka i vilken utsträckning olika

resurser bidrar till ett företags framgång. Galbreath (2004) delar in resurserna i tre kategorier och listar vidare ett antal hypoteser.

*Materiella resurser:* innefattar finansiella - och fysiska *tillgångar*.

*Immateriella resurser:* som är *tillgångar* som inkluderar intellektuella egendomstillgångar, organisatoriska tillgångar och ryktemässiga tillgångar.

Immateriella resurser: som är färdigheter vilka inkluderar *förmågor*.



**Figur 5.** Resursportföljen

Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar intellektuella egendomstillgångar mer signifikant till ett företags framgång än materiella tillgångar.

Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar organisatoriska tillgångar mer signifikant till ett företags framgång än materiella tillgångar.

Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar ryktesmässiga tillgångar mer signifikant till ett företags framgång än materiella tillgångar.

Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar förmågor mer signifikant till ett företags framgång än både materiella - och immateriella tillgångar.

När olika författares bidrag och syn på resursbaserad teori har redovisats, kommer vi nu att tydliggöra kopplingarna mellan de olika avsnitten vilket också kommer att bestämma analysens upplägg.

### **3.5 Litteratursammanfattning**

Att skilja på hur resurser och förmågor definieras kan vara svårt då de blandas flitigt i de olika modellerna. Att kunna skilja på dessa är dock nödvändigt för att följa med i diskussionen kring hur konkurrensfördelar kan skapas. Teorin om förmågors livscykel kommer att användas för att beskriva hur förmågor eventuellt har uppkommit och/eller förändrats i Sparbanken Finn. Resonemangen kring dynamiska förmågor kan utröna om det finns sådana i banken och om de har stor betydelse. Den resursbaserade stigen är tänkt att användas för att undersöka vilka typer av resurser Sparbanken Finn har och hur de har samlats in. Om Sparbanken Finn besitter några kritiska resurser kan de illustreras med resursträdet som också kan belysa kopplingen mellan kritiska resurser och bankens konkurrensfördelar. Resursportföljen kan hjälpa oss att bestämma om de olika typerna av resurser är olika mycket värdefulla för bankens framgång.



## **4 EMPIRI**

*I kapitlet framställs det empiriska materialet genom en sammanställning av fem centrala teman som utkristalliserat under studiens empiriinsamling. Dessa fem är vägvalet, företagskulturen, närheten, flexibiliteten samt, långsiktighet och konsekvens.*

### **4.1 Kategorisering av empiri samt analys**

Utifrån de frågor som vi ställt under våra fjorton intervjuer har fem teman påvisats kring Sparbanken Finns framgång vilka vi nedan beskriver.

#### **4.1.1 Vägvalet**

1997 pågick förhandlingar kring Sparbanken Sverige AB och Föreningssparbankens fusion till att bli Föreningssparbanken AB. Detta innebar i praktiken en ny konkurrenssituation innebärande att Sparbanken Finn i princip skulle konkurrera med sin största samarbetspartner då Sparbanken Sverige AB hade närbelägna kontor. Med bakgrund av detta fick Sparbanken Finn erbjudande om att köpa ett antal kontor. Föreningssparbanken ställde dock även andra krav som innebar att Sparbanken Finn i det läget även skulle tillhandahålla samma produkter och tjänster, samma marknadsförings och logotyper etcetera. Tanken var att Föreningssparbanken skulle bli som ett franchisebolag.

Sparbanken Finn upplevde att kraven från Föreningssparbanken i det framtida samarbetet inte stämde överens med bankens egen vilja. De upplevde även att de inte ville lägga deras arbete i händerna på någon annan, vilket många inom banken vittnar om då de uttrycker det som att de inte ville att någon i Stockholm skulle bestämma framtiden för deras bank. Styrelsen bestämde sig för att det inte var så de ville utveckla banken och valde därför att säga nej till att köpa bankkontor och beviljade därmed en ny konkurrenssituation som i längden inte skulle vara hållbar. Fortsatta förhandlingar bedrevs och skarpa åtgärder vidtogs. Sparbanken Finn valde dock att gå sin egen väg genom att kvarstå som självständig sparbank redan 1997. Det hade även åren innan de två

bankernas fusion av styrelsen diskuterats frågor angående att skapa ett eget datasystem, bedriva egen marknadsföring och frågor av logotypkaraktär vilket i samråd med bankens solida ekonomi stärkte deras självförtroende.

Sparbanken Finn stod efter vägvalet på egna ben och det krävdes en mobilisering av krafterna för att banken skulle lyckas med att skapa sig en egen profil, organisation och strategi. Banken bedrev arbetet kring att bygga upp en helt ny affärsmodell och ett eget datasystem mellan åren 1997 och 2000. Under denna process hade banken 130 tillfälligt anställda för att bibehålla arbetsstyrkan då 25-30 procent av de egna medarbetarna arbetade i projekt med syfte att forma den nya bankens struktur. Vägvalet upplevs av många inom banken som en språngbräda in i den förändringsprocess som många anser ligger till grund för bankens framgång.

En åtgärd för att mobilisera krafterna inom banken var att genomföra en förändring i bankens organisatoriska struktur. Styrelsen ansåg att organisationen behövde bli mer decentraliserad och utökade därför bankledningen från att innehålla tre personer till att innehålla ett antal av tolv. Beslutet att utöka antalet i bankledningen var ett försök till att skapa ett mer delegerat och målstyrt arbete, sända ut ett bredare budskap och för att få med sig alla inom organisationen. Målet var att skapa en organisation där egna beslut togs baserade på sunt förnuft samt att fler skulle vara vakna för nya affärsmöjligheter. Bankens VD beskriver även att ett antal chefsatsningar, såväl interna som externa, gjordes då han menar att det för organisationen var nödvändigt med bra ledarskap för att skapa en vital organisation. Han menar vidare att processen utkristalliserade vilka som presterade och vilka som hade en drivkraft till förändring.

Många inom banken beskriver att det fanns en stark lojalitet för banken, att det var dedicerad och uppställning samt att otroliga arbetsinsatser genomfördes. VD:n i banken beskriver att det var A och O att medarbetarna var med på tåget och delade värderingarna att bankens framtid inte skulle ligga i händerna på någon annan.

Han beskriver vidare att processen var som en resa där de visste var de skulle men inte vad som skulle hända på vägen dit mer än att de var tvungna att kunna hantera "barnsjukdomarna" under resans gång. Han menar att det aldrig hade gått om inte medarbetarna var med på noterna. Han upplevde även att kunderna stod bakom banken i deras beslut trots att banken under processen fick utstå mycket kritik.

Det faktum att Sparbanken Finn klarade sig igenom vägvalet och den långa resan har skapat en oerhörd stolthet inom organisationen vilket uttrycks av medarbetare på samtliga nivåer. Denna "vi mot dom" och "vi klarade det" känslan har stärkt banken och medarbetarna upplever att detta har gjort företagskulturen mer familjär. Många beskriver att organisationen har blivit mer målinriktad och dedikerad. De har insett att resultat inte kommer av sig självt utan att alla måste lägga sin bit till det stora pusslet. Många menar även att banken har blivit bättre på att prioritera rätt saker som leder till resultat. Detta har i sin tur drivit upp tempot och gjort att den enskilda behövt lägga om sin arbetstid varför Projekt- arbetsprocessen har initierats för att uppmärksamma behovet av att förenkla vardagen för att kunna träffa kunder i en allt större utsträckning.

Att så många kunder stannade kvar i banken efter vägvalet trots dess osäkra framtid anses ha styrkt bankens antagande om att den har ett gott rykte. Den kanske allra viktigaste aspekten av vägvalet var att det gav kraft till organisationen att gå ifrån instruktionsstyrning till att istället gå in i det "sunt förnuft/värdeskapande tänk" som idag kännetecknar organisationen. Många av respondenterna beskriver att det var vägvalet som lade grunden till den vision, mission och strategi som fortfarande driver banken framåt. Beslutet att kvarstå som självständig bank ledde fram till en tydlig riktning och en tydlig situation där det inte längre fanns någon att luta sig emot. Medarbetarna kände att det var upp till dem samt att allt de gjorde skulle synas och det fanns en besjälad arbetsvilja under och efter processen. Det var även avstampet för arbetet med att förändra, stärka och öka värdet av varumärket Sparbanken Finn.

### 4.1.2 Företagskultur

Under våra intervjuer har det framgått att företagskulturen modifierades efter processen att göra Sparbanken Finn till en självständig bank, men även med bakgrund i omvärlden och nya medarbetare. De som arbetade i banken innan Sparbanken Finn blev självständig beskriver ”att kroppen är kvar, men att kläderna har bytts ut”. De menar att Sparbanken Finn- andan med hög medvetenhet kring kvalitet, lojalitet, hög etik och moral samt en stark vilja att ge kunderna bra service och känsla inte har förändrats. Däremot har banken varit tvungen att anpassa sig mer till den hårda konkurrenssituationen på marknaden. Detta har lett fram till att företagskulturen har blivit mer marknadsorienterad. Kulturen har även blivit mer målstyrd och kanske även upplevs som lite hårdare. En medarbetare beskriver det som att de inom banken ställer höga krav på varandra men att detta ändå görs med en mjukhet. Kulturen beskrivs som öppen, respektfull och mänsklig samt att organisationen försöker vara modern och jämlik.

Många upplever att det skett en stor förändring inom banken då den gått från regelstyrt till värderingsstyrt arbete. Banken har en välkomnande attityd och bemötande och det är ett öppet klimat. Många beskriver att det inom organisationen finns ett stort gehör för olika åsikter vilket avspeglar sig i en enorm lojalitet då alla känner att de har ett värde och att deras insatser värderas. Många vittnar om en decentraliserad organisation och många uppskattar att de har relativt fria tyglar i sitt chefskap. Ledarskapet beskrivs som genuint och man lever som man lär och arbetar efter samma värderingar. Många beskriver organisationen som väldigt enkel och okomplicerad då det inte är några ”hög hästar” eller någon ”gräddfil”. Organisationsstrukturen med elva personer i bankledningen ser många som positivt då arbetet blir mer delegerat och målstyrt samt att det upplevs som lättare att få ut det bredare budskapet. Kulturen sägs tillåta mycket fritt ansvar, frihet under ansvar och mycket utrymme för att prova nya idéer. Kulturen benämns även kreativ och stimulerande. Några utav cheferna berättar att VD: ns inställning kännetecknas av ”just do it”.

Många menar att det är kulturen med medarbetarna och ledarskapet som gör banken så bra. De intervjuade berättar alla att de trivs otroligt bra på banken eftersom banken är en human arbetsplats med fokus på att medarbetarna skall må bra. Det florerar en positiv stämning som alla känner av och några nämner att de upplever en framgångskänsla. Banken arbetar även för att bli branschens mest eftertraktade arbetsplats. En del i arbetet att uppnå detta är att arbeta efter en god cirkel innehållande de fyra bitarna; kultur och värderingar, personlig utveckling, lön, och övriga förmåner.

Med bankens långa historia beskriver många att kulturen sitter i ryggmärken och att den "kändes" när de kom i kontakt med banken första gången. Banken präglas även av "vi – mot - dom" vilket många menar förstärktes efter att banken blev självständig. Frigörandeprocessen sägs även ha skapat sammansvetsat gäng som alla känner väldigt mycket för banken. Medarbetarna är stolta, lojala och hårt arbetande. Många beskriver att man identifierar sig med banken och med bankens bästa. Många skriver även under på att det är företagskulturen som är nyckeln till framgång eftersom de anser att det är medarbetarna som banken konkurrerar med. Sammansättningen av individer anses viktigare än enskilda individers bidrag.

En av de intervjuade berättar att han trivs förträffligt på banken och att det är jätligt kul att gå till jobbet varje dag eftersom företagskulturen bygger på närhet och en mycket positiv människosyn. Han beskriver vidare att medarbetarna får mycket uppmärksamhet i den familjära stämningen vilket förhoppningsvis också märks utåt marknaden. Kunden i centrum är en del av kulturen och det finns en stor fokus på att hitta en så bra lösning som möjligt för kunden. Många av de intervjuade beskriver att det finns en medvetenhet om den goda cirkel som skapas genom att man känner för banken och därmed vill göra det bra för kunderna vilket i sin tur genererar fördelar för de anställda och så vidare. Kulturen präglas även av en långsiktighet där relationer är viktiga faktorer i kundhanteringen. Inom banken görs inga "snabba klipp" utan det bedrivs ett långsiktigt arbete med kunderna och relationen till dem värderas mycket högt.

### 4.1.3 Närhet

Under intervjuerna med medarbetarna inom banken framgår att det handlar om två aspekter av närhet där den ena är bankens regionala förankring vilket gör den geografiskt och fysiskt nära. Den andra aspekten handlar om att de anställda även upplever en mental närhet med och inom banken. Närheten beskrivs av vissa som det bäst med att arbeta på banken medan andra beskriver att det är anledningen till att de är så framgångsrika och ser närheten som bankens främsta konkurrensfördel. De beskriver även att närheten gör att de anställda känner sig mer delaktiga i beslut och att det ger dem möjligheten att påverka. De menar även att närheten gör att de har stor insikt i varandras affärsområden. Den geografiska närheten upplever många som mycket positiv då det endast är "ett steg" till beslut. Bankens bankledning är stor vilket förstärker närheten och de korta beslutsvägarna. Många beskriver även att Lundaandan är stor inom banken och att man är mycket tacksam över att det inte tas några beslut på något huvudkontor i Stockholm. Närheten till VD och vice VD: n upplevs som mycket positivt och de ses ha ett stort symbolvärde. De är båda ute varje fredag på olika kontor för att träffa medarbetare och några anställda berättar att VD: n kan namnet på i stort sett alla inom banken.

Att banken är nära är även den känslan många vill förmedla av banken i kontakt med utomstående då de menar att närheten kan bidra till bättre relationer och förtroendemässiga sådana. Många vill förmedla en bank som är nära både geografiskt och mentalt, beslutsförmåga och påverkandemässigt. Många av de anställda menar även att den lokala kännedomen bidrar till att banken blir bra på att skapa sig en förståelse för marknaden och dess behov genom den regionala närheten. Närheten till kunderna blir då mycket positivt för framgång eftersom de menar att i princip alla banker erbjuder samma tjänster. Sparbanken Finn tillför mjukvara genom närheten och förmågan att ta snabba beslut och visa sitt intresse för kunderna. Många av de intervjuade beskriver att banken blivit så framgångsrik som den är idag just på grund av att medarbetarna är bra på att vara

nära kunderna mentalt vilket föder relationer och gör kunden mer närvarande än hos andra banker. De beskriver att de tror att kunderna väljer Sparbanken Finn pga. dess närhet och tillgänglighet.

Banken visar sig även genom att synas vid publika sammanhang vilket möjliggörs av den geografiska närheten. Den regionala närheten innebär även att bankens kunder kan stöta på medarbetare eller VD/vice VD på grillfesten, lekplatsen eller i joggingspåret vilket illustrerar att de lever nära organisationen och kunderna.

#### **4.1.4 Flexibilitet**

Sparbankens Finns organisationsstruktur är platt till sin karaktär och beslutsfattandet är decentraliserat. Banken har även en ovanligt stor bankledning bestående av elva personer som representerar flera olika enheter och kontor. Detta innebär att medarbetarna oftast bara har en person mellan sig och bankledningen. Många berättar att denna mycket korta beslutsväg gör Sparbanken Finns organisation oerhört flexibel och handlingskraftig. Flexibiliteten beskrivs som en av Sparbanken Finns största konkurrensfördelar, eftersom den gör att banken kan reagera på kundernas skiftande behov mycket snabbt. Inom banken finns det en stor samstämmighet kring att det är stor skillnad om beslutet måste upp till ett huvudkontor i Stockholm och utvärderas innan åtgärder kan vidtas. Några inom banken illustrerar resonemanget med att Sparbanken Finn i princip skulle kunna ändra öppettiderna genom att plocka ner skylten, skriva dit de nya tiderna och hänga upp skylten igen.

Många medarbetare menar att det inom banken finns ett mycket stort utrymme för att uttrycka egna idéer och att påverka sin egen arbetssituation och utveckling, men också bankens framtid. De menar att detta i kombination med bankens flexibilitet är en av de bästa sakerna med att arbeta inom Sparbanken Finn. Genom omvandlingen från instruktionsstyrt till värderingsstyrt styrs organisationen mer utifrån kulturen och sunt förnuft vilket också bidragit till att organisationen har blivit lite mer flexibel till sin

karaktär. Under intervjuerna framkommer några exempel på det de kallar sunt förnuft och flexibilitet. Budskapet med exemplen har varit att kunderna ofta bara kan "lura" banken en gång och att det alltid är bättre att lita på kunden och betala ut ersättning på en gång då någonting har blivit fel, istället för att utreda och handlägga vilket ofta kostar banken mer. De menar att flexibiliteten är mycket viktig och att medarbetare ibland måste kringgå vissa av banken uppsatta riktlinjer för en smidig hantering av kundärenden. Flexibiliteten gör att Sparbanken Finn kan upprätthålla konkurrenskraften och minska ledtiderna för produktutveckling.

#### **4.1.5 Långsiktighet och konsekvens**

Sparbanken Finns bolagsform som traditionell sparbank möjliggör en mera långsiktig strategi inom banken då de inte har krav på sig att avge kortsiktiga kvartalsrapporter till aktieägare som vore fallet om de varit ett aktiebolag. Många av respondenterna menar att bankers strategier är relativt lika varandra med att Sparbanken Finns strategi skiljer sig från andra bankers genom långsiktigheten i tänkandet. Det menar att det finns en konsekvens och tålmodighet. Många menar även att banken har en bra utstakad strategi med helhetslösningar och långsiktiga relationer med kunderna. Banken skall finnas nära kunderna och följa dem genom "livets skeden" vilket är ett tydligt budskap. Respondenterna menar att andra banker hoppar mera mellan sina olika strategier medan Sparbanken Finn är arbetar mer målinriktat och konsekvent med sin. Många inom banken menar att långsiktigheten är en oerhört viktig komponent inom organisationen då de egentligen arbetar i "förtroendebranschen". De menar att det är långsiktigheten som gör att banken uppfattas som trygg och stabil. Eftersom banken har många ansikten utåt krävs homogena budskap i kommunikation med kunden. Budskapet måste vara "rakt över linjen och tiden, det här är vi och det här vill vi uppfattas som". Det är viktigt att vara konsekvent. Långsiktiga trygghetslösningar för kunderna anses även av många vara en av de viktigaste elementen för bankens framtida utveckling.

Många inom banken menar även att anledningen till att banken går framåt är att det finns en tydlig fokusering och tydlighet. Inom varje verksamhetsår sätts fem fokusområden upp



som är kopplade till strategin. Förankring och uppföljning är mycket viktigt. Denna identifiering av, och fokusering på enskilda processer eller resurser är avgörande för Sparbanken Finns utveckling. Medarbetarna menar att ledningens fokusering och långsiktiga tänkande är två mycket viktiga anledningar till att banken är så framgångsrik som den faktiskt är. Denna fokusering kommuniceras, sprids och implementeras effektivt till hela organisationen genom möten, sammankomster och skrivna dokument. Ledningens budskap är konsekvent och medarbetarna upplever att ”man lever som man lär”. De anses att VD är en utmärkt förebild och det förekommer ingen ”gräddfil”. Förutsättningarna är de samma för alla inom organisationen. Ett exempel som tas upp under intervjuerna är transportmedel till möten i andra städer. VD försöker alltid åka billigaste flyg vilket signalerar till andra inom organisationen att leta up en billig resa när de ska på ett möte i en annan stad nästa gång.

Stolt berättar bankens ledning och medarbetare att de som första bank i Sverige har fått IIP certifiering som står för Investor In People. Certifieringen sköts i Sverige av Arbetsmiljöforum som är en fristående organisation bestående av alla aktörer på svensk arbetsmarknad. I Sverige är det endast ett 30- tal företag som fått denna kvalitetsstämpel som är ett bevis på att banken bedriver systematisk verksamhets- och medarbetarutveckling. Banken har utvärderats utifrån fyra olika principer för kvalitetssäkring; åtagande, planering, genomförande och utvärdering. Sparbanken Finn gick direkt till certifiering utan att under lång tid testas genom analyser och enkäter vilket brukar vara händelseförloppet i vanliga fall. Anledningen till att Sparbanken Finn certifierades direkt beror på att banken med sitt strategiska utvecklingsarbete för personalen redan uppfyller certifieringskraven.

Respondenterna berättar att banken bedriver individuell lönesättning baserad på uppföljning av personliga mål samt bankens mål vilket vittnar om en målstyrd organisation med fokusering, uppföljning och konsekvens.

## **5 ANALYS OCH SLUTSATSER GÄLLANDE FALLFÖRETAGET**

*I detta kapitel analyseras studiens empiri utifrån den teoretiska referensramen. Därefter dras slutsatser gällande det valda fallföretaget Sparbanken Finn och bankens utmaningar inför framtiden presenteras.*

### **5.1 Urvalshändelse och storm**

Beskedet att Föreningsbanken och Sparbanken Sverige AB 1997 tillsammans skulle bilda en ny storbank, Föreningssparbanken AB, blev en stor vändpunkt i Sparbanken Finns utveckling. Sparbanken Finn hade i den befintliga organisationen mycket stöd från samarbetet med Sparbanken Sverige AB och deras resurser och förmågor var därmed anpassade efter rådande förhållanden.

I den nya konstellationen skulle Sparbanken Finn nu stå på egna ben och de befann sig därmed i en situation där en del resurser och förmågor saknades för att fortsätta bankrörelsen på ett framgångsrikt sätt. För Sparbanken Finn initierades nu en stor förändringsprocess för att ta sig igenom processen av frigörelse men också en period då de banken behövde utveckla sina förmågor. Beskedet om de två bankernas fusion kan liknas vid det Helfat & Peteraf (2003) benämner urvalshändelse, vilken alltså låg till grund för den process som skulle tvinga banken till förändring. Förändringen av banken var så omfattande att den av många liknades vid att bilda en helt ny bank från grunden.

Vidare i analysen kommer vi nu att beskriva bankens förmågor utifrån de olika stadierna i teorin om förmågors livscykel (Helfat & Peteraf, 2003). Författarna till teorin menar att grundandestadiet utgörs av två generella anspråk. Det första anspråket efterfrågar en organiserad grupp med någon typ av ledarskap och förmåga att skapa gemensamma aktioner. I Sparbanken Finn fanns ett starkt ledarskap som satte upp tydliga mål för vart organisationen skulle. VD: n i banken menar att resans mål var kristallklart men att de inte riktigt visste vad som skulle hända under resans gång. Organisationens medarbetare

var väl medvetna om målsättningen och arbetade fokuserat och lojalt för att nå fram till slutdestinationen.

Det andra anspråket som teorin tar upp berör de prestationer som medför skapandet av nya förmågor. Sparbanken Finns medarbetare hade alla med sig humankapital i form av kunskap om branschen, färdigheter, tidigare erfarenheter, nätverk inom branschen och uppfattningsförmåga. Helfat & Peteraf (2003) menar att individer som tidigare arbetat tillsammans kan skapa grupp-specifikt humankapital. Bankens medarbetare hade arbetat tillsammans i den tidigare organisationsformen och hade därmed en historia tillsammans och fungerande rutiner för interaktion med varandra. Under förändringsprocessen ställdes detta på sin spets och det gemensamma målet gav upphov till en enorm stolthet och lojalitet inför banken, vilket skapade grupp-specifikt humankapital.

Det andra steget i förmågors livscykel är utvecklingsstadiet vilket initieras av att gruppen organiserar sig kring ett objekt för att utveckla en särskild förmåga (Helfat & Peteraf, 2003). När Sparbanken Finn nådde början till det som kan liknas vid utvecklingsstadiet, tog banken in 130 extraanställda för att frigöra ordinarie personal så att dessa kunde gruppera sig kring olika projekt med syfte att forma den nya banken. Medarbetarna i banken hade målet klart för sig, men visste inte på förhand hur de skulle ta sig dit utan lärde sig detta under resans gång. Denna form av "learning by doing" gav upphov till nya förmågors utveckling, vilket är karaktäristiskt för utvecklingsstadiet (Helfat & Peteraf, 2003).

## **5.2 När stormen lagt sig**

Brush, Greene & Hart (2001) menar att varje beslut rörande resursanskaffning får signifikant betydelse för ett företags överlevnad och tillväxt. Ett företags framgång beror på beslut rörande sammansättningen och allokeringen av resurserna (ibid.). För att ett

företag på ett effektivt sätt skall kunna förvalta sin resursbas och på längre sikt skapa värde, krävs det att företaget förstår resursutvecklingsprocessen.

Efter vägvalet fanns det inom Sparbanken Finn vissa resurser och kompetenser, samtidigt som ett antal resurser behövde anskaffas. De resurser banken sedan tidigare besatt var mänskliga resurser, sociala resurser, finansiella resurser, fysiska resurser samt till viss del organisatoriska. Mänskliga resurser fanns i form av människorna i organisationen som hade erfarenhet och kompetens från bankverksamheten sedan tidigare samt deras tidigare erfarenheter och utbildningar. Sociala resurser fanns på grund av den kännedom som individerna i organisationen hade om branschen samt de kontaktnät som sedan tidigare fanns. Banken hade klarat sig bra igenom bankkrisen och hade genom sin bolagsform som sparbank en god soliditet vilket utgjorde goda finansiella resurser. Fysiska resurser fanns också inom banken då Sparbanken Finn hade lokaler och kontor samt ett mycket fördelaktigt geografiskt läge. Till viss del fanns även organisatoriska resurser eftersom det fanns en väl fungerande organisation innan vägvalet, men den var dock i behov av utveckling.

Utmaningen för banken låg i att anskaffa teknologiska resurser för att kunna bygga upp ett nytt IT-system. Banken behövde även anskaffa de fysiska resurskombinationerna i form av nya samarbetspartners och leverantörer vilka de tidigare hade haft genom samarbetet med Sparbanken Sverige AB. Banken behövde alltså bygga upp en helt ny affärsmodell och för att lyckas med detta hoppades banken kunna stärka de organisatoriska resurserna genom en organisationsförändring.

Frigörandet från samarbetet med den nybildade föreningssparbanken gjorde att Sparbanken Finn nu alltså stod utan en del nödvändiga resurser och kompetenser. Teorin om resursutvecklingsstigen (Brush, Greene & Hart, 2001) beskriver fyra initiala utmaningar i resursutvecklingsprocessen vilken nu startades eftersom Sparbanken Finn behövde anskaffa nya resurser.

Den första utmaningen berör insamling av resurser vilket innebär att knyta till sig mänskliga resurser i form av utbildning, erfarenhet, rykte, kunskap om branschen och nätverkskontakter. Dessa fanns som nämnts ovan till största delen redan inom Sparbanken Finn vilket gjorde att banken relativt smärtfritt passerade denna utmaning.

En av de svåraste utmaningarna för nya företag vid resursanskaffning är att de ofta saknar rykte och historia inom branschen, vilket är viktigt för att kunna knyta till sig nya resurser. Detta är den andra utmaningen (Brush, Greene & Hart, 2001). Förändringen för Sparbanken Finn har beskrivits som enorm och har liknats vid skapandet av en ny bank. Dock hade banken funnits men i en annan konstellation vilket gjorde att det fanns potentiella samarbetspartners och därmed nya resurser. Banken hade ett välkänt varumärke och ett mycket gott rykte inom sitt verksamhetsområde vilket gjorde att banken utan större svårigheter kunde finna samarbetspartners som ville inleda samarbete med banken. Utomstående aktörer såg att det fanns potential och möjligheter att utveckla sina egna verksamheter i denna nya spännande situation. Teorin menar även att det avgörande för att lyckas knyta till sig samarbetspartners är individers sociala förmåga och initiala nätverk (Brush, Greene & Hart, 2001). Sparbanken Finns medarbetare hade den sociala förmågan och de initiala nätverken genom deras kännedom och sedan tidigare etablering i bankbranschen. Bankens företagskultur kännetecknades även av kämparanda, uppställning och lojalitet vilket troligtvis underlättade resursanskaffandet. Exempel på aktörer som inledde samarbete med Sparbanken Finn i detta skede var Skandia och SBAB.

Den tredje utmaningen vid resursanskaffning berör förmågan att kombinera olika resurser. Individens övertygelse om vilka resurser som är värdefulla och deras potential är det som styr valet av resurskombinationer (Brush, Greene & Hart, 2001). I Sparbanken Finns ledning fanns en övertygelse om att organisationen behövde omorganiseras för att bättre tillvarata varje enskild individs bidrag till organisationen. Inom banken fanns även en övertygelse om att fokusera på bankens kärnkompetens, rådgivning, och därmed outsourca andra delar av verksamheten, vilket skapade en helt ny affärsmodell. Banken

ansåg även att ett nytt IT-system och ny marknadsföringskompetens var kritiska resurser för banken att anskaffa. IT-systemet krävdes för att verksamheten skulle kunna fortgå utan avbrott och marknadsföringskompetensen likaså då banken nu behövde bygga upp en medvetenhet kring varumärket Sparbanken Finn som självständig bank.

Den sista utmaningen i resursanskaffningen handlar enligt teorin om att omvandla personliga styrkor till organisatoriska styrkor (Brush, Greene & Hart, 2001). I Sparbanken Finns ledning fanns karismatiska ledare som lyckades kommunicera målen och som genom den nya organisationsformen vågade delegera uppgifter till medarbetare som aldrig tidigare gjort något liknande. Många medarbetare hamnade i nya roller och beskriver att de klarade av saker de aldrig trott att de var kapabla till tidigare. Ledarskapets styrka att våga göra det som kunde tyckas omöjligt, smittade av sig på medarbetarna som då presterade ännu bättre. Individens personliga styrkor tycks på så sätt ha övergått till att bli organisatoriska styrkor.

### **5.3 VRIO- analys**

Efter att banken knutit till sig de nya resurserna, finns det i dagsläget fem specifika resurser som empiriskt visat sig vara bankens absolut viktigaste resurser för framgång. Nedan följer en VRIO- analys av dessa fem resurser.

#### **Historia**

*Värdefullt:* Bankens historia är synnerligen värdefull eftersom den innehåller händelser som format banken till det den är idag. Banken har en lång historia som beskrivs som om den sitter i väggarna. I bankens historia ligger även en enorm stolthet och lojalitet vilket är mycket värdefullt för banken.

*Sällsynt:* Bankens historia får anses vara mycket sällsynt då varje företags historia är unik.

*Svårt att imitera:* Historien är linjär vilket innebär att det är svårt för ett företag som inte innehar resurser och förmågor som endast var tillgängliga vid en given tidpunkt att dra tillbaka klockan för att tillskansa sig dessa. Ett företags historia är även en oerhört komplex resurs varför den är näst intill omöjlig att imitera.

*Effektivt organiserade:* Historien kan sägas vara effektivt organiserad i den mening att organisationen i hög utsträckning pratar om historien och använder den för att finna styrka i det dagliga arbetet.

### **Ledning och medarbetare**

*Värdefullt:* Bankens VD har ett stort symbolvärde för organisationen inte minst för att han är ute på olika kontor och träffar medarbetarna och dessutom kan han alla namn. Men också för att det var han som drev igenom organisationsförändringen innebärande att gå från tre till tolv stycken i bankledningen. Medarbetarna har skolats i denna decentraliserade och målstyrda organisations vilket anses mycket värdefullt inom banken.

*Sällsynt:* Det finns säkerligen ett flertal personer med samma utbildning och bakgrund som bankens VD och medarbetar men eftersom ingen är någon annan identisk får nog dessa anses vara unika.

*Svårt att imitera:* Med stor säkerhet går det att imitera ledarskapsstilar och medarbetares sätt att arbeta men eftersom mänskliga resurser ofta är komplexa och abstrakta till sin karaktär är det troligtvis svårt att lyckas med detta fullt ut. Det är även så att de mänskliga resurserna har utvecklats och byggts upp över tid och att de därmed har en unik historia vilken inte går att imitera.

*Effektivt organiserade:* Sparbanken finns organisationsform vilken inneburit en plattare organisation med mer decentraliserade beslut har ställt högre krav på ledarskapet inom banken och samtidigt byggt upp en organisation som litar på varje enskild medarbetares bidrag. Den decentraliserade organisationen tar till vara varje enskild individs kunskap och underlättar överföring av information då medarbetarna i hög utsträckning har utrymme att bidra med egna förslag och driva igenom egna projekt. Banken är även effektivt organiserad då de fokuserat på sin kärnverksamhet genom att de outsourcat delar av verksamheten. Även Projekt- arbetsprocessen, som initierats för att uppmärksamma

behovet av att förenkla vardagen för medarbetarna, har bidragit till att medarbetarna mer effektivt kan ägna sig åt t ex kundkontakter.

### **Rykte och Anseende**

*Värdefullt:* bankens goda rykte och anseende är en oerhört värdefull resurs då de förbättrar bankens effektivitet och prestationsförmåga genom att kunder i regionen redan på förhand har ett gott intryck av banken. Bankens utmaning blir då att leva upp till detta och helst överträffa kundernas förväntningar. Bankens rykte och anseende är även oerhört värdefullt med tanke på deras litenhet som kanske skulle kunna påverka dem negativt. Det goda ryktet och anseendet är viktigt för att skapa trygghet för redan etablerade kunder men också för att locka till sig nya kunder. Banken rankas trea i Svenskt Kvalitetsindex (Källa) undersökning över de banker där kunderna är mest nöjda. Sådana utmärkelser stärker bankens goda rykte och anseende samt skapar positiva synergieffekter. Bankens rykte om att vara innovativa och moderna är positivt i den bemärkelsen att det kan underlätta arbetet med att ha de bästa leverantörerna och samarbetspartnerna. Uppstickare

*Sällsynt:* Sparbanken Finns positiva rykte om sig att vara en liten uppstickarbank med starka rötter i Lundaandan är mycket ovanlig då banker historiskt sett har haft en ganska negativ stämpel.

*Svårt att imitera:* Bankens rykte och anseende är mycket svåra att imitera eftersom de bygger på unika historiska förhållanden genom att banken funnits sedan 1833 och genomgått en unik förvandling genom vägvalet utöver de många små beslut som banken fattat genom sin historia. Socialt komplexa resurser som rykte och anseende är även oerhört svåra att imitera då de inte helt okomplicerat går att köpa eller kopiera.

*Effektivt organiserade:* bankens organisationsform och företagskultur med dess närhet avspeglar medarbetarnas lojalitet och stolthet inför banken vilket i sin tur förmedlas till bankens kunder. Bankens värderingar med kunden i centrum och den familjära stämningen inom banken sprids till bankens kunder för att underhålla ryktet och anseendet.



## **Organisationsform**

*Värdefull:* organisationsformen är värdefull genom att den främjar närheten inom organisation och bidrar till att snabba beslut kan fattas samt att den tar tillvara alla medarbetarnas synpunkter. Bankledningens storlek leder till en större mångfald vid beslutsfattande och bidrar till att besluten blir mer förankrade samt på ett snabbare sätt sprids i organisation vilket bidrar till effektivitet och prestationsförmåga.

*Sällsynt:* Bankens organisationsform är inte särskilt sällsynt då många företag idag decentraliserar och bygger upp plattare organisationer. Däremot är den relativt sällsynt inom bankbranschen och med hänseende till bankens storlek. Banken har ca 300 anställda och elva personer i bankledningen vilket torde vara relativt sällsynt.

*Svår att imitera:* den rena organisationsformen är inte svår att imitera. Däremot grundar sig bankens organisationsform även på dess unika historiska förhållanden vilket gör att den blir svårare att imitera. Bankens organisationsform möjliggör även för medarbetare att ta egna beslut vilket gör att det i banken tas små beslut på individnivå vilket gör organisationsformen svårare att imitera. Även det faktum att det är människor som utgör objekten i organisationsformen gör organisationsformen mer komplex och svårare att kopiera.

*Effektivt organiserat:* organisationen är effektivt organiserad då de allra flesta inom banken verkar trivas med den och även nämner organisationsformen som den främsta faktorn till att de trivs så bra som de gör inom banken. Detta eftersom medarbetarna känner sig viktiga, delaktiga och har stor makt att påverka sin dagliga situation. Organisationsformen ökar även insikten i andras affärsområden och förbättrar informationsöverföringen och mångfalden genom den stora bankledningen. VD och vice VD trivs med organisationsformen och menar att den har bidragit till en mer kreativ och öppen miljö där förankrade beslut fattas.

## **Regional närhet**

*Värdefullt:* bankens regionala närhet bidrar till en effektivare hantering av såväl kunder som medarbetare. Bankens regionala närhet är en grundläggande faktor i bankens affärsidé och är således oerhört värdefull för banken. Den regionala närheten underlättar

spridningen av bankens budskap och stödjer bankens marknadsföringsaktiviteter då de kan bygga sitt rykte genom att vara specialist inom ett geografiskt område. Den geografiska närheten stärker även bankens Lundaanda då alla beslut fattas inom regionen och inte på något huvudkontor i Stockholm. Detta anses vara värdefullt för bankens medarbetare såväl som för bankens kunder.

*Sällsynt:* Sparbanken Finns regionala närhet är inte helt ovanlig i Sverige, Sparbanken Syd, Sparbanken Gripen, Sparbanken Kristianstad och Färs & Frosta Sparbank är andra exempel på regionala banker. Däremot kan nämnas att Sparbanken Finn har väldigt många kontor inom ett relativt litet affärsområde, vilket gör att de är mycket mer tillgängliga för bankens kunder. Vidare är Sparbanken Finn sällsynt för att den är en fullsortimentssparbank med regional närhet.

*Svårt att imitera:* Att imitera den regionala närheten är egentligen inte så svårt såvida det inte redan finns en etablerad bank i regionen med liknande

*Effektivt organiserat:* Den regionala närheten är mycket effektivt organiserad. Nästan hela bankens ledning är samlad under ett tak i Lund. Bankens Kassaservice och rådgivning är uppdelade på två olika kontor i Lund och hela telefonbanken finns i Eslöv. Denna form av kontorsspecifik verksamhet har visat sig vara en mycket effektiv uppdelning.

	Värdefull?	Sällsynt?	Svår att imitera?	Effektivt organiserat?
<b>Historia</b>	JA	JA	JA	JA
<b>Ledning och medarbetare</b>	JA	JA	JA	JA
<b>Rykte och anseende</b>	JA	JA	JA	JA
<b>Organisationsstruktur</b>	JA	NEJ	NEJ	JA
<b>Regional närhet</b>	JA	NEJ	NEJ	JA

**Figur 6.** VRIO- ramverket (Barney, 1996)

## 5.4 Slutsatser baserade på ovanstående analys

### 5.4.1 Slutsatser av vägvalet

Fusionen mellan Föreningsbanken och Sparbanken Sverige AB blev startskottet för en turbulent tid och sedermera en förädling av Sparbanken Finns resurser. Sparbanken Finns val att avbryta samarbetet med nybildade Föreningssparbanken och därmed bli en självständig fullsortimentsbank tvingade fram en förändring av bankens resurser.

Eftersom banken hade en fungerande rörelse besatt de många resurser redan innan den stora förändringen, även kallad vägvalet. De resurser banken förfogade över var som nämnt i analysen:

Mänskliga resurser: Ledning och medarbetare

Sociala resurser: Kontaktnät och kunskap om branschen

Finansiella resurser: Bankens goda soliditet

Fysiska resurser: Bankens huvudkontor samt kontor

Organisatoriska resurser: Bankens tidigare, fullt fungerande organisation

Dessa resurser var värdefulla i den gamla organisationen men de krävde förfining och kompletterande resurser för att banken nu skulle kunna verka som självständig fullsortimentsbank.

Sparbanken Finn hade en fördelaktig utgångspunkt då banken några år innan beskedet om de två bankernas fusion undersökt alternativa vägar för samarbeten samt utvecklandet av ett eget datasystem och egen marknadsföring. Utöver detta hade banken ett bra utgångsläge då de allra flesta inom banken delade ledningens uppfattning om att ingen central instans belägen i Stockholm skulle bestämma bankens framtida utveckling.

Avgörande för den fortsatta utvecklingen var främst ledningens och VD: s förmåga att sätta upp ett tydligt mål vilket ledde till att de fick hela organisationen att arbeta mot samma målsättning. Den enade målsättningen ledde till att medarbetarna arbetade än mer enat och lojalt för bankens bästa.

Ledningens och medarbetarnas tidigare erfarenhet och kunskap om branschen lade en bra grund och ökade självförtroendet inför bankens utveckling som självständig bank. Ytterligare en faktor som var till bankens fördel var VD: ns mod att våga göra om organisationsstrukturen till en plattare och mer decentraliserad organisation. Den nya organisationsstrukturen resulterade i att medarbetarna kände sig mer delaktiga och att de fick ett större eget ansvar vilket skapade en kämparanda och stolthet för banken.

Bankens sedan tidigare goda rykte samt att banken nu blev känd som en uppstickarbank var en väldig tillgång för att hitta nya samarbetspartners och leverantörer då dessa tyckte

att banken var en spännande partner som erbjöd nya möjligheter. Kundernas lojalitet var även en stor tillgång, då största delen av kundbasen stannade kvar i banken.

De ovanstående reflektionerna utgjorde grunden för att banken även kunde erhålla teknologiska resurser samt nya fysiska kombinationer.

#### **5.4.2 Bankens kritiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar**

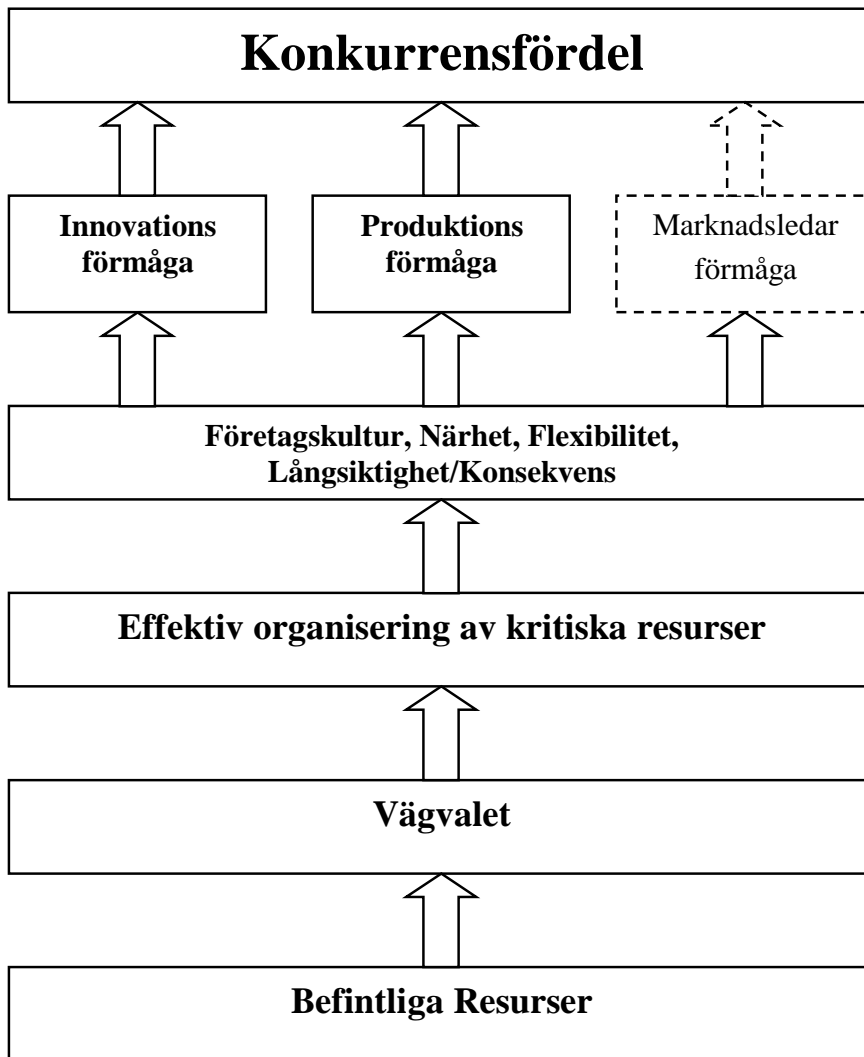
I studiens analys identifierades fyra för banken kritiska resurser; bankens historia, ledningen och medarbetarna, ryktet, organisationsstrukturen och den regionala närheten. Dessa analyserades enligt Barneys (1996) ramverk VRIO för att testa dess potential att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Modellen i analysen visar att inte alla fyra resurserna möter de uppställda kraven. Vi kan dock se att de alla är effektivt organiserade samt att de i kombination med förmågorna; företagskultur, närhet, flexibilitet samt, långsiktighet och konsekvens ger upphov till varaktiga konkurrensfördelar. Dessa förmågor speglar väl de teman vi först identifierade i empirin. De ovanstående förmågorna fanns delvis redan innan banken utvecklades till en självständig bank men de har förändrats och förädlats inom förmågornas livscykel. Dessa nya förmågor ligger till grund för Sparbanken Finns goda innovations- och produktionsförmåga samt delvis till bankens marknadsledningsförmåga.

Viktigt att ha i åtanke är dock att ovanstående slutsatser kring bankens konkurrensfördelars varaktighet inte innefattar alla aspekter av begreppet. Konstateras kan även att huruvida banken kan åtnjuta varaktiga konkurrensfördelar eller inte, även är beroende av företagets framtida arbete med att utveckla och investera i sina resurser. Detta eftersom resursers värde kan urholkas över tid med bakgrund i att den kontext företaget verkar i ständigt förändras.

### 5.4.3 Kritiska resurser till förmågor till konkurrensfördelar

De fyra förmågorna har skapats genom vägvalet vilket var ett strategiskt val och kan därmed liknas vid dynamiska förmågor enligt Eisenhardt & Martin (2000). De dynamiska förmågorna kan påverka andra förmågor och förädla resurser. Rangone (1999) menar att varaktiga konkurrensfördelar baseras på tre grundläggande förmågor; innovationsförmåga, produktionsförmåga och marknadsledningsförmåga. Dessa tre grundläggande förmågor stärks av bankens dynamiska förmågor så att konkurrensfördelar uppstår. Sparbanken Finn har genom tiderna visat prov på stor innovationsförmåga genom att vara först ut på marknaden med bland annat uttagsautomater, checkar, Cashkort och Internetaccess. Sparbanken Finns förmåga att utveckla nya produkter och processer kan direkt kopplas till bankens flexibilitet, närhet och kultur som diskuterats tidigare i kapitel fyra; empiri. Vidare besitter Sparbanken Finn en stark produktionsförmåga och är mycket noggrann med att säkerställa kvalitet. Efter att banken direkt efter vägvalet hade lite problem med driften av det nya datorsystemet och betalkorten, har problemen nu åtgärdats och verksamheten är mycket driftsäker utan några stopp. Grunden till bankens produktionsförmåga är bankens flexibilitet, närheten till marknaden, företagskulturen och långsiktighet. Marknadsledningsförmågan i Sparbanken Finn är delvis god. Banken har ett väldigt gott rykte (svenskt kvalitetsindex, 2004) och anseende bland sina kunder varför dessa är lojala. Efter vägvalet har banken fokuserat på varumärket och det finns en stor varumärkesmedvetenhet bland invånarna i Sparbanken Finns verksamhetsområde. Varumärket har dock olika betydelser för olika individer. En del ser banken som en traditionell sparbank, medan andra ser banken som en modern och innovativ uppstickare. Det som påverkar marknadsledningsförmågan lite negativt är att alla medarbetare i banken inte är så pass säljinriktade som banken önskar. Vidare menar några att banken måste bli bättre på att hitta balansen mellan att skapa långsiktiga relationer med kunder och att inte ägna allt för mycket tid på olönsamma kundmöten. Marknadsledningsförmågan bygger på bankens kultur, närhet, flexibilitet och långsiktighet.

Nedan följer en egenskapad modell som hjälper till att förklara hur bankens ursprungliga resurser och förmågor förändrats samt förädlats och därmed påverkat dagens konkurrenskraft. De befintliga resurserna tvingades till omorganisation när Sparbanken Finn gick igenom sin stora förändring med vägvalet som språngbräda. Banken byggde upp en ny affärsmodell och organisationsstruktur vilket gav upphov till nya resurser samt att nya förmågor bildades. De fyra viktigaste förmågorna; företagskultur, närhet, flexibilitet samt, långsiktighet och konsekvens kan liknas vid dynamiska förmågor då de i sin tur är grunden till innovationsförmåga, produktionsförmåga och marknadsledningsförmåga som utgör grunden till bankens konkurrensfördelar. Marknadsledningsförmågans tidigare diskuterade svagheter illustreras genom den streckade rektangeln som omger förmågan.



**Figur 7.** Egenkomponerad modell.



#### **5.4.4 Slutsatser av resursportföljen**

Galbreath (2004) menar att alla resurser inte bidrar lika mycket till ett företags framgång som andra. Immateriella tillgångar och främst förmågor är viktigare än de materiella i detta fall eftersom de bidrar mest till företagets framgång (Galbreath 2004). Sparbanken Finn utgör sig för att vara ett kunskapsföretag och arbetar aktivt med att utbilda medarbetare samtidigt som verksamheten förändras till att vara mer inriktad på kunskapsintensiv rådgivning. Som tidigare nämnts har banken nyligen IIP certifierats vilket är kvittot på att utbildningen gett resultat. Sparbanken Finns materiella resurser är främst de kontor och lokaler den har. Banken besitter desto fler immateriella resurser. Sparbanken Finns medarbetare, regionala närheten, bankens rykte, anseende och organisationsform utgör dessa immateriella resurser. Som nämnts ovan är förmågor viktigare än resurser. Sparbanken Finns värdeskapande strategi bygger på bankens förmågor. Dessa förmågor är närhet, flexibiliteten, företagskulturen och långsiktigheten.

### **5.5 Framtida implikation för Sparbanken Finn**

Banken kan inte sägas vara annat än framgångsrik med tanke på dess starka tillväxt och nöjda medarbetare. Vår analys visar dock att det finns vissa punkter som banken bör ta i beaktande inför framtiden för att även fortsättningsvis kunna generera varaktiga konkurrensfördelar.

*Säljinriktad personal:* Banken behöver i större utsträckning utbilda rådgivarna till att bli mer fokuserade på att sälja helhetslösningar till kunderna samt att kunna se kundernas behov innan de själva har insett sina behov.

*Låg personalomsättning i kombination med relativt hög medelålder:* Banken har en extremt låg personalomsättning samt en relativt hög medelålder vilket för banken innebär att många av medarbetarna har arbetat inom banken både före under och efter vägvalet och alltså till stor del är de som utgör företagskulturen och de som lever ut bankens värderingar. Vi ser en risk med den låga personalomsättning då banken kan behöva få in

nytt blod i organisationen samtidigt som det äldre gardet behövs för att ”uppföstra” i bankens anda. Som det ser ut idag kan övergången mellan nya och gamla blir för skarp vilket leder till att bankens historia och grundläggande värderingar inte på samma självklara sätt överförs till vidare generationer.

*Balans mellan relationsskapande och kostnader:* Vi anser att banken måste bli bättre på att hitta balansen mellan relationsskapandet och kostnaderna. Bankens centrala värderingar handlar om att skapa långsiktiga relationer med kunderna och genom helhetslösningar skapa trygghet, vilket självklart skalla kvarstå i fokus. Däremot måste rådgivarna kanske arbeta än mer effektivt och skaffa sig större kunskap för att avsätta mindre tid till mindre lönsamma kunder och mer tid till mer lönsamma kunder.

*Varumärket – traditionell sparbank vs modern uppstickarbank:* Sparbanken Finns kunder har olika uppfattning om vad varumärket står för. En del kunder ser banken som den traditionella sparbanken vilken den gamla logotypen ”sparbankseken” står för. Andra upplever banken som en nytänkande, innovativ uppstickare i branschen. Det ligger en utmaning i att kommunicera bankens nya profil effektivt så att kunderna uppfattar banken i enlighet med den verksamhet banken faktiskt bedriver.

*Internet vs rådgivning:* Individer födda mellan 1977 och 1997 utgör ”The net generation” (Tapscott, 1998) vilket indikerar att det är en generation som växt upp under den digitala revolutionen då datorer introducerades i hemmet. Dessa individer utgör 30 procent av befolkningen idag och de är vana att använda datorer och Internet för att utföra allt fler aktiviteter (Tapscott, 1998). Undersökningar visar även att användningen av Internet för att göra bankärenden ökade 2004 och kunderna är mer och mer nöjda med de Internettjänster som bankerna erbjuder (Temo, 2004).

Med detta som bakgrund står banken framför en spännande utmaning då Internetanvändandet ökar samtidigt som bankens främsta fokus ligger vid att skapa

långsiktiga trygga relationer genom att utveckla den personliga rådgivningsfunktionen. Två aspekter som förvisso inte behöver utesluta varandra men som kräver stor planering. Den framtida utmaningen ligger i att skapa en balans mellan IT-baserade tjänster och rådgivning samt att hålla nere kostnaderna för de båda. Utvecklingen av IT-tjänster är mycket kostsamt och utgör stora beslut för små organisationer. Likaså är den stora mängden rådgivare en stor kostnad som måste utnyttjas på rätt sätt för att det ska vara lönsamt.

## 6 SLUTSATSER

*I detta kapitel presenteras studiens slutsatser av mer generell karaktär med avsikt att besvara uppsatsens syfte. Kapitlet innehåller även en diskussion kring studiens bidrag. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning inom studiens område.*

### 6.1 Studiens generella slutsatser

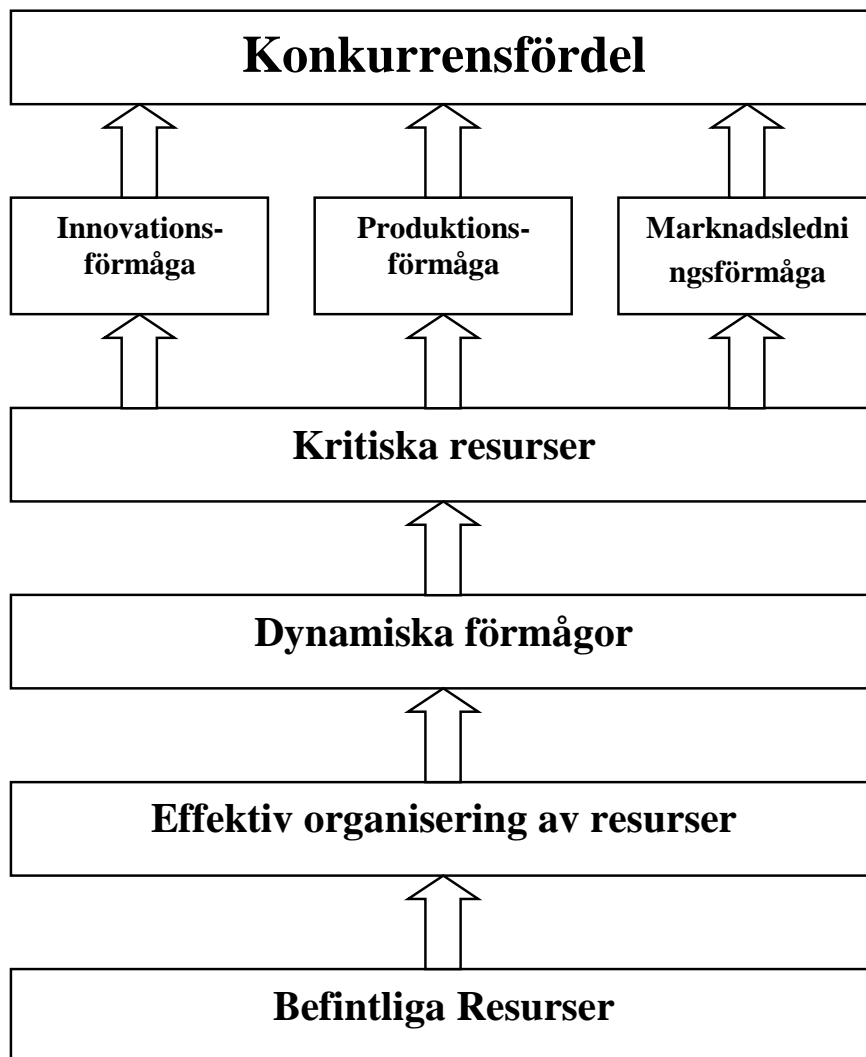
Med bakgrund i uppsatsens fallstudie utförd på Sparbanken Finn ämnar vi nu bidra med en förklaring till hur en liten aktör genom en urvalshändelse kan skapa varaktiga konkurrens fördelar. Studien har visat att de initiala resurserna i form av mänskliga individer, kännedom om branschen, nätverk samt rykte och anseende är oerhört viktiga variabler för den fortsatta utvecklingen. Särskilt viktiga verkar de mänskliga resurserna vara då vår studie har visat att enskilda individers övertygelser och förmåga att sprida dessa varit avgörande för företagets fortsatta positiva utveckling.

Liksom Audretsch (1998) som menar att innovationskraften ofta är lokal, visar även vår studie att innovationskraften är lokal genom fallföretagets positiva effekter av dess regionala förankring. Vår studie har visat att ett företags regionala förankring inverkar på kännedomen om kunderna samt underlättar flexibilitet och handlingskraft vilket ger utslag på innovationskraften.

Vår studie har visat att en liten innovativ aktör i en hårt konkurrensutsatt bransch kan skapa konkurrens fördelar genom att i samband med en urvalshändelse tvinga sina förmågor till förändring vilket också gör att befintliga resurser kan omorganiseras. När befintliga resurser omorganiserats ger de i sin tur upphov till att nya förmågor skapas. Dessa förmågor är dynamiska förmågor då de uppkommit ur den strategiska

omorganisationen av resurserna. Dessa dynamiska förmågor kan i sin tur driva vidare förädlingen av resurserna vilka ligger till grund för de tre förmågorna; innovations-, produktions- och marknadsledningsförmåga, som Rangone (1999) menar skapar konkurrensfördelar hos små och medelstora företag.

Ytterligare en iakttagelse som vår studie visat är att vi i enlighet med Galbreath har funnit att immateriella resurser är viktigare än materiella för ett företags framgång.



**Figur 8,** Egenkomponerad modell

## **6.2 Studiens bidrag**

## **6.3 Förslag till vidare forskning**

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### 7.1 Skriftliga källor

Audretsch, D.B., (1998), "Agglomeration and the location of innovative activity", *CERP working paper 1974, september 1998*.

Barney Jay B, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-120*.

Barney Jay B, (1996), "Bringing Managers Back In: A resource- based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms",

Berggren C, Brulin G & Laestadius S, (1999), "Den globaliserade ekonomins regionala paradox", *Ekonomisk debatt, s.335-347*.

Brush Candida G., Green Patricia G., Hart Myra M., (2001), "From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *Academy of management executive, Vol.15, No.1*.

Galbreath Jeremy, (2004), "Which resources matter the most to firm success? An explorative study of resource based theory", *Technovation 25 (2005) 979-987*.

Grant Robert M, (2002), "Contemporary Strategy Analysis- Concepts, Techniques, Applications", Fourth Edition, *Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK*.

Halvorsen Knut, (2002), "Samhällsveenskaplig metod", *Studentlitteratur, Lund*



Hanqvist Dan, (2002), *International Financial Law Review*, London, juli 2002.

Helfat Constance E och Peteraf Margaret A, (2003), "The Dynamic Resource- Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 997-1010.

Jacobsen

Lars Frisell, Noréus Martin, (2002), "Consolidation in the Swedish banking sector: a central bank perspective", *Economic Review* 3/2002.

Lybeck, (2000), *Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid*

Peteraf Margaret A, (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-191.

Petts Nigel, (1997), "Building Growth on Core Competences- a Practiacal Approach", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4, 551-561.

Rangone Andrea, (1999), "A resource-based approach to strategy analysis in Small-Medium sized enterprises", *Small business economics* Vol.12:233-248.

SOU 2000:11, "Finanssektorns framtid; betänkande av finansmarknadsutredningen", Stockholm 2000

Swedish Bankers' Association, (1991-1999), "Den svenska kreditmarknaden", *Volumes 1991-1999*.

Tapscott Don, (1998), "Growing up digital –the rise of the net generation", *McGraw-Hill*, 1998.

Temo

## **7.2 Elektroniska källor**

[www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)

[www.sparbankenfinn.se](http://www.sparbankenfinn.se)

[www.ski.se](http://www.ski.se)

## **7.3 Muntliga källor**

Sparbanken Finn

Kontorschef

Diplomerad rådgivare

Informations- och marknadschef

Personalchef

Fond- och finanschef

Vice VD

Gruppchef Telefonbanken

Chef Projektenheten

VD

Stabschef

Regionchef Malmö

Chef Rörelsesupport

Chef Privatmarknad

## **7.4 Företagsinterna dokument**

## **8 BILAGOR**

### **8.1 Intervjuguide till medarbetare**

Inledande frågor

Respondentens befattning, arbetsuppgifter och ansvarsområden?

Hur länge har du arbetat inom banken?

Bakgrund och utbildning samt tidigare befattningar/arbetsgivare?

Varför valde du att arbeta inom banken?

Hur trivs du på banken och varför?

Vad är det bästa med att arbeta inom denna bank?

Personal och kompetens

Hur skulle du beskriva medarbetarna inom banken? Har de några gemensamma drag?

Kan du säga någonting om personalens sammansättning samt personalomsättning?

Vad krävs för att ingå i ert team?

Hur rekryterar ni och hur behåller ni kompetent personal?

Vilken roll har kompetens hos er?

Hur stor vikt läggs vid utbildningar?

Hur skulle du beskriva bankens företagskultur? Vilka attityder och värderingar präglar banken?

Sparbanken Finns övergripande strategi och vision

Vilken är bankens övergripande vision?

Hur kommuniceras visionen inom organisationens olika skikt?

Finns det inom organisationen uttalade strategier/skrivna dokument? Vilka är de i så fall och hur förmedlas de?

Anser du att Sparbanken Finn målmedvetet arbetar för att nå sin vision? På vilket sätt?

På vilket sätt tror du att banken uppfattas av utomstående? Hur tror du att de upplever varumärket?

Anser du att Sparbanken Finn är en framgångsrik bank?

Varför tror du att Sparbanken Finn har blivit en framgångsrik bank?

Vilka företagsspecifika faktorer har varit avgörande för framgången?  
Vilken anser du är denna banks största konkurrensfördel?  
Hur skiljer sig Sparbanken Finns strategi från konkurrenternas?  
Vilken är den största konkurrensfördel andra aktörer har gentemot Sparbanken Finn?  
Vilka svagheter eller brister kan du uppleva att banken besitter?  
Vad krävs för att Sparbanken Finn skall bli en konkurrenskraftigare bank? Vad krävs av ledning respektive anställda?  
Segmentering  
Har bankens kunder några gemensamma drag- demografiska faktorer (ålder, kön, utbildning, lön)?  
Vilken kundgrupp är viktigast för banken att attrahera?  
Vilka kundbehov tillgodoser ni? Vilka är era främsta tjänster?  
Vilken bild vill du förmedla av banken vid kontakt med kunder?  
Vilken tror du är den främsta anledningen till att kunder väljer denna bank?  
Varför tror du att potentiella kunder inte väljer denna bank till förmån för en annan?  
Historia och framtid  
Hur har bankens utveckling sett ut? Kriser? Milstolpar?  
Vad tror du att ni lärde er av "skilsmässan"?  
Kan du ge något exempel på händelser i branschen som ni bevakar?  
Vilka trender kan du se inom finansbranschen? Teknisk/politisk/administrativ utveckling?  
Hur ser era framtida kunder ut?  
Hur tror du att framtiden kommer att se ut för Sparbanken Finn? Varför kommer kunder till er även i framtiden?

## **8.2 Intervjuguide till VD och Vice VD**

Inledande frågor  
Respondentens befattning, arbetsuppgifter och ansvarsområden?  
Hur länge har du arbetat inom banken?  
Bakgrund och utbildning samt tidigare befattningar/arbetsgivare?

Varför valde du att arbeta inom banken?

Hur trivs du på banken och varför?

Vad är det bästa med att arbeta inom denna bank?

Personal och kompetens

Hur skulle du beskriva medarbetarna inom banken? Har de några gemensamma nämnare?

Kan du säga någonting om personalens sammansättning samt personalomsättning?

Vad krävs för att ingå i Sparbanken Finns team? Krav på utbildning/bakgrund?

Hur rekryterar ni och hur behåller ni kompetent personal?

Vilken roll har kompetens hos er?

Hur stor vikt läggs vid utbildningar?

Hur skulle du beskriva bankens företagskultur? Vilka attityder och värderingar präglar banken?

Sparbanken Finns övergripande strategi och vision

Vilken är bankens övergripande vision?

Hur arbetar du med strategi- och visionsfrågor i ditt dagliga arbete?

Har strategierna och visionerna förändrats någonting sedan du antog din befattning?

Hur kommuniceras visionen inom organisationens olika skikt?

Finns det inom organisationen uttalade strategier/skrivna dokument? Vilka är de i så fall och hur förmedlas de?

Anser du att Sparbanken Finn målmedvetet arbetar för att nå sin vision? På vilket sätt?

Vilka anser du vara Sparbanken Finns främsta verktyg för att förverkliga sin vision?

På vilket sätt tror du att banken uppfattas av utomstående? Hur tror du att de upplever varumärket?

Anser du att Sparbanken Finn är en framgångsrik bank?

Varför tror du att Sparbanken Finn har blivit en framgångsrik bank?

Vilka företagsspecifika faktorer har varit avgörande för framgången?

Vilken anser du är denna banks största konkurrensfördel?

Hur skiljer sig Sparbanken Finns strategi från konkurrenternas?

Vilken är den största konkurrensfördel andra aktörer har gentemot Sparbanken Finn?

Vilka svagheter eller brister kan du uppleva att banken besitter?

Vad krävs för att Sparbanken Finn skall bli en konkurrenskraftigare bank? Vad krävs av ledning respektive anställda?

Organisation

Hur är organisationen uppbyggd? Fördelar/nackdelar?

Hur påverkar bolagsformen det dagliga arbetet?

Avskalad/renodlad verksamhet? Samarbeten/nätverk?

Segmentering

Har bankens kunder några gemensamma drag- demografiska faktorer (ålder, kön, utbildning, lön)?

Vilken kundgrupp är viktigast för banken att attrahera?

Vilka kundbehov tillgodoser ni? Vilka är era främsta tjänster?

Vilken bild vill du förmedla av banken vid kontakt med kunder?

Vilken tror du är den främsta anledningen till att kunder väljer denna bank?

Varför tror du att potentiella kunder inte väljer denna bank till förmån för en annan?

Historia och framtid

Hur har bankens utveckling sett ut? Kriser? Milstolpar?

Vad tror du att ni lärde er av "skilsmässan"?

Kan du ge något exempel på händelser i branschen som ni bevakar?

Vilka trender kan du se inom finansbranschen? Teknisk/politisk/administrativ utveckling?

Hur ser era framtida kunder ut?

Hur tror du att framtiden kommer att se ut för Sparbanken Finn? Varför kommer kunder till er även i framtiden?

### **8.3 Detaljerad beskrivning av respondenter**

Respondent A

Respondent A är kontorschef på ett av Sparbanken Finns bankkontor. Respondent A: s arbetsuppgifter är affärsdrivande, affärsutvecklande och coachande av rådgivare och

andra kontorschefer. Respondent A har tjugofem års erfarenhet av bankbranschen och har arbetat på Sparbanken Finn i fem år.

#### Respondent B

Respondent B arbetar som rådgivare på ett av Sparbanken Finns bankkontor. Respondent B har gått många internutbildningar och har diplomerats i rådgivning. Respondenten har ingen akademisk utbildning. Respondenten har jobbat som rådgivare i drygt ett år och totalt fem år inom banken.

#### Respondent C

Respondent C är Information och Marknadschef med ansvar för varumärke och kommunikation. Respondenten fungerar som "bollplank" till olika enheter i deras marknadsföring. Respondent C jobbar aktivt för att göra varumärket mer attraktivt. Respondent C jobbade tidigare inom läkemedelsbranschen med liknande uppgifter. Respondenten har jobbat på Sparbanken Finn i fem år.

#### ***Respondent D***

Respondent D är Personalchef på Sparbanken Finn och har även ansvar för kompetensutveckling i banken. Respondenten har läst beteendevetenskap och har tidigare jobbat som personalassistent. Respondenten har jobbat på Sparbanken Finn i fyra år.

#### Respondent E

Respondent E är Fond och Finanschef på Sparbanken Finn med ansvar för bankens finanser och aktieverksamhet samt stiftelseförvaltning. Respondenten har gedigen bakgrund inom bankbranschen och har tidigare arbetat med private banking på en av de större bankerna i Sverige. Respondent E är civilekonom med inriktningen finansiering och redovisning. Respondent E har jobbat på Sparbanken Finn i fyra år.



### ***Respondent F***

Respondent F är Vice VD för Sparbanken Finn och ansvarar för gemensamma affärsenheterna: Fond, Finans, Utland och Kredit. Respondent F sitter även i bankens styrelse. Respondenten har tidigare varit VD för Länsförsäkringar i Halland och har även varit bankdirektör i en annan sparbank innan respondenten började på Sparbanken Finn 1998. Respondent F är civilekonom och har läst på handelshögskolan i Stockholm.

### ***Respondent G***

Respondent G arbetar som gruppchef på Sparbanken Finns telefonbank i Eslöv och ansvarar för samordning av enheten, strategiska frågor och utbildning på enheten. Tidigare jobbade respondenten med personalfrågor på en turistbyrå. Respondent G är civilekonom med inriktning marknadsföring/turism. Respondenten har jobbat som gruppchef i två och ett halvt år, och totalt fem år i banken.

### ***Respondent H***

Respondent H är chef för Sparbanken Finns projektenhet med ansvar för affärs och produktutveckling. Respondenten har tidigare arbetat inom högteknologibranschen som management och IT konsult. Respondent H är civilingenjör med inriktningen datateknik. Respondenten har jobbat på banken i ett år.

### ***Respondent I***

Respondent I är VD för Sparbanken Finn och är därmed ansvarig för att de beslut som fattas av styrelsen genomförs på ett bra sätt. Respondenten har lång erfarenhet av bankbranschen och har förutom tre år i skogsindustrin ägnat hela sitt yrkesverksamma liv åt den. Respondent I är civilekonom utbildad i Växjö och USA. Respondenten har varit VD för Sparbanken Finn sedan 1992.

### ***Respondent J***

Respondent J är Stabschef med ansvar som internjurist, riskcontroller samt för säkerhet/fastighet. Respondent J sitter även i bankledningen och har en del

utredningsuppdrag. Respondenten har tidigare varit VD för Sparbankskort och efter det, VD för en annan sparbank. Respondent J kom till banken i samband med utbrytandet från Föreningssparbanken 1997.

### ***Respondent K***

Respondent K är regionchef för region Malmö med sju kontor. Respondenten sitter också i bankledningen ca: 20 % av sin tid. Respondent K är i Jurist i botten och har tidigare arbetat i domstol. Respondenten har även jobbat för en av de större bankerna i Sverige innan Respondenten kom till Sparbanken Finn 1999.

### ***Respondent L***

Respondent L är ansvarig för Sparbanken Finns rörelsesupport vilken omfattar; telefonbanken, Internetbanken och juridiken. Enheten är även ansvarig för självbetjäningstjänsterna som autogiro, sparbanksgiro, korttjänster mm. Rörelssupport omfattar ca: 45 personer. Respondent L har jobbat sig upp i banken och har jobbat både i kassa och som kontorschef tidigare. Totalt har Respondent L arbetat trettio år i Sparbanken Finn.

### ***Respondent M***

Respondent M är ansvarig för privatmarknaden på Sparbanken Finn och sitter även i bankledningen. Respondenten har tidigare jobbat i en annan sparbank och innan dess arbetat i domstol. Respondent M är alltså jurist i botten. Respondenten kom till Sparbanken Finn 1985.