



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska Institutionen**  
**Magisteruppsats**  
**Lund januari 2005**

# **Bankbranschen –**

Den nya konkurrenssituationen utifrån bransch- och  
kundperspektiv

**Författare:**

Peter Jeppsson  
Andreas Paulson  
Per Ullmar

**Handledare:**

Christer Kedström

## **Sammanfattning**

**Uppsatsens titel:** Bankbranschen – Den nya konkurrenssituationen utifrån bransch- och kundperspektiv

**Seminariedatum:** 2005-01-18

**Kurs:** Magisterseminarium FEK 591, 10 poäng

**Författare:** Peter Jeppsson, Andreas Paulson och Per Ullmar

**Handledare:** Christer Kedström

**Nyckelord:** bankbranschen, uppstickarbanker, nischbanker, trögrörlighet, kundlojalitet och omställningskostnader

**Syfte:** Syftet är att, utifrån ett branschperspektiv och ett kundperspektiv, finna orsaker till varför de traditionella bankerna lyckas behålla sin dominerande ställning trots konkurrensen från uppstickarbankerna. Vi ämnar även visa vilka kundtyper som tjänar mest på ett aktivt val av bank.

**Metod:** Vi har i huvudsak använt en kvalitativ metod, vilken hänger nära samman med den hermeneutiska ansatsen. Uppsatsen har även kvantitativa inslag. Vidare har vi använt ett abduktivt angreppssätt.

**Slutsatser:** Under arbetets gång har vi identifierat ett antal faktorer vilka förklarar varför uppstickarbankerna inte tagit större marknadsandelar från de traditionella bankerna. Det beror dels på branschspecifika och dels på kundspecifika faktorer som bankerna använder. Branschfaktorerna är stordriftsfördelar, kontorsnät, långvariga relationer, varumärken och att bankens tjänster är lågintresseprodukter. Kundfaktorerna är om individen i fråga lever i en storstad, är engagerad i sin privatekonomi, har datorvana samt hur välinformerade de är.

## Summary

**Title:** The Banking Market – The New Competition from a Business and Customer Perspective

**Authors:** Peter Jeppsson, Andreas Paulson and Per Ullmar

**Advisor:** Christer Kedström

**Course:** Master thesis in business administration, strategic management, 10 Swedish credits

**Seminar Date:** 2005-01-18

**Key words:** The Finance Industry, Niche Banks, Slow Mobility, Customer Loyalty, Switching Costs

**Purpose:** The purpose is that from an Industry perspective as well as a Customers view, find reasons for why the traditional Banks have succeeded to maintain such a dominant position even though competition has been fierce from new entrants. We also aim to show what customer segment will benefit most from carefully choosing what Bank they should use.

**Methodology:** Mainly, we have used a qualitative method, though quantitative in certain areas. Our empirical material is based on interviews and literature studies.

**Conclusions:** Throughout the creative process we have managed to identify several factors which explain why the niche banks have not obtained a larger market share from the traditional Banks. The study shows that the determining factors Banks use are both industry and customer specific. The industry factors include the advantages of running large corporations, office networks, long-term customer relations, branding and the fact that Banks are low interest products. The customer factors depend on scenarios like if the customer is based in an urban area, if he/she is purposefully interested in their private finances, if the person is computer literate and well informed.

## **Förord**

Arbetet med denna uppsats har varit lärorikt och intressant. Det har gett oss insikt i bankbranschen som vi kommer att dra nytta av och vill dela med oss av.

Vi vill framföra ett stort tack till alla som hjälpt oss genomföra denna uppsats. Tack till vår handledare Christer Kedström för vägledning, intressanta diskussioner och ny kunskap. Vi vill även tacka de personer som ställt upp med sin expertis i intervjuer.

Våra förhoppningar är att vårt arbete ger upphov till nya diskussioner samt ökar intresset för bankbranschen.

Lund, januari 2005

Peter Jeppsson

Andreas Paulson

Per Ullmar

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion .....	9
1.3 Syfte .....	10
1.4 Ord och definitioner .....	11
1.5 Disposition .....	12
<b>2. Undersökningsansats .....</b>	<b>13</b>
2.1 Val av undersökningsområde .....	13
2.2 Litteraturstudie .....	13
2.3 Informationsinsamling .....	14
2.3.1 Intervjuer .....	14
2.4 Abduktiv ansats .....	16
2.5 Hermeneutik .....	16
2.6 Kundtyperna .....	16
2.7 Källkritik.....	17
<b>3. Teori.....</b>	<b>19</b>
3.1 Strukturförändring på marknaden .....	19
3.2 Branschstruktur .....	19
3.2.1 Hot från potentiella aktörer .....	19
3.2.2 Rivalitet mellan nuvarande aktörer.....	20
3.2.3 Hot från substitutsprodukter eller tjänster.....	21
3.2.4 Köparens förhandlingsstyrka .....	22
3.2.5 Leverantörens förhandlingsstyrka .....	23
3.3 Marknadsföringsstrategier .....	24
3.3.1 Marknadskrigsföring .....	24
3.3.1.1 Strategier för marknadsledaren .....	24
3.3.1.2 Strategier för uppstickarföretag.....	25
3.3.1.3 Strategier för nischföretag .....	27
3.4 Orsaker till marknadens trögrörlighet .....	27
3.4.1 Kundlojalitet .....	27
3.4.2 Kundnöjdhet .....	28
3.4.3 Omställningskostnader .....	29
3.5 Kundens beteende .....	30
3.5.1 Marknadsåtgärder.....	30
3.5.2 Köparens karaktäristik.....	30
3.5.2.1 Kulturella faktorer .....	30
3.5.2.2 Sociala faktorer .....	31
3.5.2.3 Personliga faktorer .....	31
3.5.2.4 Psykologiska faktorer .....	31
3.5.3 Kundens beslutsprocess.....	32
<b>4. Empiri.....</b>	<b>33</b>
4.1 Branschstudie .....	33
4.1.1 Strukturen .....	33
4.1.2 Strategier .....	35
4.1.3 Trögrörlighet .....	37

4.1.4 Omställningskostnader/Omställningshinder .....	39
4.1.5 Internettjänsten.....	40
4.1.6 Tendenser .....	41
4.2 Kundstudie.....	42
4.2.1 Lojalitet .....	42
4.2.2 Kundens beteende.....	44
4.2.3 Karaktäristiska egenskaper.....	45
<b>5. Analys.....</b>	<b>47</b>
5.1 Bankbranschen .....	47
5.1.1 Krafterna på bankmarknaden .....	48
5.1.2 Hot från potentiella nya aktörer.....	49
5.1.3 Rivalitet mellan nuvarande aktörer.....	50
5.1.4 Hot från substitutsprodukter eller tjänster.....	50
5.1.5 Köparens förhandlingsstyrka .....	51
5.1.6 Leverantörers förhandlingsstyrka.....	52
5.2 Bankernas marknadsföringsstrategier .....	52
5.2.1 Marknadskrigsföring .....	52
5.2.2 Strategier för traditionella banker .....	52
5.2.3 Strategier för uppstickarbanker .....	54
5.2.4 Strategier för nischbanker.....	55
5.3 Omställningskostnader.....	55
5.4 Kundlojalitet.....	56
5.5 Kundnöjdhet .....	58
5.6 Kundbeteende .....	58
5.6.1 Marknadsåtgärder.....	58
5.6.2 Bankkundens karaktäristik .....	59
5.6.3 Bankkundens beslutsprocess .....	60
<b>6. Slutdiskussion .....</b>	<b>62</b>
6.1 Diskussion om bankbranschen .....	62
6.2 Diskussion om kundens betydelse för trögrörligheten .....	63
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>66</b>
<b>8. Bilagor .....</b>	<b>69</b>

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel redogörs för det problemområde som ligger till grund för undersökningen. Avsnittet inleds med en bakgrundsbeskrivning, med avsikt att ge läsaren en introduktion till ämnesområdet. Därefter förs en problemdiskussion och syftet med studien presenteras. Slutligen presenteras uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Vid slutet av 2004 fanns det 29 stycken bankaktiebolag i Sverige. De största bankaktiebolagen är de fyra traditionella bankerna SEB, Föreningssparbanken, Nordea och Handelsbanken som på senare tid mötts av så kallade uppstickarbanker.<sup>1</sup>

Det finns två utvecklingstendenser på den svenska bankmarknaden, vilka påverkat strukturutvecklingen, som förtjänar att framhållas. Den ena är att storbankerna blivit större och färre genom sammanslagningar. Den andra viktiga tendensen avser nyetableringar. Allt fler nya banker tillkommer på den svenska marknaden, dels genom att utländska banker börjar operera i Sverige, dels genom tillkomsten av uppstickarbanker. Vidare har den nya tekniken, tillsammans med globaliseringen, gjort det möjligt att i större utsträckning sköta bankaffärer på distans utan tillgång till bankkontor. Ett exempel är Sveriges inträde i EU, som med dess gemensamma ekonomiska marknad, påverkat utvecklingen.<sup>2</sup> Sedan juli 2004 har regeringen även skärpt reglerna om prisinformation. Med den nya lagen ska det bli enklare att se vad bankerna egentligen tar betalt. Om ambitionen lyckas är förhoppningen att det blir ett mer naturligt beteende att jämföra priser och produkter hos olika aktörer.<sup>3</sup> Således blir det lättare för kunderna att jämföra de olika bankerna med varandra. På sikt borde detta öka incitamenten för kunderna att överväga flytta sina tillgångar mellan bankerna. Trots dessa förändringar är den svenska bankmarknaden fortfarande en av de mest koncentrerade i Europa. De fyra storbankerna har lyckats bevara sin starka ställning, och har en gemensam andel på cirka 80-85 procent av marknaden.<sup>4</sup>

Uppstickarbankerna är framförallt koncentrerade på privatmarknaden och distribuerar sina tjänster huvudsakligen genom Internet och per telefon. Några av dessa uppstickarbanker är ICA Banken, Länsförsäkringar Bank, SkandiaBanken och Ikanobank. Danske Bank är en internationell uppstickare som går efter ett annat koncept. De har valt att bygga upp ett stort nät av lokala banker genom uppköp av provinsbanker.

Ikanobanken gjorde 2004 en jämförelse mellan uppstickarbankerna och storbankernas genomsnittliga sparränta, vilken visade att svenskarna går miste om 3,8 miljarder kronor under ett år. Genom att flytta pengarna till sparkonton med bättre ränta, skulle kunderna

---

<sup>1</sup> Nilsson, C. (2004) *Banker i Sverige*, sep 2004

<sup>2</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>3</sup> Holmberg, M. (2003-09-21) *Jämförpris på banktjänster*

<sup>4</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

kunna spara 1,6 miljarder kronor.<sup>5</sup> Med anledning av Ikanobankens undersökning blev vi intresserade av att göra en egen studie för att se vilka grupper i samhället som kan dra ekonomiska fördelar av vara aktiv i sitt val av bank. I denna jämför vi in-, och utlåningsräntor mellan de traditionella bankerna och uppstickarbankerna. Det är i huvudsak vid in-, och utlåning som uppstickarbankerna har möjlighet att konkurrera med de traditionella bankerna, och är det är här uppstickarbankerna kan erbjuda kunderna alternativ till storbankernas tjänster. Det är även tveksamt om uppstickarbankerna kan konkurrera med storbankerna om helkundslösningar, vilket leder till att de snarare kommer att fungera som komplement till storbankerna med sina nischade lösningar.

### ***Kundtyper***

I vår undersökning använder vi oss av sju olika kundtyper, för att se om förtjänsterna av att vara aktiv i valet av bank skiljer sig dem emellan. Kundtyperna är hämtade ifrån en förmögenhets-, och inkomstrappport gjord av Statistiska Centralbyrån och är sammansatta utifrån deras civilstånd, till exempel om kunden är sammanboende samt dennes ålder.

<b><u>Kundtyp</u></b>	<b><u>Civilstånd</u></b>	<b><u>Ålder</u></b>
<b><i>Kundtyp1</i></b>	Ensamstående utan barn	20-29
<b><i>Kundtyp2</i></b>	Ensamstående utan barn	50-64
<b><i>Kundtyp3</i></b>	Ensamstående utan barn	65-
<b><i>Kundtyp4</i></b>	Ensamstående med barn	20-
<b><i>Kundtyp5</i></b>	Sammanboende utan barn	50-64
<b><i>Kundtyp6</i></b>	Sammanboende utan barn	65-
<b><i>Kundtyp7</i></b>	Sammanboende med barn	20-

Tabell 1. Kundtypernas civilstånd och ålder.<sup>6</sup>

I våra beräkningar fann vi att det existerar stora ekonomiska förtjänster vid byte av bank för en del av kundtyperna. När det gäller aktivt val av sparande uppstår den största förtjänsten för dem som har mindre än 100 000 kronor på kontot. De traditionella bankerna erbjuder nästan ingen ränta överhuvudtaget, medan uppstickarbankerna åtminstone erbjuder dem 1,5 % i ränta. Storbankerna höjer vanligtvis räntorna för sparande ju mer kunden har på kontot. Ett undantag är Handelsbanken som endast erbjuder 0,1 % för dem som har ett sparande mellan 100 000 och 250 000 kronor. Sammanboende utan barn över 65 år som har ett konto på Handelsbanken kan därmed tjäna cirka 3500 kronor per år genom att se över sitt sparande. När det gäller aktivt val av bolån är det först och främst de som har rörliga lån som kan vinna på att byta bank. Återigen är det sammanboende med barn som tjänar mest på att byta bank. De kundtyper som tjänar minst på ett byte av bolån är ensamstående utan barn över 65 år samt ensamstående utan barn som är mellan 20 till 29 år. Den totala förtjänsten vid ett aktivt val av bank, sparande och bolån, är som störst för sammanboende med barn och som minst för ensamstående utan barn över 65 år.<sup>7</sup> Jämförelsen och beräkningarna till trots behåller de traditionella bankerna alltså sina ställningar på marknaden.

<sup>5</sup> Lorentzon, A. (2004-08-05) *Storbankerna förlorar till nischbankerna*

<sup>6</sup> www.scb.se

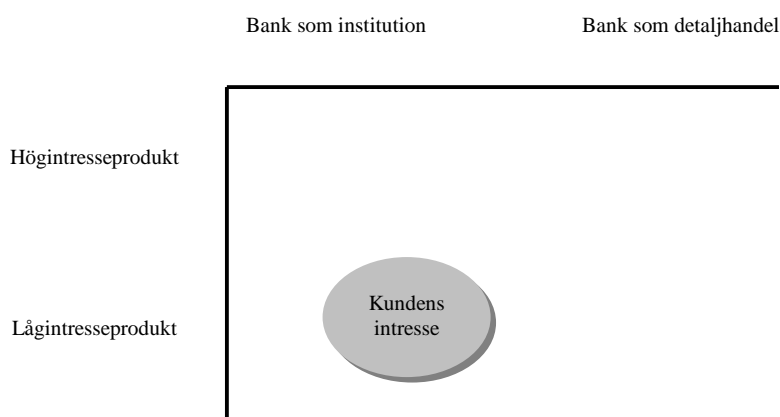
<sup>7</sup> Se Bilaga 2



Situationen på bankmarknaden har sitt ursprung i en trögrörlighet hos kunderna, och deras ovilja att byta bank. Denna trögrörlighet är en del av det som kommer att ligga till grund för vår undersökning och fortsatta studier inom ämnet.

## 1.2 Problemdiskussion

Kunderna ser i många fall på bankernas tjänster med relativt lågt intresse. Anledningen till detta är att bankernas tjänster är av sekundär betydelse för kunden. Det vill säga bankerna erbjuder kunden möjlighet att tillfredsställa de behov som denne kan tänkas ha, men saknar ekonomiska resurser att genomföra. Bankernas tjänster möjliggör snarare än uppfyller kundens behov. Till exempel hjälper bankerna kunden att få tillgång till ett bra boende genom att låna ut pengar. Historiskt sett fungerar de traditionella bankerna som institutioner. Dessa kolosser har under lång tid varit skyddade från sådan konkurrens som annars karakteriserar en sund bransch. Bankerna har inte behövt förändra sig, då kunderna har accepterat deras maktposition. Eftersom relationen mellan kund och bank har varit i sådan obalans, har intresset från kundens sida varit oförändrat lågt. I princip har interaktionen slutet sig till ett saldoutdrag i slutet av året om inga inkomster eller utgifter utöver det vanliga har inträffat det vill säga. Vidare kan branschen karakteriseras som en oligopolmarknad med höga inträdesbarriärer.



Figur 1. Kundens nuvarande inställning till bankens tjänster.

Med hjälp av Internet och en allt snabbare globalisering, håller emellertid branschen på att förändras, vilket innebär att det idag finns utrymme för nya banker att ta sig in på marknaden. Denna utveckling kan komma att sänka kostnaderna för kunderna och placera dem i centrum samtidigt som det kan leda till marginalisering av de traditionella bankernas vinster. Bankbranschen går mot en utveckling som i slutändan kan komma att likna detaljhandelsbranschen. Resultatet beror på hur väl uppstickarbankerna lyckas ta andelar av marknaden, eller om de traditionella bankerna lyckas behålla sina nuvarande marknadsandelar. Med rätt strategi finns det stora möjligheter för uppstickarna att bryta storbankernas dominans och därmed minska marknaden trögrörlighet. För att situationen

överhuvudtaget ska förändras och konkurrensen öka, krävs det först och främst en vilja från kundernas sida att byta bank. Uppenbarligen är kunderna relativt lojala, och ovilliga att agera mer aktivt, vilket försvårar situationen för uppstickarbankerna.<sup>8</sup> Vad som däremot inte har diskuterats i samma utsträckning är betydelsen av kundens bakgrund. Den ger en insikt i vad det är som får en konsument att engagera sig mer i sitt val av bank. Förståelsen skapar även möjligheten för företaget att utforma strategier som framgångsrikt påverkar kundens beslut.<sup>9</sup> Uppstickarbankernas svårigheter att växa på bankmarknaden har därmed inte bara med marknaden och företagen att göra utan även med kundens beteende.

Problemdiskussionen har brutits ner i följande frågeställningar:

- Varför har uppstickarbankerna inte tagit större marknadsandelar från de traditionella bankerna?
- Vilka faktorer ligger bakom kundernas ovilja till ett aktivt val av bank?

### *1.3 Syfte*

Syftet är att, utifrån ett branschperspektiv och ett kundperspektiv, finna orsaker till varför de traditionella bankerna hittills lyckats behålla sin dominerande ställning trots konkurrensen från uppstickarbankerna. Vi ämnar även visa vilka kundtyper som kan få mest ekonomiska fördelar av aktivt val av bank.

---

<sup>8</sup> [www.scb.se](http://www.scb.se)

<sup>9</sup> Schiffman, G. L. & Kanuk, L. L. (1978) *Consumer Behavior*

#### **1.4 Ord och definitioner**

- *Aktivt val av bank* – Kunden söker kontinuerligt och medvetet det mest fördelaktiga bankalternativet vid sparande och lån
- *Helkund* – Bankkund som väljer att sköta alla sina affärer inom en och samma bank
- *Kundlojalitet* – Kunder som frekvent återkommer till samma bank
- *Kundtyp* – Individer indelade i grupper utifrån deras civilstånd och ålder
- *Köparens karaktäristik* – Bankkundens olika egenskaper som påverkar dennes beteende
- *Nischbank* – Bank som valt specialisera sig på en eller få tjänster
- *Omställningskostnader* – De kostnader som är förenade med att byta bank
- *Traditionell bank/storbank* – Bank som varit etablerad på marknaden under lång tid
- *Uppstickarbank* – Bank som tillkommit på bankmarknaden det senaste decenniet

## *1.5 Disposition*

### **Kapitel 1: Inledning**

I detta kapitel redogörs för det problemområde som ligger till grund för undersökningen. Avsnittet inleds med en bakgrundsbeskrivning, med avsikt att ge läsaren en introduktion till ämnesområdet. Därefter förs en problemdiskussion och syftet med studien presenteras. Slutligen presenteras uppsatsens disposition.

### **Kapitel 2: Undersökningsansats**

Kapitlet börjar med en redogörelse för hur vi kom in på uppsatsens ämnesområde och hur vi sedan valde att avgränsade oss. Därefter följer en beskrivning av hur vi använde litteraturen för att få en djupare ämnesförståelse. Därpå följer vårt tillvägagångssätt om hur vi samlat in information och litteratur och kapitlet avslutas med en kritik av uppsatsen källor.

### **Kapitel 3: Teori**

Detta kapitel börjar med en strukturbeskrivning av bankbranschen. Vidare behandlas de krafter som finns mellan intressenterna i branschen. De följs av strategier som uppstickarföretag och marknadsledare använder för att konkurrera om marknadsandelar. Teoriavsnittet tar vidare upp de faktorer som orsakar marknadens trögrörlighet. Kapitlet avslutas med en genomgång av de faktorer som inverkar på kundens beteende.

### **Kapitel 4: Empiri**

I detta kapitel använder vi oss av insamlad data för att förklara de faktorer som har inflytande över branschen. Dessa är strukturen i branschen, bankernas strategier, omställningskostnader och Internettjänster samt tendenser inför framtiden. I den senare delen av kapitlet använder vi oss insamlad data för att förklara de faktorer som förklarar kundernas vilja till ett aktivt val av bank. Dessa faktorer är kundens lojalitet, beteende och karaktäristik.

### **Kapitel 5: Analys**

I detta kapitel kombinerar vi teori och empiri för att kunna analysera branschen och dess konkurrenssituation samt kunden och dess beteende. Branschanalysen omfattar bankbranschens marknadskrafter, bankernas strategier och branschen trögrörlighet. Kundanalysen omfattar kundens lojalitet, beteende och dess karakteristiska egenskaper.

### **Kapitel 6: Slutdiskussion**

I detta avslutande kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser som vi dragit från analysen och det insamlade materialet. Slutsatserna baseras på de frågor som vi ställde i problemformuleringen.

## 2. Undersökningsansats

---

*Kapitlet börjar med en redogörelse för hur vi kom in på uppsatsens ämnesområde och hur vi sedan valde att avgränsa oss. Därefter följer en beskrivning av hur vi använde litteraturen för att få en djupare ämnesförståelse. Därpå följer vårt tillvägagångssätt om hur vi samlat in information och litteratur och kapitlet avslutas med en kritik av uppsatsens källor.*

---

### 2.1 Val av undersökningsområde

Vid en föreläsning i Strategisk ledning, där Nordeas prioriterade kunder diskuterades, blev vi intresserade av att studera storbankernas dominerande ställning närmare. Vi började göra efterforskningar i ämnet och förstod snart att ämnet ifråga är brett. Vi insåg att vi var tvungna att finna ett område att avgränsa oss till. Att fokusera på kunden och privatmarknaden verkade rimligt eftersom marknaden som helhet var väl undersökt. Anna Lorentzon skrev i Dagens Nyheter<sup>10</sup> augusti 2004, att det fanns pengar att tjäna för de privatpersoner som valde att byta bank. Med anledning av denna artikel, gjorde vi en egen beräkning i vilken vi använde kundtyper som fanns tillgängliga genom Statistiska Centralbyrån. Denna beräkning bekräftade undersökningen i Dagens Nyheter. Därmed bestämde vi oss för att försöka förklara varför nischbankerna alternativt uppstickarbankerna inte tagit större marknadsandelar från storbankerna, och varför människor i allmänhet inte är mer aktiva i sitt val av bank.

### 2.2 Litteraturstudie

Vi valde att arbeta efter en kvalitativ metod med kvantitativa inslag. Kvalitativa och kvantitativa ansatser skiljer sig inte principiellt ifrån varandra.<sup>11</sup> Det centrala vid kvalitativa metoder är att forskaren, genom olika typer av datainsamling, kan skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras. Ett centralt moment är också att förstå problemkomplexets samband med helheten. Vid denna metod använder forskaren sig bara i liten utsträckning av statistik, matematik och aritmetiska formler. Metoden kännetecknas av närhet till den källa som information hämtas från. Forskaren har viktig påverkan på karaktären av de data som samlas in, samt tolkningen av denna.<sup>12</sup> Data är kvantitativa om de är mätbara, det vill säga om de kan uttryckas i siffror och tal eller andra mängdtermer.<sup>13</sup> Våra beräkningar baseras på data från SCB, därmed får vår studie även en kvantitativ ton.

Vi påbörjade arbetet med vår studie genom att studera tidskriftsartiklar inom ämnet i syfte att erhålla en bredare ämnesförståelse, och för att sammanställa en relevant teoretisk referensram. Med utgångspunkt från den information vi tog till oss sökte vi teorier som skulle kunna appliceras och skapa förståelse för komplexiteten i problemet. Vi identifierade två perspektiv, en bransch och ett individperspektiv, som vi sedan utförde litteratursökningar på. Syftet med

---

<sup>10</sup> Lorentzon, A. (2004-08-05) *Storbankerna förlorar till nischbankerna*

<sup>11</sup> Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur

<sup>12</sup> Andersen, Ib. (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur

<sup>13</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*

ett branschperspektiv var att få en helhetsbild av bankbranschen. Individperspektivet å andra sidan skulle ge en djupare förståelse för kundernas beteende. För att få en fullständig bild av problemet går det inte att utesluta endera perspektiven.

Vi började identifiera litteratur som skulle ligga till grund för en analys av marknaden och dess aktörer, främst för att ge oss en klar bild av de krafter som kan tänkas påverka bankmarknaden. Nästa steg var att hitta teorier kring de strategier, vilka kunde appliceras på de aktörer som är verksamma på bankmarknaden. Strategierna är relaterade till konkurrens om marknadsandelar. Litteraturen visade på att marknadsandelar i hög grad förknippat med kundlojalitet. Således föll det sig naturligt att presentera studier som förklarar begreppet kundlojalitet. Avslutande moment i litteraturstudien beskriver vad det är som påverkar den individuella kundens beteende.

### **2.3 Informationsinsamling**

En stor del av de artiklar som använts är hämtade ur Affärsdata och ELIN, databaser som finns tillgängliga via Lunds Universitets bibliotek. Majoriteten av de artiklar vi hämtat från Affärsdata har sitt ursprung i svenska dags och affärstidningar. Vi har även hämtat information från befolknings- och inkomstundersökningar som finns tillgängliga hos offentliga myndigheter. Vidare har vi använt oss av sökmotorn Google. De nyckelord som huvudsakligen använts under insamlingsprocessen är: bankbranschen, uppstickarbanker, nischbanker, trögrörlighet, kundlojalitet och omställningskostnader.

#### **2.3.1 Intervjuer**

Genom att noggrant undersöka vilka instanser som kunde hjälpa oss med intervjuer fattade vi beslut att ta kontakt med storbankerna, uppstickarbanker samt utomstående väl insatta personer i bankbranschen. Intervjuerna vi genomfört kommer från enkäter förmedlade över e-post, intervjuer över telefon och genom direkta intervjuer. Vi har använt oss av både respondentintervjuer och informationsintervjuer. En respondentintervju innebär att personen som intervjuas själv är delaktig i den företeelse som studeras. En informationsintervju innebär att den som intervjuas står utanför själva företeelsen, men kan mycket om ämnet.<sup>14</sup> Dessa genomfördes med personer som skrivit artiklar inom vårt ämnesval. Våra respondentintervjuer är utförda med personer anställda på bankerna som nämns i denna uppsats. Våra informationsintervjuer har gjorts med skribenter på tidskrifterna Privata Affärer och Sydsvenskan Ekonomi. Efter att alla intervjuer samlats in granskade vi dem för att utvärdera om det var områden vi förbisett och behövde komplettera med uppföljningsfrågor. Vi anser att vårt val av respondenter ökar informationsvärdet och skapar en bra grund för undersökning.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*

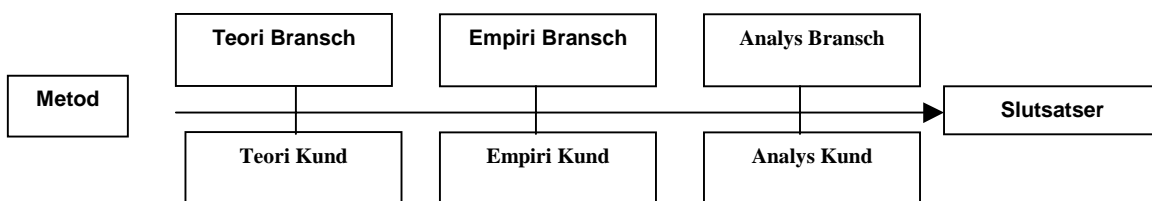
<sup>15</sup> Ibid

Presentation av intervjupersoner:

- Stefan Nyrinder, *marknadschef* på **SEB**
- Göran Bucht, *ansvarig för omvärldsbevakning inom kunderbjudande och produkter* på **Föreningssparbanken**
- Per Löfing, *chef för kundprogram* på **Nordea**
- Nils Erik Persson, *kontorschef* på **Handelsbanken** i Lund
- Per Bengtsson, *marknadschef* på **ICA Banken**
- Håkan Carlsson, *bankchef* på **Länsförsäkringar Bank**
- Anders Andersson, *VD & förlagschef* på **Privata Affärer**
- Peter Malmqvist, *journalist* på **Sydsvenskan** samt *lärare* på **Handelshögskolan** i Stockholm

Informationen vi samlat anser vi vara tillräcklig för att konstruera samband och motsägelser, vilka sedan ligger till grund för vår empiri. Denna följer samma struktur som teorin, det vill säga den börjar med en beskrivning av marknaden och avslutas med en framställning av faktorer som berör kunden. Motivet är att framställa en empirisk undersökning i vilken de tidigare nämnda sambanden och motsägelserna klargörs, och naturligt kan appliceras till analysdelen.

Analysen följer samma mönster som vår litteraturpresentation och empiri. Först presenteras en analys av bankbranschen och sedan en analys av orsakerna till kundens val av bank. Läsaren bör då ha tillräcklig förförståelse och känsla för hur uppsatsen är uppbyggd. Det blir således lättare för läsaren att kritiskt granska den analys som läggs fram.



Figur 2. Uppsatsens uppbyggnad.

## **2.4 Abduktiv ansats**

Den metod vi använt oss av går snarast att likna vid det abduktiva angreppssättet. En abduktiv metod kombinerar induktion och deduktion, det vill säga den utgår både från empirisk fakta, likväl som från teori och föreställningar. Under processens gång utvecklas det empiriska tillämpningsområdet, samtidigt som teorin justeras och förfinas.<sup>16</sup> Vi började med att samla information, vilken i metodlitteraturen beskrivs sekundärdata. Den kunskap vi tog till oss använde vi för att finna lämplig och applicerbar litteratur.

## **2.5 Hermeneutik**

Förförståelse är den uppfattning som man har om en företeelse och som man fått genom exempelvis egna erfarenheter, utbildningen eller annat vetenskapligt arbete.<sup>17</sup> Den kvalitativa analysen hänger nära samman med den hermeneutiska ansatsen. Denna ansats är tolkande och därför blir sambandet subjektivt.<sup>18</sup> De som använder sig av en hermeneutisk metod bör skilja på den rent faktamässiga uppfattningen och den värdemässiga uppfattningen av det som studeras. Hermeneutiken säger att det inte finns några förutbestämda linjer och lagar att gå efter och författaren behöver inte hålla fast vid sin ursprungliga frågeställning. Även syftet kan allt efter studiens gång utvecklas och omstruktureras.<sup>19</sup> Författaren kan utveckla sitt upplägg under hela processen om det visar sig att nya frågeställningar är mer relevanta.<sup>20</sup> Ju mer information vi tog till oss, desto fler infallsvinklar till problemet upptäckte vi. Genom en öppen inställning där vi i högsta mån ställde oss kritiska till vad vi tog del av, hoppades vi finna nya perspektiv och en unik problemformulering. Kände vi att vår frågeställning blev irrelevant, såg vi inga hinder att omformulera den.

## **2.6 Kundtyperna**

Avsikten med våra kundtyper är att de ska fungera som mallar, och vår förhoppning är att läsaren ska kunna identifiera sig med någon av de kundtyper som finns representerade. Detta ska öka intresset och förståelsen för uppsatsen, och innebär förhoppningsvis att det blir lättare att ta till sig av våra slutsatser. Kundtyperna ska fungera så att läsaren kan relatera de uppgifter och slutsatser som framkommer, och få ett individuellt perspektiv på materialet. Efter att ha diskuterat de faktorer som påverkar kunden återkommer vi till dem i de delar av analysen där vi finner att de är applicerbara. I vår slutdiskussion avslutar vi uppsatsen med kundtyperna för att visa vilka av dem som har flest incitament till aktivt val av bank. Kundtyperna ska vidare ge substans i diskussionerna kring bankernas och kundernas beteende. Vår förhoppning är att detta ska underlätta för fortsatta diskussioner i ämnet.

---

<sup>16</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

<sup>17</sup> Holme, I. & Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik*

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ejvegård, R (1996) *Vetenskaplig Metod*

<sup>20</sup> Holme, I. & Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik*



I tabellen nedan presenteras antalet individer över 20 år, folkbokförda i Sverige 2002, som faller in under våra utvalda kundtyper.

	<b>Antal individer</b>
<b>Kundtyp1</b>	443 612
<b>Kundtyp2</b>	431 129
<b>Kundtyp3</b>	682 122
<b>Kundtyp4</b>	288 588
<b>Kundtyp5</b>	835 525
<b>Kundtyp6</b>	755 785
<b>Kundtyp7</b>	1 742 933

Tabell 2. Kundtypernas procentuella andel av befolkningen.

## 2.7 Källkritik

För att få validitet i intervjumaterialet, krävs att en viss nivå av respondenter används.<sup>21</sup> Vi anser att antalet använda respondenter i denna undersökning uppfyller detta krav. Vi har genomfört en personlig intervju, övriga är gjorda via telefon eller via e-mejl. Anledningen till det ringa antalet personliga intervjuer beror till stor del på geografiska hinder. Vi ville ha respondenter vilka hade betydelsefulla positioner inom respektive bank, med god kunskap inom vårt ämne. I de fall då vi var osäkra på vem inom respektive bank som kunde hjälpa oss, tog vi kontakt med företaget i fråga, presenterade vårt ändamål och lät dem sedan lotsa oss fram till rätt person. De flesta av respondenterna vi fann lämpliga var dock verksamma i Stockholm, och det saknades i vårt fall både tid och resurser för att genomföra personliga intervjuer med dessa individer. Vi är införstådda med de brister som kan uppkomma i samband med telefonintervjuer. Vid dessa intervjuer minskas möjligheten att reda ut missförstånd, svaren tenderar till att inte bli lika djupa som vid en personlig intervju.<sup>22</sup> Det är svårare att skapa en förtrolig stämning i ett så opersonligt medium som telefon. Det kan också vara lättare för respondenten att tala osanning i en telefonintervju. Dessutom förlorar intervjuaren möjligheten att observera hur intervjuobjektet uppträder vid en telefonintervju. Telefonintervjuerna har emellertid en mycket positiv sida utöver de lägre kostnaderna. Det är som sagt en ganska anonym form, något som kan minska den så kallade intervjuareffekten.<sup>23</sup>

Två intervjuer har genomförts via e-post, då respondenterna önskade detta. De frågor vi använde var samma som användes vid våra telefonintervjuer. Intervju per e-post blir inte alls lika uttömmande som de som genomförs via telefon, eller personligt. Då respondenten önskade genomföra intervju per e-post, försäkrade vi oss om möjligheten att få återkomma om det var några svar vi inte förstod, eller resonemang vi ville att personen ifråga skulle utveckla. Vi valde att genomföra intervjuerna i ett sent skede, då vi redan var väl insatta i ämnet. Då kunde vi ställa frågor och få upplysningar, vilka vi inte haft möjlighet att finna i tidigare tillgängliga källor.

<sup>21</sup> Andersen, Ib. (1998) Den uppenbara verkligheten

<sup>22</sup> Halvorsen, K. (1992) Samhällsvetenskaplig metod

<sup>23</sup> Jacobsen, D. I. (2002) Vad, hur och varför?

Det kännetecknande för processdata är att de producerats utan tanke på att forskare ska kunna använda dem. Därför behöver man granska sådana data kritiskt.<sup>24</sup> I vårt fall innebär det information som är insamlat från artiklar skrivna i dagspressen alternativt affärsmagasin. Vi har varit noggranna med att granska våra källor för att utesluta att artiklarna som vi tog del av var skrivna på någons uppdrag. I de fall vi upptäckt att så varit fallet, har vi valt att kontrollera uppgifterna på egen hand alternativt sökt källor som bekräftar eller förkastar uppgifterna.

---

<sup>24</sup> Halvorsen, K. (1992) Samhällsvetenskaplig metod

### 3. Teori

---

*Detta kapitel börjar med en beskrivning av bankbranschen. Vidare behandlas de krafter som finns mellan intressenterna i branschen. De följs av strategier som uppstickarföretag och marknadsledare använder för att konkurrera om marknadsandelar. Teoriavsnittet tar vidare upp de faktorer som orsakar marknadens trögrörlighet. Kapitlet avslutas med en genomgång av de faktorer som inverkar på kundens beteende.*

---

#### **3.1 Strukturförändring på marknaden**

Den aktuella strukturen på marknaden är i många fall relativt labil, och förändras av små eller stora händelser. Fluktuationerna på marknaden kan delas in i två huvudgrupper, ”Boom & Bust” och ”Seismic shift”. Den första är den fluktuation som drabbar nya eller cykliska branscher medan den senare inträffar i mer stabila och mogna marknader.

Branscherna som drabbas av ”Seismic Shift”, karaktäriseras av flera års skyddad framgång, där skyddet kan bestå av lokala preferenser, importbarriärer, patent och skydd av märkesnamn. Exempel på drivkrafter bakom ”Seismic Shift” är:<sup>25</sup>

- Avregleringar
- Teknisk innovation
- Framväxt av överlägsna affärsmodeller med skalekonomi
- Globalisering

#### **3.2 Branschstruktur**

Michael Porter vid Harvard Business School har utvecklat ett ramverk för analys av en branschstruktur. Krafterna i modellen berörs hela tiden av händelser på marknaden, vilket gör att en kraft helt plötsligt kan öka i styrka och därmed försämra förutsättningarna för aktörerna i branschen. Denna bygger på att det finns fem marknadskrafter som påverkar strukturen i branschen.<sup>26</sup>

##### **3.2.1 Hot från potentiella aktörer**

Enligt nationalekonomiska lagar kommer en lönsam bransch snabbt att utsättas för konkurrens, då nya aktörer vill vara med och dela på vinsten. Detta leder till att vinsten för varje företag minskas till en sådan nivå att den inte längre är lönsam, vilket leder till att det inte finns någon anledning för nya företag att etablera sig på den nya marknaden. Historien säger att hotet från nya aktörer som vill etablera sig på marknaden, i många fall inte är en

---

<sup>25</sup> Day, G. S. (March april 1997) ”Strategies for surviving a Shakeout”, Harvard Business Review

<sup>26</sup> Porter, M. (1996) *Konkurrensstrategi*

tillräcklig anledning för att etablerade företag ska hålla nere sina priser. Detta beror på de barriärer som hindrar nyetableringar. Porter har identifierat sju typer av befintliga hinder som gör det svårare för nya aktörer att penetrera en bransch:

**Kapitalkrav** - Det krävs stora kapital att starta upp ny verksamhet. Hur höga dessa kostnader är beror på vilken typ av bransch det är.

**Skalfördelar** - Aktörer inom kapital-, forskning och marknadsföringsintensiva branscher står inför dilemmat att satsa stort direkt eller försöka klara sig trots enhetskostnader. Befintliga aktörer har redan ett stort försprång.

**Absoluta kostnadsfördelar** - Ett företag bygger upp kompetens genom att verka i en bransch under en längre tid, det vill säga "economies of learning".

**Produktdifferentiering** - Etablerade företag har fördelen av ett välkänt varumärke. Att bygga upp ett gott rykte med känt varumärke tar ofta lång tid.

**Tillgång till distributionskanaler** - Etablerade företag binder upp sina distributionskanaler hårt och försvårar därmed för nya aktörer att etablera sig på marknaden.

**Politiska och legala hinder** - Det kan krävas särskilda tillstånd för att få bedriva särskild verksamhet. Vidare kan det finnas lagar eller skattefaktorer vilka kan försvåra för nya aktörer.

**Vedergällning från etablerade aktörer** - Företag som finns på marknaden försvårar etablering av nya företag genom aggressiv marknadsföring och prispress. Nya aktörer saknar medel för att kunna försvara sig.

### *3.2.2 Rivalitet mellan nuvarande aktörer*

Konkurrens och rivalitet är ett mönster av utspel och försvarsdrag. Desto intensivare rivaliteten är ju mer pressade blir företagen. Därför är det viktigt att nå bästa positionen i branschen och det kan ett företag nå genom prissänkning, bättre kundservice, bättre kvalitet på produkten och bättre marknadsföring av produkten. Det är intressant att studera, inte bara hur intensiv konkurrensen är, utan också själva naturen av konkurrensen. Den befintliga konkurrensens styrka bedöms av Porter enligt kriterierna:

**Koncentration** - Antal och storlek på de aktörer som redan finns vilket kan mätas med hjälp av koncentrationsration. Ett sätt är att slå ihop de fyra största aktörerna och se hur stor andel dessa har av den totala marknaden. Skillnaden mellan en växande och en stillastående marknad är att i en växande används resurserna till

**Olikheter mellan konkurrenterna** - Företag som uppvisar likheter i strategier, kultur, mål och kostnader, tenderar att ha lättare att undvika priskonkurrens än då motsatt förhållande gäller.

**Produktdifferentiering** - I en bransch där varan eller tjänsten inte är speciellt differentierad av producenterna, baseras köparens val på pris och service. Produktdifferentiering ger skydd mot hård konkurrens då företagen får attrahera kunder med olika behov.

**Kapacitetsöverskott** - Om det finns kapacitet att tillverka mer än vad än vad som tillverkas så stör detta balansen mellan efterfrågan och tillgång. Kapacitetsöverskott kan vara en effekt av felinvesteringar eller felbedömningar på efterfrågan, men kan också vara ett cykliskt problem.

**Utträdesbarriärer** - Om avvecklingskostnader är höga blir det andra faktorer som ekonomiska, strategiska och emotionella som får företag att fortsätta konkurrera även om de får låg eller till och med negativ avkastning på sina investeringar.

**Kostnadsförhållanden** - Förhållandet mellan fasta och rörliga kostnader är av avgörande betydelse för prisbilden på en produkt vid kapacitetsöverskott. Vid kapacitetsöverskott vill företaget täcka de rörliga kostnaderna, och allt som kunden är villig att betala utöver detta är en slags bonus som minskar de fasta kostnadernas andel.

### *3.2.3 Hot från substitutsprodukter eller tjänster*

Det är mycket svårt att avgränsa en bransch mot andra närliggande branscher. Normalt görs denna avgränsning efter vilken produkt eller tjänst som tillverkas eller säljs. Lika viktigt är det att beakta den funktion som tjänsten ger kunden. Alla produkter som erbjuder liknande funktion bör betraktas som konkurrenter. Det är detta fenomen som denna marknadskraft behandlar. Om det finns varor eller tjänster som erbjuder kunden samma funktion som de som produceras i företaget, påverkar detta naturligtvis företagets konkurrenssituation. Substituten begränsar möjligheterna till lönsamhet. Så till vida att om priset blir alltför högt inom branschen så kommer kunderna gå över till att använda substituten istället. Att agera mot substitutsprodukter kan mycket väl bli en kollektiv angelägenhet för en bransch. Om ett företags annonsering inte är nog för att stötta branschens ställning mot ett substitut, kan en kraftfull och ihållande annonsering av alla företagen i den utsatta branschen sluta sig samman och gemensamt agera mot substitutet. Hotet av substitutsprodukter bestäms främst av:

**Prisförhållanden** – När två produkter möter samma kundbehov och en av produkterna är bättre på alla områden, då bestämmer den bättre produktens pris den sämre produktens maximala pris. Det är vanligare att substitutsprodukter har olika kvaliteter och påverkar varandras priser.

**Substitutens utföranden** – Varje produkt tillför något åt en kund. Det kan röra sig om en produkt med bättre kvalitet, lägre pris eller bättre läge än övriga substitut.

**Omställningskostnader för kunden** – Uppstår i samband med att kunden vill byta bort en produkt mot ett substitut, vilket kunden gör beroende av att kostnaden har stigit för mycket på den nuvarande produkten.

**Köparens benägenhet till substitut** – Historiskt sett har ofta en produkt förändrade försäljningspriser över tiden. Dessa förändringar beror på faktorer som popularitet och tillgång.

#### *3.2.4 Köparens förhandlingsstyrka*

Den relativa styrkan mellan säljare och köpare är en kraft som påverkar branschens lönsamhet. Kunderna påverkar konkurrensen i branschen, de kan spela ut konkurrenter mot varandra i sina förhandlingar om priser, kvalitet och service, vilket slutligen påverkar branschens lönsamhet. Det bör påpekas att kunden inte behöver vara slutkonsument, utan lika gärna kan vara en återförsäljare eller annan producent som behöver varan för att i sin tur kunna leverera sin produkt. De faktorer som påverkar kundens förhandlingsstyrka är följande:

**Kundkoncentration** - Om en ensam köpare står för en majoritet av företagets försäljning ökar detta köparens styrka eftersom kundens köp blir så oerhört viktiga för leverantören.

**Varornas betydelse för kunden** - Om de som kunden köper utgör en viktig del av kundens kostnader eller inköp är kunden mer benägen att satsa resurser på att nå en ett gynnsamt och köpa selektivt.

**Produktens standardisering/differentiering** - Om produkterna i branschen är standardiserade och det inte råder några höga byteskostnader har köparna stor förhandlingsstyrka eftersom de då kan förhandla med flera leverantörer samtidigt och på så sätt pressa priset.

**Omställningskostnader** - Dessa binder kunden till speciella säljare. Köparens styrka ökar om säljaren drabbas av omställningskostnader.

**Möjlighet till integration bakåt** - Om kunderna antingen är delvis integrerade eller utgör ett troligt hot om integration bakåt kan de få förmånligare villkor.

**Påverkan på kvalitet/utförande** - När kvaliteten hos köparens produkter är starkt påverkad av branschens produkter är köparna vanligtvis mindre priskänsliga.

**Köparens tillgång till information** – Då kunden har full information om efterfrågan, aktuella marknadspriser och även leverantörens kostnader, ger detta vanligtvis kunden större förhandlingsstyrka än när informationen är bristfällig.

### *3.2.5 Leverantörens förhandlingsstyrka*

Denna marknadskraft påminner mycket om den förra med skillnaden att kraften kommer från motsatt håll. Leverantörerna kan utöva förhandlingsstyrka gentemot företagen i en bransch genom hot om höjning av priserna eller minskning av kvaliteten på levererade varor och tjänster. Detta maktövertag infinner sig om leverantörerna är stora, starka och säljer till betydligt mindre företag. Vidare ökar säljarens styrka om denne inte behöver bekymra sig för substitut till de egna produkterna eftersom inget annat kan utföra samma funktion för köparen. Detsamma gäller när köparna i branschen inte utgör en viktig avyttringsgrupp för säljaren och när säljarens produkt är viktig för köparna. Till detta kommer dessutom det faktum att produkterna inte är särskilt differentierade vilket resulterar i att leverantörens ställning i många fall kan betraktas som svag. De faktorer som påverkar leverantörernas förhandlingssituation är således:

**Leverantörskoncentration** - Då leverantörbranschen till stor del domineras av få företag och är mer koncentrerad än köparbranschen, finns det möjligheter att få fördelar om detta utnyttjas med hjälp av till exempel organisationer eller karteller.

**Närvaro av substitut** - Stora leverantörer kan förlora sin styrka när de konkurrerar mot substitut.

**Kundens andel av den totala försäljningen** - När leverantören säljer till ett antal branscher och en viss bransch inte utgör någon betydande del av försäljningen är leverantörerna mycket mer benägna att utöva sin makt.

**Varornas betydelse för kunden** - Om komponenterna är viktiga för hur bra köparen ska lyckas i sin tillverkning eller produktionskvalitet ökar leverantörens makt.

**Produktdifferentiering/omställningskostnader för kunden** - Då leverantörens produkt är differentierad eller då denne har byggt upp omställningskostnader för kunden, har kunden möjlighet att spela ut olika leverantörer mot varandra tagits bort.

**Trovärdiga hot om integration framåt** - Om leverantörssidan utgör ett hot om integration framåt, göt detta att kundsidans möjlighet att påverka sina inköpsvillkor försämras. För att hotet ska vara trovärdigt krävs att leverantören har kompetens att och de finansiella resurser som behövs.

### 3.3 Marknadsföringsstrategier

#### 3.3.1 Marknadskrigsföring

Strukturen på Porters marknadskraftsmodell har en del kritiska brister. Den behandlar inte den dynamik som karaktäriserar konkurrens mellan aktörerna i en bransch. Vi har för avsikt att behandla dessa i följande kapitel.

Begreppet marknadskrigsföring kan om det tas ur ett sammanhang kännas en aning överdrivet. I själva verket är det en bra beskrivning av vad som sker på en marknad mellan de aktörer som befinner sig där. I krigssammanhang är det sällan fältslag vunnits genom direkta metoder, det vill säga genom attack framifrån. I de flesta fall har ett avgörande kommit ur indirekta metoder. Exempel på sådana faktorer kan vara de väpnade styrkorna, understödet, stridsmoralen, ledarskapet, organisationen, befolkningsunderlaget och ekonomin.<sup>27</sup> Därför är det inte svårt att se ett logiskt samband i terminologin mellan marknadsföring och krigsföring. Åtgärder och motåtgärder för att ta en större marknadsandel, försvara sin position eller helt enkelt utplåna en konkurrent, påminner många gånger om militära strategier. För att kunna förstå marknadsstrategi förutsätts att man utgår från kundens behov, men i dagens konkurrenssituation räcker inte en renodlad kundstrategi för att nå en långsiktig framgång. Företagen behöver därför inrikta sig på konkurrensstrategier för att uppnå ett positivt resultat. I det traditionella marknadsföringskonceptet utgör kundstrategin den dominerande strategin. Inom det konkurrentorienterade synsättet är konkurrentstrategi viktigast, och tillsammans med de yttre strategierna skapar de båda strategierna goda förutsättningar inför ett marknadskrig. Dessa två understrategier utgör kärnan i den nya marknadsstrategin.<sup>28</sup>

##### 3.3.1.1 Strategier för marknadsledaren

I de flesta branscher finns en marknadsledare som innehar den största andelen av den aktuella marknaden. Marknadsledaren är alltid i fokus för konkurrenterna, vilka antingen försöker efterlikna, utmana eller undvika denne. Således innebär positionen som marknadsledare, att konkurrenterna hela tiden gör försök att ta marknadsandelar genom att attackera dess styrkor och utnyttja dess svagheter. Om marknadsledaren inte hela tiden är totalt fokuserad, är risken överhängande att han tappar marknadsandelar till sina konkurrenter. Kotler menar att marknadsledaren måste vidta åtgärder från fyra håll för att kunna behålla en ledande position:<sup>29</sup>

- Expandera den totala marknaden
- Försöka att öka sin marknadsandel även om den totala marknaden är oförändrad
- Reducera kostnader

<sup>27</sup> Durö, R. & Sandström, B. (1985) *Marknadskrigsföring*

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*



- Försvara sin nuvarande marknadsandel och position genom bra offensiva och defensiva strategier.

D'Aveni definierar strategier för hur etablerade företag skall agera då de står inför ett överhängande hot från revolutionärer på marknaden. En revolutionär ämnar introducera förändringar på marknaden, vilka starkt kan komma att påverka den existerande marknadsledarens position. För att skydda sig mot ett sådant hot presenteras fem strategier.<sup>30</sup>

- *Begränsning*, det vill säga företaget söker begränsa förändringen och styra den så att den blir avgränsad till en del av marknaden
- *Utveckling*, det traditionella företaget vill utveckla revolutionen genom att tillföra kapital och kunskap för att kunna utveckla marknaden i önskvärd riktning
- *Neutralisering*, det traditionella företaget försöker begränsa skadorna som revolutionären åsamkat
- *Nytänkande*, genom två former av metoder, grodhoppstrategi och sidostepsstrategi kan det traditionella företaget söka göra revolutionen irrelevant.

### 3.3.1.2 Strategier för uppstickarföretag

Uppstickarföretaget skall undvika att jämföra sig med likartade väletablerade företag. De skall istället framhäva vad de står för och vad är som skiljer dem från de väletablerade. Detta sätter tydliga gränser för kunden när denne gör jämförelser mellan etablerade företag och uppstickarföretag. Vidare är det viktigt att uppstickarföretaget tillförskaffar sig en position som ingen annan vill ha eller har tillgång till, det vill säga att nischa sig.<sup>31</sup> Uppstickarföretag har att välja mellan att träda in i två roller:<sup>32</sup>

- Marknadsutmanaren - attackerar marknadsledaren eller andra stora aktörer på marknaden för att få en större andel av den totala marknaden
- Marknadsföljaren - spela med de större konkurrenterna och undvika konfrontationer.

Om uppstickaren väljer det förra alternativet det vill säga attack, måste denne tydligt definiera vem som ska attackeras, och vad som ska attackeras. Att attackera marknadsledaren medför stora risker, denne ofta besitter ett stort kapital för att kunna avvärja sådana hot. Ett alternativ kan vara att attackera ett företag i samma position som en själv, och på det sättet vinna marknadsandelar.<sup>33</sup> Vid valet av attack nämner Kotler fem olika strategier.<sup>34</sup>

- Attack framifrån, det vill säga attackera direkt framifrån
- Attack flanken, attackera genom välja en svag punkt hos den större konkurrenten

<sup>30</sup> D'Aveni, R. A. (2002) *The empire strikes back*

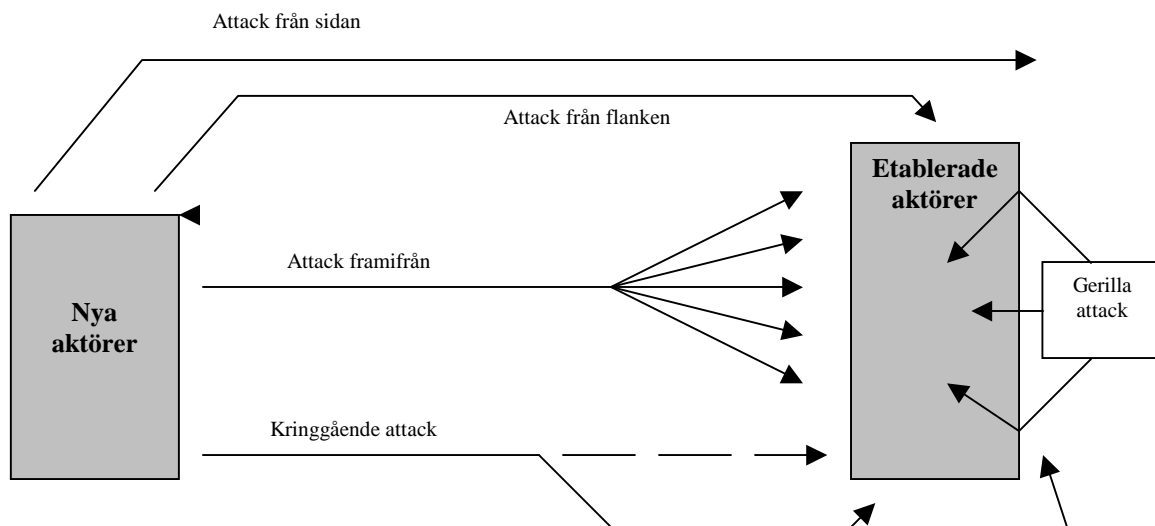
<sup>31</sup> Durö, R. (1993) *Vinn marknadskriget*

<sup>32</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Ibid

- Attack genom inringning, det vill säga attackera från flera håll samtidigt
- Attack genom att passera, det vill säga indirekt attackera genom att utveckla ny teknologi eller flytta in på nya geografiska områden
- Gerilla, det vill säga terrorisera marknadsledaren genom att hela tiden utföra aktioner som på ett eller annat sätt sätter käppar i hjulet för marknadsledaren



Figur 3. Hur nya aktörer skall ta marknadsandelar från etablerade aktörer.

Den andra strategin som innebär att uppstickaren hakar på marknadsledaren utan att utmana denne, kräver en strategi som anpassar sig efter omständigheterna. Marknadsledaren får ofta stå för stora kostnader i form av produktutveckling, information samt distributionskanaler. En uppstickare kan dra nytta av detta och på så sätt hålla nere sina kostnader genom att hålla fast vid en mindre marknadsandel till en låg kostnad. Kotler definierar tre typer av marknadsföljare:<sup>35</sup>

- Klonaren, tar i princip efter allt som marknadsledaren gör, produktion, reklam, distribution, och utmärker sig inte själv på något sätt.
- Imitatören, tar efter marknadsledaren till viss del, men differentierar sig till exempel inom reklam och prissättning.

<sup>35</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*

- *Adaptorn, utvecklar och förbättrar, produkter och tjänster utifrån marknadsledarens koncept, men väljer en annan marknad för att undvika direkta konfrontationer.*

### 3.3.1.3 Strategier för nischföretag

Inom alla marknader finns det företag som specialiserar sig inom specifika segment av marknaden, så kallade nischföretag. Inte sällan är dessa företag mycket lönsamma då de anammar en mycket avancerad strategi med hög kompetens inom detta specifika segment. Istället för hög volym tjänar nischföretaget på stora marginaler. Nyckeln till framgång för nischföretag är således att lyckas specialisera sig inom ett eller flera smala segment. Kotler nämner flera olika roller, vilka nischföretaget kan iklädas sig för att nå sådan framgång. Till exempel genom att specialisera sig:<sup>36</sup>

- På olika kundstorlekar
- På särskilda kunder
- På särskilda tjänster
- Inom ett geografiskt område

## 3.4 Orsaker till marknadens trögrörlighet

### 3.4.1 Kundlojalitet

Under senare år har det blivit allt tydligare hur viktigt det är att vårda sina kundrelationer, och flera författare pekar på ett positivt samband mellan kundlojalitet och företagets prestation. Lojala kunder höjer inte bara värdet på företaget, de minskar även kostnaden för att attrahera nya kunder.

Generellt definieras kundlojalitet som ”frekvent återkommande inköp” eller ”relativ inköpsvolym av samma märke”. Ur ett psykologiskt perspektiv får begreppet två dimensioner, den första är relaterad till agerandet och den andra till attityd, i vilken grad av beroende är av stor betydelse. Kombinationen av dessa två dimensioner ger två typer av lojalitetskoncept:<sup>37</sup>

- 1) Kundlojalitet som baseras på lathet, det vill säga, där varumärket i fråga köps av gammal vana eftersom det kräver mindre ansträngning. I detta fall tvekar dock kunden inte att byta varumärke om alternativet erbjuder en bekväm anledning till att byta.

<sup>36</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*

<sup>37</sup> Beerli, A. & Martín, J. & Quintana, A. (2002) *A model of customer loyalty in the retail banking market*

- 2) Äkta märkeslojalitet, innebär att kunden efter ett medvetet beslut återkommer och fortsätter att köpa samma varumärke. Beslutet är relaterat till en hög grad av positiv attityd och engagemang i varumärket.

Det är relativt enkelt för en konkurrent som vill utnyttja kundernas lathet för att ta markandsandelar, då det knappast existerar något motstånd från kundens sida till att byta varumärke. Oengagerade kunder är mindre märkeslojala vilket medför att de är öppna för att byta varumärke så länge det inte medför någon extra ansträngning. För att äkta märkeslojalitet ska existera så måste samtliga beslutsfaser peka på ett varumärkes särskilda förutsättningar:<sup>38</sup>

- 1) Kunden måste tro på informationen som varumärket sägs erbjuda.
- 2) Denna information ska sammanfalla med någon form av förkärlek för varumärket.
- 3) Konsumenten måste verkligen vilja köpa varumärket ifråga framför alternativet. I motsats till kunden som på grund av lathet passivt accepterar varumärket, arbetar den genuint lojala kunden aktivt i valet av sitt favoritmärke.

### 3.4.2 Kundnöjdhet

De två faktorer som framförallt påverkar kundlojalitet är kundnöjdhet och omställningskostnader. Konceptet kundnöjdhet är vida omdiskuterat i den ekonomiska litteraturen, där en mängd definitioner har gjorts på begreppet. Ännu finns ingen enhällig definition, emellertid finns det antal försök till en förklaring av begreppet. Giese & Cote menar att kundnöjdhet är beroende på vilken typ av produktrelaterade faktorer som undersöks, till exempel konsumtionserfarenheter eller produktrelaterade attribut som försäljningspersonal. De menar vidare att hänsyn även måste tas till i vilket skede undersökningen av kundlojalitet är gjord, det vill säga i vilken fas kunden ifråga befinner sig. Är det före eller efter val av produkt, direkt efter själva inköpet eller långvarig erfarenhet av produkten eller tjänsten ifråga.<sup>39</sup>

Fornell pekar på förhållandet mellan erfarenhet av inköp och konsumtion, jämfört med de förväntningar som fanns innan inköpet vid definition av begreppet.<sup>40</sup> Dessutom varierar forskning inom ämnet från mikrostudier av individer till aggregerade studier på hela marknadssegment och branscher. I det senare alternativet visar det sig att psykologiska faktorer som påverkar individen har ringa betydelse för kunden betraktad som grupp.<sup>41</sup>

Ytterligare forskning gör skillnad på kumulativ och transaktionsspecifik kundnöjdhet. Kumulativ kundnöjdhet innebär att kundens upplevelse baseras på konsumtion under en längre tid, medan det senare alternativet är koncentrerat till specifika konsumtionstillfällen.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Beerli, A. & Martín, J. & Quintana, A. (2002) *A model of customer loyalty in the retail banking market*

<sup>39</sup> Giese J.L & Cote, J.A (2000) *Defining Consumer Satisfaction*, Academy of Marketing Science Review

<sup>40</sup> Fornell, C (1992) *National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Johnson, M. D, Fornell, C. (1995) *Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework*

### 3.4.3 Omställningskostnader

Omställningskostnader definieras i litteraturen som den tekniska, finansiella eller psykologiska faktorn vilka försvårar eller fördyrar för konsumenten att byta varumärke.<sup>43</sup>

På många marknader innebär omställningskostnader starka incitament för en kund att fortsätta köpa varor eller tjänster från det företag som denne tidigare använt sig av, även om andra företag erbjuder identiska produkter eller tjänster.

Företagsledare verkar ofta mer intresserade av marknadsandelar än intäkter på kort sikt, och detta verkar vara ett rationellt beteende om man ser till teorierna kring omställningskostnader.<sup>44</sup> Det existerar nämligen ett ”trade-off” problem mellan att investera i marknadsandelar genom att erbjuda låga priser för att attrahera nya kunder, vilka på sikt kan komma att generera intäkter till företaget. En annan möjlighet är att ta ut höga avgifter från existerande kunder och på så sätt kapitalisera nuvarande tillgångar. Det finns dock en risk för sjunkande marknadsandelar.<sup>45</sup> Vidare skapar omställningskostnader något av en monopolsituation för företaget eftersom det ger dem makt över kunden, vilket innebär att nuvarande marknadsandelar ger framtida intäkter.<sup>46</sup> Omställningskostnader förklarar således också fenomen som rabatter företag erbjuder för att attrahera nya kunder, eller de priskrig som utbryter då nya aktörer träder in på en marknad.

Omställningskostnader uppkommer i kundens önskan efter kompatibilitet mellan dennes sista inköp och den förra investeringen. Denna investering kan vara en fysisk investering i utrustning eller för att etablera en varaktig relation. Vidare kan det vara en informell investering i kunskap gällande användandet av en produkt eller tjänst och dess karakteristika. Det kan också vara en konstgjord investering vilken sker till ett högt pris, men där den huvudsakliga avsikten är att uppföljaren till denna vara ska kunna inhandlas till ett lägre pris.<sup>47</sup>

Ett försök till att kategorisera olika typer av omställningskostnader skulle således se ut:

- Ett behov av kompatibilitet med existerande produkter/tjänster
- Transaktionskostnader som uppstår vid byte av leverantör
- Kostnaden av att lära sig använda ett nytt varumärke
- Osäkerheten kring kvaliteten hos oprövat varumärke
- Psykologiska kostnader som uppstår av att byta varumärke, till exempel icke-ekonomiska skäl som märkeslojalitet

---

<sup>43</sup> Selnes, F. (1993) *An examination of the effect of product performance and brand reputation, satisfaction and loyalty*

<sup>44</sup> Beggs and Klempner (1992) *Multi Period Competition with Switching costs*

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> Ibid

### **3.5 Kundens beteende**

#### **3.5.1 Marknadsåtgärder**

För att förstå trögrörligheten i bankbranschen behöver man undersöka kundernas konsumentbeteende vid val av bank.

Konsumentbeteendet kan definieras som beteende konsumenten visar i sökandet efter lämplig produkt eller tjänst, köpet, användandet och utvärderandet av produkter, service och idéer som de förväntar sig ska tillfredställa deras behov.

För att ett företag ska kunna bli framgångsrikt är det av yttersta vikt att de har kunskap i kundbeteende. De måste veta vad det är som får konsumenten att köpa, vilka behov de försöker tillfredställa och hur utomstående influenser påverkar valet av produkt. Detta är även av betydelse för möjligheten att utforma strategier som framgångsrikt påverkar kundens beslut.<sup>48</sup>

Det finns fyra marknadsåtgärder ett företag kan tillämpa för att nå ut till kunderna. Dessa är produkt, pris, plats och marknadsföring. Produkten är de tjänster och erbjudanden som företagen har. Priset är det den uppoffring kunden får betala för produkten. Platsen är de aktiviteter som gör produkten tillgänglig och marknadsföring är de aktiviteter som finns för att övertyga kunden om att köpa produkten. Dessa marknadsåtgärder går sedan in i kundens svarta låda som består utav köparens karakteristik och beslutsprocess. För att kunna förstå kundens val är det därför också av stor vikt att undersöka de olika karakteristiska egenskaper kunderna har. Dessa är kulturella, sociala, personliga och psykologiska faktorer.<sup>49</sup>

#### **3.5.2 Köparens karaktäristik**

##### **3.5.2.1 Kulturella faktorer**

De kulturella faktorerna är grunden för vad en kund önskar sig och dennes beteende. Kulturen är summan av inlärd föreställningar, värderingar och sedvänjor som finns för att reglera konsumentbeteendet. Den erbjuder även ordning och vägledning under konsumentens köpbeslut. Då kulturen är starkt förknippad med olika symbolvärden är det betydelsefullt för företaget att kan kommunicera dessa på ett effektivt sätt.<sup>50</sup>

Varje kultur är i sin tur indelad i subkulturer, som är grupper av individer vilka delar gemensamma värdesystem baserad på gemensamma erfarenheter. Det inflytande subkulturen har på konsumentens beteende beror på två olika förhållanden. Den första är i vilken grad subkulturen vill skilja sig från andra kulturer, vilket avgör hur påverkningsbar subkulturen blir

---

<sup>48</sup> Schiffman, G. L. & Kanuk, L. L. (1978) *Consumer Behavior*

<sup>49</sup> Kotler, P. (2003) *Marketing Management*

<sup>50</sup> Schiffman, G. L. & Kanuk, L. L. (1978) *Consumer Behavior*

av marknadsföringsåtgärder. Vid en större önskan att skilja sig desto lättare är det att påverka subkulturen. Den andra är hur homogen subkulturen är. En subkultur med homogena värderingar är mer trolig att kunna utöva inflytande på deras medlemmar.<sup>51</sup>

Den sociala klassen är ytterligare en kulturell påverkan där samhället är indelad på gemensamma värden, intressen och beteende bland medlemmarna. Detta kan mätas bland annat genom yrken, utbildning, välstånd.<sup>52</sup>

### 3.5.2.2 Sociala faktorer

De sociala faktorerna är gruppinfluens, familjen, roll och status i samhället. En gruppinfluens kan till exempel komma från ett ställe där konsumenten har ett medlemskap, där medlemmarna sedan har påverkan på dennes beteende.<sup>53</sup> Även familjen och medlemmarna däri har stor påverkan på individens beteende vid val av produkt. Redan i tidig ålder utsätts ett barn av familjens konsumtionsmönster och normer, vilka följer med konsumenten upp i åldrarna. Detta medför att familjen är av stor vikt för företagets marknadsstrategier.<sup>54</sup> Den sociala faktorn är vilken roll det vill säga de aktiviteter som människor runtomkring individens förväntar att den ska utföra. Människor väljer ofta en produkt som kan spegla och kommunicera deras roll och status i samhället.<sup>55</sup> Mätningen av social klass har att göra med att klassificera individer i olika grupper. Dessa grupper kommer till stor användning för företag, som använder de sociala klasserna till att på ett effektivt sätt identifiera och segmentera marknaden.<sup>56</sup>

### 3.5.2.3 Personliga faktorer

Den personliga faktorn kan användas för att bilda kundsegment, samt visa den väg vilken företaget bäst genomför en framgångsrik marknadsföring och produktpositionering.<sup>57</sup> Faktorn innehåller vilken ålder och livscykel, yrke, ekonomisk situation, livsstil och personlighet konsumenten har. Många val vid köp, är påverkade av vilken ålder och livscykel personen i fråga befinner sig. Till exempel har studenter andra önskemål än pensionärerna. Konsumentens yrke och ekonomiska situation har även dem en inverkan på konsumtionsmönstret. Livsstilen är en persons sätt att leva som uttrycks i olika aktiviteter, intressen och åsikter.

### 3.5.2.4 Psykologiska faktorer

Den fjärde och sista faktorn är den psykologiska. Denna innehåller konsumentens motivation, uppfattning, lärande, övertygelse och attityd. Motivationen är det som driver människor. Det

---

<sup>51</sup> Assael, H. (1987) *Consumer behavior and marketing action*

<sup>52</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Schiffman, G. L. & Kanuk, L. L. (1978) *Consumer Behavior*

<sup>55</sup> Kotler, P. (2003) *Marketing Management*

<sup>56</sup> Schiffman, G. L. & Kanuk, L. L. (1978) *Consumer Behavior*

<sup>57</sup> Assael, H. (1987) *Consumer behavior and marketing action*

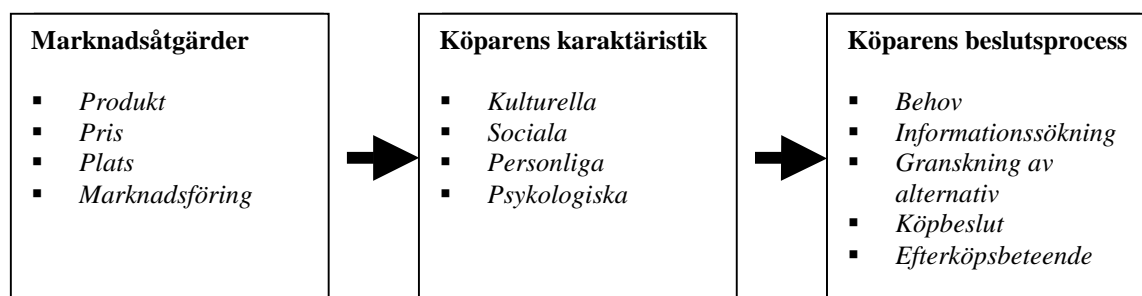
kan vara allt ifrån grundläggande behov som att äta till att kunna utveckla sig själv. Uppfattning är den process där individen väljer, organiserar och uppfattar information. Lärande innefattar de förändringar i uppfattning individen får från sina erfarenheter. Genom att betrakta lärandet ur ett sociokulturellt perspektiv kommer inverkan såsom traditioner och förväntningar påverka lärandet. Omvärlden och den kultur en människa lever i har även den en stor betydelse för sättet att lära och utvecklas.<sup>58</sup> Övertygelsen är en beskrivande tanke en person har om något, till exempel om ett varumärke, vilken får betydelse när det kommer till val av produkt.<sup>59</sup>

### 3.5.3 Kundens beslutsprocess

Efter att ha förstått köparens karakteristik behöver man känna till köparens beslutsprocess. Det finns ett antal olika beslutsprocesser: behov, informationssökning, granskning av alternativ, köpbeslut och efterköpsbeteende.

Genom att identifiera vad det är som utlöser konsumentens behov, får företaget en möjlighet att ändra sina strategier så de kan utlösa dessa behov. Från vilka källor informationen kommer ifrån och hur kunden granskar dem får också sitt inflytande över konsumenten. Det finns två olika faktorer som påverka ett köpbeslut. Den första är attityden från andra personer och den andra är en oväntad situation. Efter köpet kommer konsumenten att uppleva antingen nöjdhet eller missnöjdhet, detta gör det viktigt för ett företag att fortsätta att följa sina kunder.<sup>60</sup>

När kunskap om alla dessa egenskaper och processer väl införskaffats, framkommer en klarare insyn i vad som styr konsumentens val av produkt.



Figur 4. Faktorer som påverkar kundens beteende<sup>61</sup>

<sup>58</sup> Säljö, Roger. (2000) *Lärande i praktiken*-

<sup>59</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Kotler, P. (2003) *Marketing Management*



## 4. Empiri

---

*I detta kapitel använder vi oss av insamlad data för att förklara de faktorer som har inflytande över branschen. Dessa är strukturen i branschen, bankernas strategier, omställningskostnader och Internettjänster samt tendenser inför framtiden. I den senare delen av kapitlet använder vi oss insamlad data för att förklara de faktorer som förklarar kundernas vilja till ett aktivt val av bank. Dessa faktorer är kundens lojalitet, beteende och karaktäristik.*

---

### 4.1 Branschstudie

I denna del av empirin söker vi anledningar till varför uppstickarbankerna inte har tagit större marknadsandelar från de traditionella bankerna.

#### 4.1.1 Strukturen

Ett drygt decennium har passerat sedan de första utmanarna till oligopolet på bankmarknaden började verka. Olika siffror gör gällande för hur stor andel av den totala marknaden som uppstickarbankerna lyckats ta, i de flesta fall handlar det om mellan 10-20 %. De fyra storbankerna - Föreningssparbanken, Handelsbanken, Nordea och SEB har idag åtminstone 80 procent av den svenska marknaden. Så som helhet betraktat är det fortfarande de fyra giganterna som dominerar bankmarknaden.<sup>62</sup> Orsakerna bakom storbankernas starka ställning är flera. "Bankföreningen är ur Konkurrensverkets perspektiv ett ruskigt ställe", sa Claes Norgren, Generaldirektör på Konkurrensverket, vid en prisceremoni som hölls av Privata Affärer. Ur Konkurrensverkets perspektiv är branschorganisationer något som lätt kan gå snett, och Claes Norgren gav som exempel den misstänkta bensinkartellen som upptäcktes 1999. Johan Hasning på Bankföreningen försäkrade att det inte skrivs några hemliga uppgörelser på servetter hos dem. "Orsaken till att svenskar inte byter bank oftare är för att 80 procent är nöjda", sa han.<sup>63</sup>

Meningarna skiljer sig åt huruvida de traditionella bankerna har påverkats av de nya aktörerna. Framförallt är det representanter från de traditionella bankerna som anser att uppstickarbankerna inte utgör något hot, medan andra oberoende källor menar att de har haft en betydande inverkan. I synnerhet inom särskilda områden på bankmarknaden.

Enligt Anders Andersson på Privata Affärer, trodde storbankerna inte att uppstickarbankerna skulle ta en så pass stor del av kunderna som de gjort. Samtidigt är det förvånande att inte fler utländska banker har etablerat sig.<sup>64</sup> Peter Malmquist, lärare på Handelshögskolan i Stockholm och skribent på Sydsvenskans börsrapport, menar att när uppstickarbankerna kom, tog de relativt snabbt en del marknadsandelar. Den utvecklingen avstannades då några av

---

<sup>62</sup> Flores, J. (2004-09-29) *Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*

<sup>63</sup> Wahlin, E. (2004-11-24) *Claes Norgren varnar för storbankernas egen klubb*

<sup>64</sup> Andersson A, Privata Affärer

dessa aktörer relativt snabbt blev uppköpta. Således försvann det ursprungliga hotet mot storbankernas verksamhet.<sup>65</sup>

Enligt Göran Bucht, ansvarig för omvärldsbevakning inom kunderbjudande och produkter på Föreningssparbanken, var uppstickarbankerna ett större orosmoment för tio år sedan än vad de är idag. ”Idag har de svårt att skaffa sig lönsamhet, så konkurrensen har inte blivit den som fruktades för tio år sedan”. Han ser dock att det blivit mer fokus på pris vilket gynnar kunden, men i praktiken är konkurrenssituationen relativt oförändrad. Vidare menar Bucht att, ”om uppstickarna ska utgöra ett hot mot etablerade banker så måste de erbjuda ett bredare sortiment av produkter, vilket de inte gör och till stor del inte har för avsikt att göra”.<sup>66</sup> Nils Erik Persson, chef på Handelsbanken Lund, håller med i Buchts resonemang och anser inte att branschstrukturen har förändrats, och tror inte heller att den kommer att göra det i framtiden.<sup>67</sup>

Utöver de fyra storbankerna är det framförallt SkandiaBanken, Ikanobanken, ICA Banken, Länsförsäkringar Bank, samt den utländska banken Danske Bank som någorlunda lyckats etablera sig på marknaden. Anledningen till detta är framförallt att de sedan tidigare har ett starkt varumärke, med en stor organisation och kundkrets bakom sig. Danske Bank är i dag den enda internationella aktör som lyckats etablera sig på den svenska marknaden.<sup>68</sup> Danske Bank är förvisso en uppstickarbank, men samtidigt en av de största, om inte den allra största nordiska banken.<sup>69</sup> Stefan Nyrinder, marknadschef på SEB, ser inte Danske Bank som en uppstickarbank. Han menar att de fyller en lucka för konsumenten när de öppnar lokala kontor, en lucka som inte behövs. De bankkontor som finns idag är enligt Nyrinder nödvändiga för bankernas distributionsnät mer än de är till för kunden. ”Den traditionella banken är på väg att försvinna och när kunderna inser detta har Danske Bank all anledning att frukta de riktiga uppstickarbankerna.”<sup>70</sup> Anders Andersson tror å andra sidan att Danske Bank kommer att bli en ännu starkare aktör framöver och Privata Affärer utsåg även Danske Bank till årets bank 2004, vilket enligt Andersson kommer att få ett stort genomslag.<sup>71</sup>

Till en början tog inte storbankerna SkandiaBanken på allvar, men har nu insett att de är en bank att räkna med. De har för tillfället tappat lite av värdet i sitt varumärke på grund av dess moderbolags, Skandia, interna skandaler. Trots att varumärket förlorat värde, är SkandiaBanken fortsatt en av de starkaste uppstickarbankerna. Dessutom har de på kort tid ökat sin inlåning från och utlåning till hushållen i betydande grad.<sup>72</sup>

Vid frågan om vilka uppstickarbanker som kommer att klara sig bäst svarar både Bucht och Nyrinder att de tror på SkandiaBanken och de får stöd i sin analys av Peter Malmquist som

---

<sup>65</sup> Malmqvist P, Handelshögskolan i Stockholm

<sup>66</sup> Bucht G, Föreningssparbanken

<sup>67</sup> Persson N. E, Handelsbanken

<sup>68</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>69</sup> Nyrinder S, SEB

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>72</sup> Bucht G, Föreningssparbanken

också anser att de ligger bäst till av de nya bankerna, trots de interna problemen de senaste åren. En annan bank som sågs som en betydande konkurrent till storbankerna är, enligt Göran Bucht, ICA Banken med sin breda kundbas. ”Idag verkar de dock ha avskrivit sina ambitioner på att bli en renodlad bank”<sup>73</sup>.

Under de senaste två och ett halvt åren har en halv miljon svenskar bytt bank, och kunderna har varit mer otrogna än storbankerna någonsin räknat med. När bankkunderna får gradera nöjdhet och upplevd kvalitet blir skillnader mellan bästa och sämsta bank allt mindre.<sup>74</sup> Det signalerar, enligt Jan Eklöf, kanslichef på Svensk kvalitetsindex, att konkurrensen på bankmarknaden har hårdnat betydligt de senaste tio åren.<sup>75</sup> Konkurrensen minskar på bolånemarknaden, och uppstickarbankerna anklagar storbankerna för att låsa kunderna.<sup>76</sup> Anders Andersson menar dock att det statliga inslaget genom Sveriges Bostadsfinansieringsaktiebolag, SBAB, har betytt mycket för lånesektorn och menar att de har pressat ner storbankernas räntor. Utlåningsräntan har generellt sett blivit bättre än vad den varit, medan inlåningsräntan fortfarande kan bli mycket bättre.<sup>77</sup>

Kontentan är att storbankerna idag är mer villiga till förhandling med kunden, än de var tidigare. Uppstickarbankerna har bidragit till att konkurrenssituationen skärps.<sup>78</sup>

#### 4.1.2 Strategier

I flera undersökningar har det framkommit att bankkunderna inte är så priskänsliga. Uppstickarbankerna har valt att konkurrera med pris, vilket också fått till följd att många avgifter sänkts. Dock inte så mycket som man hade hoppats på. Det visar sig tydligt då storbankerna tillsammans har 80 procent av inlåningsmarknaden, men väljer att inte konkurrera mot uppstickarbankerna med en attraktiv ränta utan istället försöker locka kunder genom marknadsföring.<sup>79</sup> Storbankerna slår tillbaka mot uppstickarbankerna genom att försöka markera sin storhet och in i det längsta motarbeta de nya aktörerna.<sup>80</sup> Det finns exempel då storbankernas kunder kommit in på kontoren och velat flytta pengar till andra banker, där de mött banktjänstemän som påstått att det inte alls går, eller att det tillkommer höga avgifter. I juli 2004 tillkom en rådgivningslag som delvis har till syfte att förhindra sådan felaktig information. Lagen ska ta bort missförstånden mellan rådgivarna och kunderna, samt tydliggöra vad som är marknadsföring och vad som är rådgivning.<sup>81</sup> Göran Bucht medger att den nya lagen har föranlett en mängd åtgärder, där det blivit betydligt viktigare vilka medarbetare som representerar organisationen gentemot kunderna.<sup>82</sup>

---

<sup>73</sup> Bucht G, Föreningssparbanken

<sup>74</sup> www.bankforeningen.se

<sup>75</sup> Ibid

<sup>76</sup> Holmberg M, (2003-04-14) *Banker låser kunder*

<sup>77</sup> Andersson A, *Privata Affärer*

<sup>78</sup> Carlsson H, *Länsförsäkringar Bank*

<sup>79</sup> Pineus, I. (2001-10-04) *Riksgäldskontoret uppmanar till bankflykt*

<sup>80</sup> Andersson, A. (1995-10-26) *Vilket härligt krig...*

<sup>81</sup> Palutko Macéus, K. (2004-06-21)

<sup>82</sup> Bucht G, Föreningssparbanken

Det finns klara likheter mellan de fyra storbankernas strategier. Alla vill i princip vara ledande i Sverige eller Norden och till viss del även utanför dessa gränser.

De traditionella bankerna använder strategier som i stor utsträckning påminner om varandra. Att arbeta långsiktigt och mot ett totalkundskoncept, nämns indirekt i samtliga storbankers strategiformulering. Per Löfing, chef för kundprogram på Nordea, menar till exempel att deras ambition är att få kunderna att samla alla sina finanser hos Nordea: ”Ju mer du samlar i Nordea, desto bättre förmåner får du.”<sup>83</sup> På detta sätt vårdar och behåller Nordea kunderna. Vidare försöker storbankerna driva flerkanalsdistribution, vilket innebär att kunden kan göra sina ärenden genom telefonbank, via personlig service samt över Internet. De stora skillnaderna är att Föreningssparbanken vidhåller sin lokala förankring genom ett omfattande kontorsnät som är indelat i 93 lokala banker. Målet är att nästan alla affärsbeslut ska fattas i den lokala banken, som känner kunderna och den lokala marknaden.<sup>84</sup>

Handelsbankens satsar på god lönsamhet istället för stora marknadsandelar. Vidare undviker Handelsbanken att koncentrera alla sina resurser där priskonkurrensen är som mest intensiv. Som en universalbank, med ett brett produktutbud, har de större möjligheter att omfördela sina resursinsatser beroende på var efterfrågan är störst och konkurrensen minst.<sup>85</sup> Nils Erik Persson betonade vikten av den personliga kontakten, och de åtgärder som Handelsbanken använder för att behålla sina kunder är framförallt just att erbjuda en god personlig service. På detta sätt får kunderna mer än vad de förväntar sig.<sup>86</sup>

Uppstickarbankernas affärsidéer och koncept skiljer sig något sinsemellan, jämfört vad de traditionella bankerna gör i sina strategiformuleringar. Uppstickarbankerna måste fortsätta att förbättra sina villkor, marknadsföra sig bättre och nå ut till fler kunder samt informera kunderna vad det innefattar att byta bank.<sup>87</sup> SkandiaBanken, Ikanobanken och ICA Banken poängterar alla enkelheten ska genomsyra deras verksamhet. Dessa tre aktörer har alla stora organisationer bakom sig, men står för ett smalare utbud av produkter till skillnad från storbankerna.

Per Bengtsson på ICA Banken tror även på strategin med en aggressiv marknadsföring kombinerat med just få och enkla produkter. Detta skulle troligtvis få fler kunder att göra ett aktivt val av bank.<sup>88</sup> Länsförsäkringar Bank tror att det är viktigt att utveckla relationerna med de kunder de har idag.<sup>89</sup>

Som tidigare nämnts är Danske Bank inte uppstickarbank i samma mening som övriga uppstickarbanker. Deras strategi bygger mycket mer på traditionell bankverksamhet, en lokal

---

<sup>83</sup> Löfing P, Nordea

<sup>84</sup> Föreningssparbankens årsredovisning 2003

<sup>85</sup> Handelsbankens årsredovisning 2003

<sup>86</sup> Persson N. E, Handelsbanken

<sup>87</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>88</sup> Bengtsson P, ICA Banken

<sup>89</sup> Carlsson H, Länsförsäkringar Bank

bank som samtidigt ska kunna erbjuda ett komplett sortiment. Genom strategiska uppköp av lokalt stora banker har de på kort tid lyckats erövra marknadsandelar.<sup>90</sup> ”Vi har drivit en ganska aggressiv linje och vi ska fortsätta växa”, säger Danske Banks svenska VD Mats Torstendahl.<sup>91</sup>

#### 4.1.3 Trögrörlighet

Bankbranschen är sedan tidigare känd för att vara trögrörlig. Orsaken till denna trögrörlighet är framförallt kundernas orörlighet.<sup>92</sup> Ann-Sofie Eriksson, konkurrensakkunnig på Konkurrensverket instämmer i detta och menar att den låga konkurrensen beror på bankkundernas ovilja att byta bank. Hon anser att, ”En förutsättning för att konkurrensen ska fungera är att kunderna är rörliga eller åtminstone överväger att byta bank”.<sup>93</sup> På 70- och 80-talet var många lån bundna, vilket resulterade i kunderna inte kunde byta bank på grund av ränteskillnadsersättningen. Enligt Håkan Carlsson, bankchef på Länsförsäkringar Bank, finns detta hinder kvar idag, men det har dock blivit något lättare för kunderna.<sup>94</sup>

Stefan Nyrinder anser att trögrörligheten beror på två faktorer. För det första är det en lågintresseprodukt, den är ett hjälpmedel för att få tillgång till högintresseprodukter. Till exempel, det är inte lånet kunden i första hand vill åt, utan snarare en annan produkt vilket ett lån möjliggör. För det andra är organisationerna bakom bankerna är stora och tyngda av historik och gamla traditioner vilket gör att förändringar tar lång tid.<sup>95</sup> Banktjänster är också i många fall ganska långsiktiga, och går att jämföra med sällanköpsvaror. Kunderna ställs inte inför återkommande valsituationer mellan olika leverantörer till skillnad från vad som gäller vid t.ex. köp av förbrukningsvaror. Tvärt om gör kunden ett val som sedan följer honom så länge han inte gör ett nytt aktivt val att anlita en annan leverantör.<sup>96</sup>

Ett bankbyte betyder inte att kunden ska flytta alla sina tillgångar och skulder från en bank till en annan. Snarare innebär det att kunden väljer enstaka tjänster från flera olika banker. Kunden kan således behålla huvuddelen av tjänsterna hos den ursprungliga banken.

Bankkunderna vill helst vara kvar i den bank de har, och undvika det arbete de tror att ett bankbyte innebär. Kunderna ser också problem förknippat med det administrativa arbete som krävs.<sup>97</sup> Per Bengtsson menar att det är myten om att det är besvärligt att byta bank, som gör att kunderna på bankmarknaden blir trögrörliga. Dock tror han att massmedias uppmärksamhet av de nya bankerna de senaste åren, nog kommer att leda till en ökning av nischbankernas marknadsandel framöver.<sup>98</sup>

---

<sup>90</sup> Flores J. (2004-09-29) *Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*

<sup>91</sup> Fälldin, C. (2004) *Årets svenska bank är dansk*

<sup>92</sup> Holmberg M. (2003-09-21) *Jämförpris på banktjänster*

<sup>93</sup> Flores, J. (2004-09-29) *Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*

<sup>94</sup> Carlsson H, Länsförsäkringar Bank

<sup>95</sup> Nyrinder S, SEB

<sup>96</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>97</sup> Malmqvist P. *Handelshögskolan i Stockholm*

<sup>98</sup> Bengtsson P, ICA Banken

Anders Andersson menar att trögrörligheten beror på konservativa kunder. Dessutom är många kunder rädda för att förlora den personliga kontakten, vilken enligt Andersson är övervärderad.<sup>99</sup> Nils Erik Persson anser att med den personliga kontakten kan de specialanpassa sina erbjudanden, då de känner till kundernas bakgrunder. Denna kontakt är enligt honom mycket betydelsefull, och förstärker trögrörligheten. Då inte uppstickarbankerna har denna möjlighet blir det en stor konkurrensfördel för storbankerna. Han anser även att den personliga rådgivningen och den lokala förankringen har större betydelse än priset på olika tjänster.<sup>100</sup> Håkan Carlsson menar att uppstickarna inte har tagit större marknadsandelar på grund av att det krävs kapital. Bristen på kapital skapar i sin tur fysiska hinder. System måste byggas ut och kvalificerad personal ska anställas.<sup>101</sup> Peter Malmqvist, skribent på Sydsvenskan och lärare på Handelshögskolan, anser att bankbranschen karaktäriseras av enormt tunga datainvesteringar, där storbankerna har stordriftsfördelar, vilket de mindre aktörerna saknar.<sup>102</sup> Detta kommer enligt Nils Erik Persson att leda till att de fristående lokala bankerna kommer att få det svårt att följa med i utvecklingen i framtiden.<sup>103</sup> Kunderna ställer allt högre krav på att tekniken och Internet ska vara tillförlitlig, vilket leder till särskilda krav på de finansiella aktörernas verksamhet. Intresset av stabilitet och säkerhet i sektorn har också tagits tillvara i den lagstiftning som reglerar olika finansiella tjänster.<sup>104</sup>

Det är ett genomgående drag i branschen att helkunderna är mest nöjda. Den som har tre tjänster eller fler utöver rena lönekonton, som långsiktigt sparande, finansiell förvaltning, utlåning eller livförsäkring, hos sin bank är mer nöjda än de som har färre. Som helkund erbjuds kunderna ofta lägre avgifter och bättre service.<sup>105</sup> Om en kund väljer att flytta delar av sitt engagemang till en ny bank, går den miste att få samma förmåner som en helkund.<sup>106</sup> Internet överhuvudtaget stärker den trenden och skapar incitament för totalprodukt. Trögrörligheten beror på att kunden inte vill lägga ner tid. Sedan finns det alltid en minoritet som alltid är beredda att byta leverantör, men svårt att peka på någon speciell grupp.<sup>107</sup>

Ytterligare en orsak till trögrörligheten är den komplexa valsituationen som en konsument utan särskilda kunskaper på det finansiella området står inför vid byte av bank. De finansiella tjänsterna har en karaktär som knappast gynnar rörligheten. Tjänsternas komplexitet kan göra det svårt för konsumenten att få tillräcklig kunskap för att kunna förstå och påverka sin situation. Bristen på kunskap gör det också svårare för konsumenten att jämföra olika leverantörers tjänster sinsemellan och därmed att byta leverantör.<sup>108</sup>

---

<sup>99</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>100</sup> Persson N. E, Handelsbanken

<sup>101</sup> Carlsson H, Länsförsäkringar Bank

<sup>102</sup> Malmqvist P, Handelshögskolan i Stockholm

<sup>103</sup> Persson N. E, Handelsbanken

<sup>104</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>105</sup> Bergqvist, L. G (2004-10-04)

<sup>106</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>107</sup> Malmqvist P, Handelshögskolan i Stockholm

<sup>108</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

Bankkunderna har också svårt att se realistiska alternativ till den bank de använder. Omkring en fjärdedel ser inga alternativ alls. De har också svårt att uppskatta vad de betalar för olika banktjänster i dag och ännu svårare att bedöma hur stor besparingen skall vara för att ett byte av bank skall kännas attraktivt. Bankerna förefaller heller inte vidta aktiva åtgärder för att skaffa nya kunder i alla fall inte genom uppsökande verksamhet. Ytterst få har blivit kontaktade av någon bank.<sup>109</sup>

Anders Andersson anser att trögrörligheten är relativ stor idag, och antagligen mer utbredd än vad någon anar. Det är bättre nu än vad det varit tidigare och det kommer troligen bli bättre framöver.<sup>110</sup> Trögrörligheten har börjat avta när allt fler blir Internetkunder hos en bank, vilket gör det lättare att få folk att byta från sin gamla bank till en nischbank.<sup>111</sup> ”Det finns även sprickor i oligopolfasaden”, menar Johan Hansing, chef på Svenska bankföreningens ekonomiska avdelning.<sup>112</sup> Stefan Nyrinder menar att, ”trycket och konkurrensen inom bankbranschen ökar, men genomslaget från nischbankerna låter vänta på sig, vilket är förvånande”. Folk skiftar leverantör i allt högre takt men det går fortfarande sakta och trögheten säkerställer storbankernas dominerande ställning.<sup>113</sup>

#### **4.1.4 Omställningskostnader/Omställningshinder**

Utvecklingen går snabbt fram inom det finansiella området. Bankkunderna har i allt mindre utsträckning kontakt med bankpersonal i samband med köp av bank- eller försäkringstjänster. Detta ökar kraven på information om produktens tjänsteinnehåll, försäkringsvillkor och pris. Kostnader kan uppkomma då kunder samlar in information om priser eller villkor för olika tjänster från bankerna.<sup>114</sup> Per Bengtsson anser att det är svårt för kunden att få grepp om vilka kostnader banken tar ut för sina tjänster. Han menar att avgifterna ofta fördelas månads- eller kvartalsvis vilket gör det svårt för kunden att få en bra bild över totalkostnaden.<sup>115</sup>

I konkurrensverkets rapport 2001:5 framgår bland annat att konsumenterna ser problem av administrativ art, och känner ett inre motstånd till att byta bank. Dessutom knyter bankerna kunden till sig genom löptider på lån och avtal, samt avgifter och kostnader i samband med bytet vilket gör det olönsamt.<sup>116</sup>

Enligt en bolånerapport från SBAB, dominerar de traditionella bankerna det svenska folkets marknad för bostadslån. Det leder till att bottenlånen kostar hushållen mer än nödvändigt.<sup>117</sup> Vid jämförelser mellan de olika bankernas priser kan hushållen öka sitt finansiella överskott om de beaktar möjligheterna till aktivt val av bank. Storbankerna konkurrerar framförallt med

---

<sup>109</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>110</sup> Andersson A, *Privata Affärer*

<sup>111</sup> Gripenberg P, (2004-09-30) *Skandiabanken räknad med att fördubbla antalet kunder*

<sup>112</sup> Flores J, (2004-09-29) *Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*

<sup>113</sup> Malmqvist P, *Handelshögskolan i Stockholm*

<sup>114</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>115</sup> Bengtsson P, *ICA Banken*

<sup>116</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>117</sup> Rune G. (2003-07-03) *Passiva kunder missar lägre ränta*

sitt utbud av personlig service och med kapitalförsäkringar men de binder även räntan.<sup>118</sup> Sedan den första oktober 2004 omfattas även banktjänster av prisjämförelselagen. Hur själva jämförelsen ska gå till och vem som ska göra den är ännu inte klart.<sup>119</sup> Anders Andersson tolkar situationen som om att storbankerna måste börja ta utmanarna på allvar.<sup>120</sup> Peter Malmquist styrker påståendet och hävdar att uppstickarbankerna kan ta fler marknadsandelar från storbankerna, genom att bredda sitt produktutbud och behålla låga avgifter. Enligt Peter Malmquist har det hittills varit svårt att göra generella prisjämförelser på grund av det ringa informationsflödet om priser på bankernas tjänster vilket har lett till att uppstickarna haft det svårare att knyta kunder till sig och få kunderna att byta bank. Vidare menar Peter Malmqvist att priset inte är en tillräcklig anledning för att en kund ska byta bank.<sup>121</sup> Per Löfing nämner också att tiondelar i räntan inte revolutionerar ekonomin. Nordea har därmed valt att inte konkurrera med de nya aktörerna med pris. Det kommer alltid att finnas aktörer som har bättre priser, men de har inte bättre helhetslösningar. Detta tyder på att det finns omställningskostnader som uppstickarna inte kan radera genom billiga lån och bra inlåningsräntor.<sup>122</sup>

#### **4.1.5 Internettjänsten**

Svenska banker har 5,1 miljoner Internetkunder.<sup>123</sup> För konsumenterna har Internet medfört många fördelar. Den ökade tillgängligheten är en av de viktigaste effekterna. Genom den nya tekniken kan konsumenter lättare få tillgång till information om både tjänster och leverantörer än tidigare. Eftersom det är förenat med betydande investeringar att etablera ett rikstäckande kontorsnät har Internet också varit nödvändigt för många nya mindre aktörer. Göran Bucht anser dock inte att Internetutvecklingen var någon som uppstickarbankerna ledde, utan var snarare en förutsättning för att de skulle kunna etablera sig. Utvecklingen har enligt Bucht i högsta grad varit kunddriven.<sup>124</sup> Nils Erik Persson anser att det är snarare rationaliseringsskäl som har skapats bankens Internettjänster än den rådande konkurrensen. Han menar även att det kostar mycket att hålla i gång en bra Internettjänst, vilket gör de lokala sparbankerna kommer att få det svårt att följa med i utvecklingen i framtiden.

För de nischbanker som försökt bryta sig in efter teknikrevolutionen har det dock gått sämre. ICA Banken har svårt att ta sig in på marknaden och har bara bråkdelar av procent, precis som Länsförsäkringar Bank. Coop Bank gick i graven utan att ens ha startat.<sup>125</sup> Per Bengtsson förklarar att utvecklingen av ICA Bankens Internetbanken gjordes efter noggranna kundundersökningar och genom att jämföra konkurrenternas utbud och använda de bästa delarna. ICA Banken kommer att utveckla nya Internettjänster så snart de utökat det övriga

---

<sup>118</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>119</sup> Beckman, F. (2004-11-17) *Var inte rädd att byta bank*

<sup>120</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>121</sup> Malmqvist P, Handelshögskolan i Stockholm

<sup>122</sup> Löfing P, Nordea

<sup>123</sup> Markwall J, (2003-11-26) *Kunderna gillar sina Internetbanker*

<sup>124</sup> Bucht G, Föreningsparbanken

<sup>125</sup> Flores J, (2004-09-29) *Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*



produktutbudet. I dagsläget är högsta prioritet dock att få en hög driftssäkerhet i deras befintliga system.<sup>126</sup>

För bankerna är det mer kostnadseffektivt att erbjuda tjänster och information via Internet än att kunden besöker ett kontor. Även de banker som har ett rikstäckande kontorsnät finns därför närvarande på Internet med avancerade hemsidor. Att erbjuda en bra Internettjänst har blivit ett viktigt konkurrensmedel för bankerna.<sup>127</sup>

Kunder som vill utnyttjar flera banker, får således logga in på flera bankers hemsidor. Detta kan verka avskräckande för kunden, men det medför också konkreta omställningskostnader när kunden bland annat måste lära sig strukturen för flera olika Internetkontor. Inte minst att införskaffa bankers säkerhetslösningar, till exempel koder, kodkort och dosor vilka kan vara förknippade med kostnader för kunden. När bankerna även tar betalt för sin Internettjänst dubbleras eller flerdubblas dessutom kundens kostnader för Internettjänsterna.<sup>128</sup> Utan egna kontor är nätet en förutsättning för framgångsrik verksamhet.<sup>129</sup>

I dag är det billigast att sköta sina bankaffärer över Internet. Det går dessutom ofta snabbare, eftersom bankkontoren ofta har långa köer. I en intervju i TT Spektra uttalar sig Pontus Hamilton, byrådirektör på Konsumentverket, ”Det är lätt att få en känsla av att de medvetet har underbemannat kontoren så att kunderna ska sluta göra sina ärenden där. Det är uppenbart att de vill att man ska betala räkningar på Internet. De som drabbas är äldre och andra personer som inte har tillgång till dator”.<sup>130</sup>

#### 4.1.6 Tendenser

Åsikterna om vilka aktörer som kommer att finnas kvar över den kommande tioårsperioden, går vitt isär. Nils Erik Persson menar att uppstickarbankerna kommer att bli tvungna att höja sina priser för att kunna överleva. Detta då moderbolagen kommer att ställa högre krav på avkastning.<sup>131</sup>

Per Löfing tror att det kommer fler nischaktörer i framtiden som främst specialiserar sig och placerar sig väldigt smalt. Han tror att det kommer fler aktörer som nischer sig med olika pensionserbjudanden eller endast med lån. Dessa ställer ännu högre krav på Nordea, vilket leder till att Nordea behöver kompetenta medarbetare i banken som är utbildade inom områdena och som kan vårda kunderna.<sup>132</sup> Per Bengtsson tror att konkurrensituationen kommer att förbättras i och med att fler och fler kunder kommer att inse vikten av att göra ett aktivt val. Han menar även att på grund av ovan nämnda faktorer har konkurrensen i

---

<sup>126</sup> Bengtsson P, ICA Banken

<sup>127</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>128</sup> Ibid

<sup>129</sup> Braconier F, (2004-10-04) *Nischbanker växer på bolån*

<sup>130</sup> Hedlund, M. (2004-11-18) *Det lönar sig att byta bank*

<sup>131</sup> Persson N. E, Handelsbanken

<sup>132</sup> Löfing P, Nordea

branschen varit snedvriden då storbankerna har haft monopol på bankmarknaden med orimliga vinster. ”Vi kommer att se fler aktörer i framtiden, dels utländska banker men även andra aktörer såsom klädföretag, postorder, bensinföretag med mera” fortsätter han.<sup>133</sup> Håkan Carlsson däremot, menar att det i framtiden inte kommer att finnas fler aktörer då det är kapitalkrävande att starta en bank. Han menar att vissa av uppstickarbankerna som finns idag kommer att växa lite, framförallt Länsförsäkringar Bank och SkandiaBanken. Banken ska vara serviceinriktad och kundvänlig samt ha bra priser. Då kommer kunderna automatiskt.<sup>134</sup>

Tendenserna från respektive läger ovan är uppenbar. Frågar vi Anders Andersson om hur det kan se ut i framtiden, menar han att den statliga inblandningen i lånesektorn, vilken var positiv, skulle appliceras inom andra sektorer om det skulle kunna få samma effekt där.<sup>135</sup> Enligt Peter Malmqvist är det svårt att motivera ett stort kontorsnät, med bankkontoren som säljställe. Ändå går många fortfarande till kontoren för att uträtta sina ärenden. ”Debatten om bankkontorens vara eller inte vara har blivit oproportionerlig, branschen står inför en naturlig omstrukturering”, menar Peter Malmqvist.<sup>136</sup> Stefan Nyrinder är övertygad om att det kommer att försvinna aktörer och att branschen kommer att omstruktureras. Att det kommer helt nya aktörer är han ytterst tveksam till, däremot ställer han sig förstående till om större företag likt Hennes & Mauritz eller Volvo skulle starta ett bankbolag. De har förmodligen en väl motiverad anledning till en sådan satsning. Samtidigt ha de ett starkt varumärke och kan investera kapital under lång tid fortsätter han.<sup>137</sup>

## **4.2 Kundstudie**

I denna del söker vi faktorer som påverkar kundens vilja, alternativt ovilja att vara aktiv i sitt val av bank.

### **4.2.1 Lojalitet**

Lojaliteten betyder mycket, men en del försvann i början av 90-talet tillsammans med finanskrisen. Innan krisen var lojaliteten högre, men ränteutvecklingen har gjort att människor cirkulerar i högre grad idag. Dessutom har hemdatorer gjort att det är lättare att få tillgång till information.<sup>138</sup> En studie gjord av Konkurrensverket visar det motsatta. Här anger en majoritet av de undersökta att det är meningslöst att byta bank, att alla banker är lika när det gäller villkor, och att det är nästan omöjligt att ta reda på vilken bank som är bäst. Många kunder är kritiska till de höga bankavgifterna, men är ändå trogna storbankerna.<sup>139</sup> Finns det ingen missnöjdhet, blir det enklast för kunden att vara lojal mot sin bank, även om de anar att det finns pengar att tjäna på att vara aktiv.<sup>140</sup>

---

<sup>133</sup> Bengtsson P, ICA Banken

<sup>134</sup> Carlsson H, Länsförsäkringar Bank

<sup>135</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>136</sup> Malmqvist P, Handelshögskolan i Stockholm

<sup>137</sup> Nyrinder S, SEB

<sup>138</sup> Andersson A, Privata Affärer

<sup>139</sup> Dahlberg H, (2001-02-21) *Kunderna kritiska – men trogna*

<sup>140</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

Konsumenterna nöjer sig i allmänhet med en leverantör av banktjänster och de förefaller inte tro att de kan vinna så mycket på att vara aktiva. En vanlig uppfattning är också att besväret inte uppvägs av vinsten med att vara aktiv.<sup>141</sup> Det är besvärligt att ta ställning till bankernas erbjudanden, räntor, avgifter med mera. Tjänsterna är komplexa, vilket bidrar till att det är tidsödande och osäkert att göra rationella konsumtionsval.<sup>142</sup>

Det är inte bara kundernas ovilja och oförmåga att byta bank som skapar lojalitet, utan även storbankernas erbjudanden och olika typer av rabatter, som är kopplade till kundens engagemang i banken. På de finansiella marknaderna kombineras ofta olika tjänster i paket. Detta är till nackdelen för den enskilde konsumenten då kostnaden för varje tjänst inte framgår, vilket leder till minskad pristransparens.<sup>143</sup>

Av dem som endast anlitar en bank eller ser en bank som sin huvudbank utgör gammal vana eller tradition den viktigaste enskilda faktorn. Andra faktorer som gör kunderna trogna sin bank är att de har personliga relationer med personal i banken och närheten till bankkontoret från bostad eller arbetsplats. Övriga faktorer, såsom att arbetsgivaren sätter in lönen i den aktuella banken, nivån på räntor och avgifter eller kvaliteten på Internettjänsten. Även faktorer som bra service och goda relationer med banken har en betydande roll för kunderna.<sup>144</sup>

Anders Andersson tycker att uppstickarbankernas viktigaste kunder är yngre personer som har vuxit upp med datorer samt de ekonomiskt medvetna, vilka ofta är lite äldre klientel som har en del besparingar.<sup>145</sup> Nils Erik Persson berättade i intervjun att Handelsbanken är en aning oroad att i framtiden kunna förlora den nya generationen, vilka är öppna för den nya tekniken, till uppstickarbankerna. Det blir därför viktigt för dem att de kan erbjuda bra Internettjänster till denna generation. De kunder som till synes lämnat Handelsbanken till förmån för uppstickarbankerna är medelålders sparkunder. Emellertid har dessa kunder kvar sina andra konton hos Handelsbanken.<sup>146</sup>

Per Bengtsson anser att lojalitet framförallt är en generationsfråga. Lojalitetsfaktorn kommer att minska i värde de närmaste åren och storbankerna kommer att ytterligare banta sitt kontorsnät till förmån för bättre villkor på sparande och inlåning för att möta den allt starkare konkurrensen från nischbankerna.<sup>147</sup> Enligt Håkan Carlsson har lojaliteten redan minskat sedan början av 90-talet, i samband med finanskrisen. Detta har gjort situationen lättare för uppstickarbankerna.<sup>148</sup>

---

<sup>141</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Ibid.

<sup>145</sup> Andersson A, *Privata Affärer*

<sup>146</sup> Persson N. E, *Handelsbanken*

<sup>147</sup> Bengtsson P, *ICA Banken*

<sup>148</sup> Carlsson H, *Länsförsäkringar Bank*

Bankkontorets geografiska läge har också en stor betydelse för kundernas lojalitet. Det är bankerna som har de närmaste kontoren kunderna söker sig till. Det är enkelt att gå in och fråga och boka tid för möten.<sup>149</sup> Framför allt storbankerna premierar kunder med större affärer vilket kan leda till lojalitet till banken. Vissa rabatter är tydligt uttalade, medan andra är mer dolda. Ett typexempel på den senare kategorin är rabatter på bolån.<sup>150</sup>

#### 4.2.2 Kundens beteende

Peter Malmqvist anser att många sammanlänkande parametrar måste inträffa innan en kund ser en direkt anledning att flytta sitt sparande eller lån. Någon annan aktör måste först och främst ha ett mycket bättre erbjudande. Samtidigt ska kunden ifråga vara missnöjd med den service han får för tillfället, det vill säga dåligt bemötande och dåliga affärer.<sup>151</sup> Dessutom anser Johan Marwall att många bankkunder drar sig för att byta bank därför att de tror att det är besvärligt.<sup>152</sup>

Nils Erik Persson menar att kunderna inte är prisfokuserade utan söker snarare efter bekvämlighet och enkelhet, genom att bara använda sig av en bank. Johan Hansing anser i motsats att undersökningarna om kundtrohet är fel gjorda. Han menar, "I dag har man visserligen kvar sin storbank, men man har också flera andra banker". En för bolån, en för sparande och så vidare.<sup>153</sup> Den utvecklingen instämmer Göran Bucht i, "kundbeteendet kommer att förändras och vi kommer förmodligen få se ett ökat flerbanksförhållande".<sup>154</sup>

Intåget av nya banker och ny teknik har förändrat bankkundernas beteende. Kunderna blev mer medvetna och oberoende de stora bankernas kontor. Detta fick jättarna att ta efter och många kontor lades ner.<sup>155</sup>

Anders Andersson tror däremot att många kunder lägger stor vikt vid den fysiska närheten till banken och anser därmed inte nischbankerna, med endast Internetsidor, som något alternativ. Han beskrev även att SEB tidigare valde att stänga ner flera kontor, men att denna strategi nu har lagts ner. Detta har till och med lett till att ansvariga personer som var främst ansvarig för denna utveckling har fått avgå.<sup>156</sup>

Frågan kan också, enligt Per Bengtsson, delas upp i storstad och landsbygd. Kunderna på landsbygd är valet av bank mer traditionsbundet. Den första bankkontakten sker oftast tillsammans med föräldrarna, som är välkända kunder i deras lokala bank. Första lönen och

<sup>149</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>150</sup> Holmberg M, (2003-09-21) *Jämförpris på banktjänster*

<sup>151</sup> Malmqvist P, Handelshögskolan i Stockholm

<sup>152</sup> Markwall J, (2003-11-26) *Kunderna gillar sina Internetbanker*

<sup>153</sup> Flores J, (2004-09-29) *Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*

<sup>154</sup> Bucht G, Föreningsparbanken

<sup>155</sup> Flores J, (2004-09-29) *Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*

<sup>156</sup> Andersson A, Privata Affärer

första låneansökan sker oftast i samma bank som föräldrarna är kunder i. Storstadskunden är däremot mer benägen att byta bank och försöka hitta det lägsta priset, och får därför inte samma relation till en speciell bank.

#### 4.2.3 Karaktäristiska egenskaper

Generellt sett är det svårt att finna data som pekar på specifika faktorer som avgör vilken leverantör av banktjänster som kunden väljer. De flesta tillfrågade är överens om att det är en kombination av alla faktorerna som avgör valet av bank, men nämner framförallt personliga och sociala som de två främsta faktorerna. Personliga faktorer så som ålder spelar stor roll, då yngre personer är mer öppna för alternativ. Till exempel yngre personer tenderar att ha fler bankkontakter än vad äldre har, och kunder med hög inlåning har oftare fler kontakter än de kunder som har lån.<sup>157</sup>

Det ska dock tilläggas att många respondenter ställer sig kritiska till om det är ett val i den rätta bemärkelsen. Peter Malmquist anser inte att val av bank kan karaktäriseras som något direkt val. I så fall, menar han, ska ett sådant ske efter stort missnöje och om eventuellt byte ska komma måste avkastningen motsvara besväret.<sup>158</sup>

I konkurrensverkets rapport är det få konsumenter som angivit livssituationer som skäl att byta bank, exempelvis köp av bostad, bil eller nytt jobb. En större genomgång av relevanta banktjänster borde kunna antas ske i samband med sådana förändringar. Bostadsköp innebär exempelvis ofta en avslutning av sparande inte sällan i kombination med en ökad lånebelastning.<sup>159</sup>

Nils Erik Persson menar att Handelsbanken skapar trygghet åt sina kunder genom råd och stöd, vilket kan ses som en psykologisk faktor. Däremot kan en person lockas till att byta banktjänster på grund av sociala skäl, till exempel att personen ifråga att denne är modern och medveten genom att välja en uppstickarbank.<sup>160</sup>

Per Bengtsson anser att det är sociala faktorer som till största delen avgör kundernas val av bank, men tillägger att det kommer att ske en förändring framöver där personliga skäl kommer att överväga vid val av bank.<sup>161</sup>

Göran Bucht tillägger att det existerar ytterligare en viktig aspekt, den strukturella. Den inträffar då individen genom sin arbetsplats får lönen insatt på arbetsgivarens bank. Personen blir i första hand tillfrågad var han vill ha sin lön insatt, men väljer ofta den bank som arbetsgivaren använder.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> Persson N. E, Handelsbanken

<sup>158</sup> Malmqvist P, Handelshögskolan i Stockholm

<sup>159</sup> Lindell, K & Nykvist, A-C. (2001) *Konkurrensverkets rapportserie 2001:5*

<sup>160</sup> Persson N. E, Handelsbanken

<sup>161</sup> Bengtsson P, ICA Banken

<sup>162</sup> Bucht G, Föreningsparbanken

Stefan Nyrinder pekar på sociala och kulturella skäl i valet av bank och ger exempel på att många människor ärver valet av bank genom föräldrar och ofta stannar de kvar. Nyrinder anser att bank idag handlar mycket om varumärkesuppfattning, och vad individen drar för paralleller till det specifika varumärket. Han ger exempel på att SEB ägs av Wallenberg, som förknippas med kapitalistisk livssyn. Således är det många människor med annorlunda politisk uppfattning som väljer ett annat alternativ än SEB.<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Nyrinder S, SEB

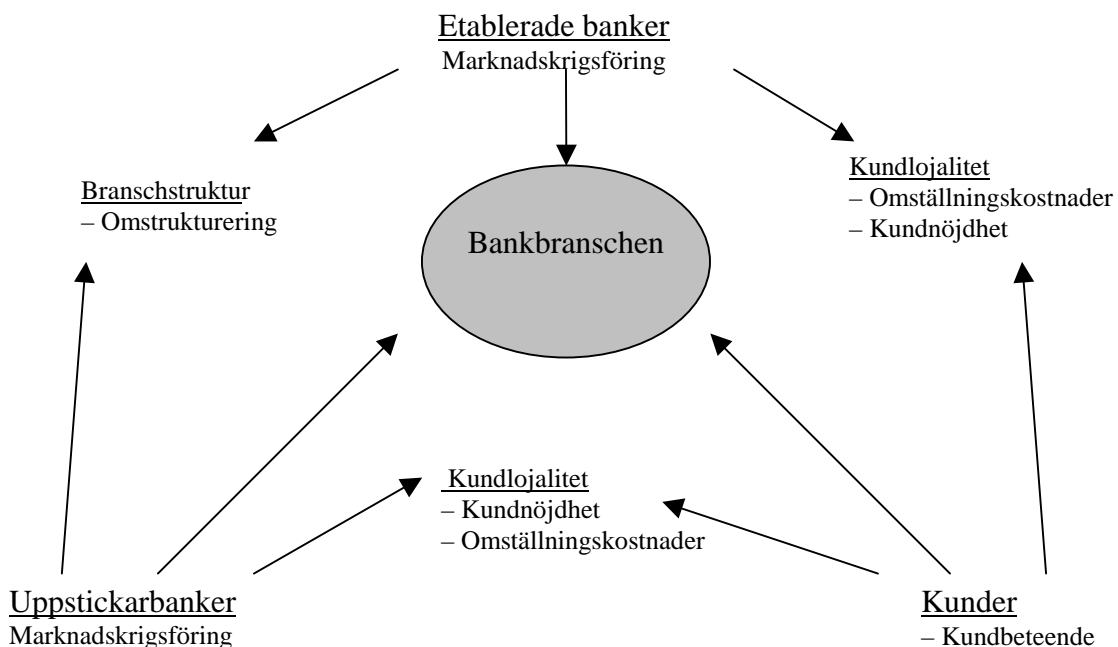
## 5. Analys

---

I detta kapitel kombinerar vi teori och empiri för att kunna analysera branschen och dess konkurrenssituation samt kunden och dess beteende. Branschanalysen omfattar bankbranschens marknadskrafter, bankernas strategier och branschen trögrörlighet. Kundanalysen omfattar kundens lojalitet, beteende och dess karakteristiska egenskaper.

---

För att få en övergripande bild hur vi vill presentera vår analys, och hur alla berörda parter interagerar, använder vi modellen nedan för att vägleda läsaren. Modellen ska visa hur vi applicerar litteraturstudien tillsammans med empirin till våra undersökningsobjekt.



Figur 5. Sammanbandet mellan de etablerade bankerna, kunderna och uppstickarbankerna

### 5.1 Bankbranschen

Branschen i allmänhet, och de fyra storbankerna i synnerhet, har varit skyddad från intrång under lång tid. Detta beror till stor del på att dess tjänster är lågintresseprodukter. Med detta menas att kunden ser bankens tjänster i många fall som nödvändiga för få tillgång till mer intressanta produkter. Vidare har lokala banker fått agera ostört, vilket under lång tid påverkat människors val av bank, och den traditionen lever vidare.

De internationella aktörerna har svårt att ta sig in på den svenska bankmarknaden. Undantaget är Danske Bank som anpassat sig väl. Dessutom är den svenska marknaden relativt liten, vilket innebär att lönsamheten är begränsad för internationella aktörer som vill konkurrera på bred front. Svenska bankvarumärken är även sedan länge väl inarbetade, särskilt på privatmarknaden som är betydligt mer trögrörlig än företagsmarknaden. Bankbranschen får karaktäriseras som en stabil och mogen marknad. Det är framförallt denna typ av branscher som kan drabbas av en så kallad "Seismic Shift". Det är fyra faktorer som skapar strukturförändring på marknaden. De fyra faktorerna är:

- **Avregleringen** - Denna ledde inte till att marknaden öppnade sig som de flesta hade hoppats på. Storbankerna hade ett så pass starkt grepp om marknaden att de genom sin oligopolställning lyckades hålla de nya aktörerna borta.
- **Teknisk innovation** - Internet har inneburit att hela branschen har strukturerats om. Genom den nya tekniken kan konsumenter lättare få tillgång till information om både tjänster och leverantörer än tidigare. Nya aktörer har därmed kunnat penetrera marknaden. Än så länge finns det inte någon lösning som ger kunden tillgång till hela sin portfölj av banktjänster via en och samma webbplats, om denne använder tjänster i mer än en bank. När kunden således flyttar vissa tjänster till en annan bank går han miste om den överskådlighet som han skulle ha haft om han hade alla sina tjänster i en och samma bank.
- **Framväxt av överlägsna affärsmodeller med skalekonomi** - De stora bankerna har fortfarande den mest överlägsna affärsmodellen. Så länge de har denna överlägsenhet kommer uppstickarbankerna ha det svårt att erövra nya betydande marknadsandelar.
- **Globaliseringen** - Sveriges inträde i EU med dess gemensamma ekonomiska marknad, har påverkat utvecklingen genom att börjat öppna upp för internationella aktörer. Det finns indikationer på att denna utveckling kommer att fortgå och påverka branschen i allt större utsträckning.

De traditionella bankerna har kunnat hantera dessa faktorer, vilket lett till att det inte inträffat något "seismic shift" som branschen hade kunnat förvänta sig.

### *5.1.1 Krafterna på bankmarknaden*

Med Porters grundläggande teorier kring de fem marknadskrafterna, har vi för avsikt att förklara hur bankbranschen fungerar. Motivet med detta är att ge analyskapitlet en bas vilken ger bättre förståelse för fortsatt läsning. Porters teori har en generell utformning vilket gör den applicerbar på de flesta branscher. Bankbranschen kan inledningsvis beskrivas som en mogen



bransch enligt produktlivscykelmodellen<sup>164</sup> med standardiserade produkter och få stora aktörer. Modellens svaghet ligger i att den är statisk. Sker det en förändring på marknaden, påverkas ofta hela branschstrukturen och krafterna kan dramatiskt förändras. Detta leder till ett behov av omarbetning av modellen.

### *5.1.2 Hot från potentiella nya aktörer*

De stora nuvarande aktörerna, Föreningssparbanken, Handelsbanken, Nordea och SEB är relativt ohotade. De har alla stabila kundbaser och starka positioner. För att de traditionella bankerna ska behålla sitt övertag gentemot uppstickarbankerna måste de vara framgångsrika på att tillämpa följande faktorer:

**Kapitalkrav** - Det är tydligt att det krävs stort kapital för att penetrera branschen. Framförallt märks detta då det är sedan tidigare starka företag inom andra branscher som försöker bryta sig in i bankbranschen.

**Skalfördelar** - Storbankerna har stordriftsfördelar. Traditionellt sett karaktäriseras bankbranschen av tunga investeringar som i längden ska generera stordriftsfördelar. Uppstickarbanker måste investera i nya dyra system, och vara beredda på att investera i dessa system över lång tid. Traditionella banker har också i regel väl fungerande system och är inte lika beroende av att nya system ska fungera med en gång.

**Absoluta kostnadsfördelar** - De traditionella bankerna har stor kompetens baserad på lång erfarenhet av branschen. Dessutom baseras deras verksamhet på långvariga relationer med kunderna. Kunderna känner dessutom till var de traditionella bankerna finns, och hur de ska kontaktas.

**Produktdifferentiering** - De traditionella bankerna har väl inarbetade varumärken vilka förknippas med deras tjänster. Uppstickarbankerna har också välkända varumärken, men de kan förknippas med andra produkter eller tjänster. Det måste därför till stora kostsamma satsningar på marknadsföring för att kunderna i större utsträckning ska börja associera ett varumärke som ICA med bankservice.

**Tillgång till distributionskanaler** - De traditionella bankerna har väl inarbetade distributionsnät genom deras lokala bankkontor. De har dock på senare tid börjat minska antalet kontor, vilket ger negativ effekt på möjligheterna att kommunicera med deras kunder. Över Internet har uppstickarbankerna och storbankerna samma möjligheter att nå ut till kunderna.

**Politiska och legala hinder** - Bankernas verksamhet kontrolleras av Finansinspektionen. För att få bedriva inlåningsverksamhet, i praktiken bankverksamhet måste företaget söka ett

---

<sup>164</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*

tillstånd som går under benämningen bankoktroj. Bankerna är sedan gammalt de enda företag som har haft rätt att från allmänheten ta emot nominellt bestämd inlåning på konto om behållningen är tillgänglig med kort varsel. Vidare ska ledningen och styrelsen prövas av finansinspektionen. Med bankoktrojen följer också rätt att bedriva en rad andra finansiella verksamheter. Bankernas verksamhet är hårt reglerad eftersom verksamhets- och handlingsutrymme bestäms av banklagstiftningen.

**Vedergällning från etablerade aktörer** - De traditionella bankerna knyter kunderna till sig genom helhetslösningar. Ofta visar det sig till nackdel för uppstickarbankerna att dessa total kunder är ofta de kunder som är mest nöjda. Storbankerna använder sig dessutom av kapitalförsäkringar samt att de binder räntan vilket försvårar flytt av resurser för kunden, vilket således drabbar uppstickarbankerna som då får svårare att få kunder.

### *5.1.3 Rivalitet mellan nuvarande aktörer*

**Koncentration** - Konkurrenten mellan de traditionella bankerna är begränsad, och det finns tydliga inslag av kartellbildning. Detta inslag har gjort att de traditionella bankerna fått verka ostört, vilket lett till att marknaden blivit oflexibel.

**Olikhet mellan konkurrenterna** - De traditionella bankerna är relativt lika varandra, och de skillnader som fanns är i princip borta. Uppstickarbankerna står därför för ett välkommet inslag med sina mer nischade erbjudanden. De rubbar ännu inte de traditionella bankernas position, men de påverkar balansen.

**Produktdifferentiering** - Storbankerna försöker behålla sina kunder genom att betona den personliga servicen vid till exempel ett bolån. Nischbankerna anser att kunderna överskattar den personliga rådgivningen och menar att Internet är ett fullgott alternativ till lägre kostnad.

Kapacitetsöverskott – Storbankerna har det sista decenniet stängt mer allt fler kontor för att få en mer kostnadseffektiv organisation. Den utvecklingen har nu avstannat på grund av det finns ett visst behov av kontor. Dessa är nödvändiga för att storbankerna ska kunna fortsätta att erbjuda personlig rådgivning.

### *5.1.4 Hot från substitutsprodukter eller tjänster*

**Prisförhållanden** - I grund och botten är de tjänster som erbjuds lika varandra. De stora skillnaderna ligger i att nischbankernas tjänster ska fungera som komplementprodukter. Storbankerna har istället möjlighet att erbjuda större kombinerade erbjudanden.

**Substitutens utföranden** - Uppstickarbankerna erbjuder mervärde med sina tjänster då kunden sedan tidigare ofta är kund i nischbankens moderbolag. På så sätt kan de knyta sina kunder till sig. De traditionella bankernas strategi bygger på att erbjuda skraddarsydda lösningar för den individuella kunden.

**Omställningskostnader för kunden** - I dagsläget är det framförallt storbankerna som har möjlighet att binda upp kunderna genom omställningskostnader. Detta sker genom långa räntebindningar, avgifter eller andra kapitalkostnader.

**Köparens benägenhet till substitut** - Det går att finna alternativ till att placera sina pengar, kunden kan välja att låna, spara eller placera på andra håll. De kan till exempel välja att spara i kassaskåp, placera i fastigheter eller låna av släktingar. Det blir dock svårt att tala om dessa alternativ som hot.

#### *5.1.5 Köparens förhandlingsstyrka*

**Kundkoncentration** – I bankbranschen är kunden slutkonsument, men enskilda privatkunder har i regel inga stora möjligheter att påverka bankerna på marknaden. På den svenska bankmarknaden går det inte att tala om kundkoncentration i den bemärkelsen att det skulle påverka deras styrkeposition.

**Varornas betydelse för kunden** – Banktjänsterna är ofta av stor betydelse för kunden eftersom den möjliggör tillgång till andra mer eftertraktade produkter. Tjänsten är trots det en lågintresseprodukt för kunden vilket gör att kundens engagemang att söka efter alternativa tjänster är låg.

**Produktens standardisering/differentiering** – Eftersom tjänsterna i många fall är relativt standardiserade ger det kunden större möjlighet att förhandla med flera banker samtidigt. Scenariot är emellertid inte realistiskt då privatkunderna i de flesta fall är små och saknar sådan förhandlingsstyrka att det inte är rimligt att försöka utnyttja denna potential.

**Omställningskostnader** - Denna typ av omställningskostnader påverkar inte privatkundernas situation på bankbranschen.<sup>165</sup>

**Möjlighet till integration bakåt** - I bankbranschen är det inte realistiskt att kunderna skulle kunna integrera bakåt till exempel genom att starta en egen bank.

**Påverkan på kvalitet/utförande** - Bankbranschen går i riktning mot att bli mer kundfokuserad, vilket skulle stärka kundens position. Detta gör att kunden har en större möjlighet till inflytande och kan således påverka tjänsternas utföranden.

---

<sup>165</sup> Se teoriavsnitt 3.2.4

**Köparens tillgång till information** – Informationsflödet har varit och är fortfarande relativt begränsat. Tillgängligheten till information har dock ökat med hjälp av Internet. Prisinformations- och Rådgivningslagen kommer förhoppningsvis ytterligare att förbättra informationsflödet och öka dess relevans och giltighet.

#### **5.1.6 Leverantörers förhandlingsstyrka**

Vi anser inte att leverantörerna har förhandlingsstyrka på bankbranschen.

## **5.2 Bankernas marknadsföringsstrategier**

### **5.2.1 Marknadskrigsföring**

Uppstickarna använder sig av indirekta metoder vid etableringen på marknaden. Det vill säga de använder sig av alternativa metoder att attrahera kunder, vilka skiljer sig från storbankernas. De har till exempel specialiserat sig på bättre räntor för sparande och lån vilket de traditionella bankerna har svårt att konkurrera med. Storbankerna arbetar i stället med sin storlek och deras möjligheter till att kunna erbjuda kunder en mångfald av produkter. Det bör dock nämnas att storbankernas helkunder premieras med avtalade räntor, som i många fall är i klass med uppstickarbankernas räntor. Detta är ett sätt att vårda kunderna och ett sätt att tillämpa en marknadsföringsstrategi. Gemensamt för de båda typerna av företag, traditionella banker och uppstickarbanker, är att de behöver inrikta sig på konkurrensstrategier för att kunna uppnå positiva resultat.

### **5.2.2 Strategier för traditionella banker**

I alla branscher och marknader finns det inslag av marknadsledare och utmanare. Marknadsledaren efterföljs ofta av utmanarna, vilket i synnerhet händer i bankbranschen. De stora aktörerna, de traditionella bankerna, är marknadsledarna medan nischbankerna/uppstickarbankerna ses som utmanarna. Nischbankerna försöker genom höga inlåningsräntor tillsammans med låga utlåningsräntor att attrahera kunderna.

Enligt Kotler måste marknadsledaren vidta åtgärder för att kunna stå emot utmanarna, som i detta fall är uppstickarbankerna:

Storbankerna ska expandera den totala marknaden, vilket de klarat göra genom att de framgångsrikt introducerat nya produkter för sina kunder. Exempel på nya produkter är nya typer av sparandeformer.

Den traditionella banken måste öka sin marknadsandel även om marknaden i helhet förblir oförändrad. Detta fokuserar de traditionella bankerna på, och framför allt Nordea har lyckats med det under de senaste åren.

I takt med att de traditionella bankerna reducerat sina kostnader har de behållit den ledande positionen. Ett exempel är att de traditionella bankerna på senare tid har reducerat sina kostnader genom att dra in på antalet kontor i takt med Internets utveckling, vilket gjort Internettjänsterna har fått mer betydelse. De traditionella bankerna har stordriftsfördelar, vilket gör dem till än starkare på marknaden. Detta i sin tur ger de traditionella bankerna en klar fördel i nedskärning av kostnader och en ökning av effektiviteten. På så sätt kan de stå emot den annalkande konkurrensen från uppstickarbankerna.

De traditionella bankerna ska försvara sin nuvarande marknadsandel och position genom bra offensiva och defensiva strategier. Minskandet av antalet kontor kan betecknas som defensiv, men inte tillbakadragen strategi. Det vill säga det är en medveten strategi för att effektivisera arbetet, och inte en handling som uppstickarbankerna tvingat fram.

Uppkomsten av uppstickarbankerna sågs som ett hot vid deras inträde på marknaden. Idag ser vi att de traditionella bankerna har utvecklats sedan nischbankernas uppkomst på marknaden. De traditionella bankerna har blivit bättre på bland annat sina Internettjänster, och blivit mer kundfokuserade. Det har i sin tur blivit en strategi att klara av att hålla uppstickarbankerna på avstånd och ta till sig utvecklingen, samt söka styra den i önskvärd riktning.

D'Aveni beskriver hur marknadsledaren ska kunna skydda sig mot vad som benämns som en revolution. Revolutionärerna i bankbranschen är uppstickarbankerna, vilka marknadsledaren kan eliminera skadorna från genom att applicera någon eller några strategier.

De traditionella bankerna kan begränsa förändringarna på marknaden och styra dem så att de blir till deras fördel. Detta har storbankerna lyckats tillämpa och fortsätter att styra marknaden i sin egen riktning. De begränsningar storbankerna använder sig av är del de omställningshinder de skapat och dels de premier kunder får när de har kvar alla tjänster i banken.

Många kunder är kritiska till de höga avgifterna de traditionella bankerna tar ut, men väljer ändå att vara lojala. De traditionella bankerna tvingades sänka sina avgifter när uppstickarbankerna började dyka upp på marknaden, men tillsammans med utvecklingen av Internet och genom effektivisering, har de traditionella bankerna lyckats styra marknaden dit de vill.

Det förmodades att uppstickarna skulle ta större marknadsandelar än ca 15 - 20 procent, men de traditionella bankerna har lyckats begränsa revolutionen genom att neutralisera den. Med att neutralisera menas att de traditionella bankerna kan erbjuda bättre och säkrare Internettjänster än vad uppstickarbankerna har. Ett annat sätt är att de traditionella bankerna neutraliserar uppstickarbankernas förmånliga räntor genom att erbjuda sina helkunder bra avtal.

En annan strategi för de traditionella bankerna, är att skydda sig mot revolutionärerna genom att göra revolutionen irrelevant. Det som generellt genomsyrar de traditionella bankernas strategier är deras försök att göra detta. När uppstickarbankerna kom in på marknaden och började konkurrera med de stora bankerna sågs uppstickarbankerna först som ett hot. De traditionella bankernas stordriftsfördelar, har gjort att de kunnat göra hotet från uppstickarbankerna mindre relevant.

### *5.2.3 Strategier för uppstickarbanker*

Uppstickarbankerna har ännu inte lyckats erövra några större marknadsandelar från de traditionella bankerna, den största uppstickarbanken har endast tagit några procentenheter. Uppstickarbankerna skulle genom ett större produktutbud och med lägre avgifter och priser, kunna ta marknadsandelar från de traditionella bankerna. Det finns dock indikationer på att det i framtiden kommer att finnas fler aktörer, men med ännu smalare sortiment av tjänster än dagens uppstickarbanker.

I teorierna framkommer det en del anfallsvinklar för uppstickarbankerna. Den mindre och nyligen etablerade aktören ska undvika att jämföra sig med likartade väletablerade företag. Detta har uppstickarbankerna undvikit och istället framhävt vad de är starka på och vad som skiljer dem från andra aktörer. De har satt tydliga gränser för vad de står för i stunder då kunden gör jämförelser mellan de traditionella bankerna och uppstickarbankerna. De olika uppstickarbankerna söker inte helkunder, utan vill rikta in sig på antingen inlåning eller utlåning. Förr eller senare måste dock uppstickarbankerna höja avgifterna eller på annat sätt ta till åtgärder för att öka lönsamheten, då moderbolagen kommer att kräva hög lönsamhet.

Kotler definierar två olika nya aktörer på marknaden, marknadsföljaren och marknadsutmanaren. Marknadsföljaren är de uppstickarbanker som har låga räntor till konkurrensfördel tillsammans med sina låga avgifter. De försöker undvika konfrontationer med de traditionella bankerna genom att spela med, och följa med i utvecklingen.

Marknadsutmanarna attackerar de traditionella bankerna genom att antingen attackera framifrån eller från flanken. Danske Bank är den enda av uppstickarna som använder sig av attack framifrån. Attacken framifrån sker genom att Danske Bank riktar in sig till samma kunder som de traditionella bankerna gör, samt ser den personliga servicen som en stark pelare i sin strategi. De andra uppstickarna har valt att attackera de traditionella bankerna från flanken genom att försöka finna deras svaga punkter. En svag punkt hos de traditionella bankerna är att de inte kan erbjuda lika låga räntor som uppstickarna eftersom de behöver kapital till att underhålla sin administration.

#### *5.2.4 Strategier för nischbanker*

På alla marknader finns det företag som specialiserar sig inom vissa segment av marknaden, vilka benämns som nischföretag. Samma inträffar på bankmarknaden där de nya aktörerna måste kunna specialisera sig för att nå framgång. Kotler framhäver några roller som uppstickarbankerna träder in i, när de penetrerar bankmarknaden. Några av uppstickarbankerna erbjuder bra inlåningsräntor på konton var beloppet överstiger en viss summa. Genom att erbjuda detta, specialiserar sig uppstickarbanken inom ett segment, vilket blir bankens nisch. En del av uppstickarbankerna inriktar sig enbart på inlåning eller utlåning. Uppstickarbankerna framhäver Internet som en central roll i deras marknadsföring, men då många kunder fortfarande värderar den personliga kontakten blir den lokala frånvaron till nackdel för uppstickarbankerna.

#### *5.3 Omställningskostnader*

Omställningskostnader definieras som tekniska, finansiella och psykologiska faktorer, vilka försvårar och fördyrar för kunden att byta varumärke. Inom banksfären finns det flera exempel på sådana åtgärder. Utvecklingen av självservice ökar snabbt inom det finansiella området och bankkunderna har i allt mindre utsträckning kontakt med bankpersonal vid köp av bank- eller försäkringstjänster. I samband med att tillgången på information blir mer tillgänglig, ökar kraven på information om produktens tjänsteinnehåll, försäkringsvillkor och inte minst på priset. Det blir då lättare för kunderna att jämföra vilka kostnader banken tar ut för sina tjänster. Eftersom avgifterna ofta smetas ut månads- eller kvartalsvis, är det svårt för kunden att få en bra bild över totalkostnaden.

Konsumenterna ser fortfarande diverse problem vid byte av bank, till exempel av administrativ art. Bankerna knyter kunden till banken genom långa löptider på lån och avtal. Avgifter tillsammans med kostnader i samband med bytet gör bytet olönsamt. Detta visar på att det finns omställningskostnader och hinder som uppstickarna inte kan radera genom billiga lån och bra inlåningsräntor. Storbankerna känner inte att de behöver priskonkurrera med de nya aktörerna, eftersom de kan erbjuda sina kunder bättre helhetslösningar. Omställningskostnaderna som finns i att byta bank är enligt följande:

Det finns ett behov av kompatibilitet med existerande produkter och tjänster. Banken är en lågintresseprodukt, men den är ofta en stor del av hushållet. Det anses därför fördelaktigt att göra många av sina affärer genom samma bank.

Helkunder erbjuds både lägre avgifter och bättre service. Det uppstår transaktionskostnader vid byte av bank. Om en kund väljer att flytta delar av sitt engagemang till en ny bank, går denne ofta miste om samma förmåner som en helkund. Nordea knyter till exempel sina kunder till sig genom att erbjuda större fördelar ju mer resurser som kunden samlar i deras bank. Således går kunden miste om särskilda fördelar då denne väljer att omfördela sina resurser till ett flertal aktörer. Vidare tillhandahåller bankerna till exempel studenterbjudanden för att tidigt knyta kunden till deras verksamhet.

När kunden byter bank uppstår kostnader. Vål invanda rutiner i samband med till exempel fakturatransaktioner måste läras in på nytt. Det tar tid att lära sig ett nytt system, och risken är alltid större att det blir fel. Sådana fel kan vara att fakturor förblir obetalda trots försök till betalning. Kunden ska lära sig hitta relevant information snabbt, och var han ska vända sig vid behov. En ny bank står för ett nytt informationssystem, och ett nytt kontaktnät.

Det råder osäkerhet om kvaliteten kring ett oprövat bankalternativ vilket gör att kunden stannar kvar hos den traditionella banken. Dessa är ofta psykologiska hinder, baserade på invanda mönster och rutiner. Dessa rutiner kan i många fall vara svåra att ändra på.

Icke-ekonomiska skäl som märkeslojalitet, är ett av de vanligaste skälen till oviljan till ett aktivt val av bank. Människor känner sig trygga i den bank de alltid haft, som deras föräldrar har haft, och som de placerar i till sina barn. Det kan vara en personlig relation med en banktjänsteman, och att kunden är van vid ett visst bemötande. Således medför detta psykologiska kostnader som uppstår vid byte av bank.

Det är framförallt de kundtyper med högt sparande och tillgångar som kan få stora fördelar av att vara helkund hos en bank och därmed få förmånliga räntor vid ett lån. De kundtyper med obefintligt sparande eller små resurser erbjuds ofta inte samma fördelar i samband med att de inställer sig hos en bank. Således är det i första hand kunder, vilka inte riskerar att gå miste om eventuella fördelar, som har incitament till att vara mer aktiva i sitt val av bank. Dessa kundtyper är framförallt ensamstående utan barn 20-29 år och ensamstående med barn.

De kundtyper som har svårt att bryta sina rutiner och känner osäkerhet om kvaliteten av alternativa banker tror vi framförallt är äldre personer som har haft en och samma bank från början. Det är i huvudsak kundtyper med en ålder över 50 år.



#### **5.4 Kundlojalitet**

Banken är i grunden en lågintresseprodukt. Få människor engagerar sig aktivt i sitt val av bank. Kundlojaliteten är till stor del baserad på lathet och gammal vana från kundens sida. Att byta bank är felaktigt förknippat för stor ansträngning i förhållande till den avkastning det skulle kunna ge. Den rådande situationen är positiv för de traditionella bankerna och negativ för uppstickarbankerna. Generellt sett saknar kunderna tillräckligt med information för att se skillnaderna mellan aktörerna. Äkta märkeslojalitet förekommer hos de bankkunder som väljer att aktivt engagerar sig, och är genuint intresserade av sin privatekonomi. Dessa kunder väljer inte nödvändigtvis en uppstickarbank, men de tar ställning och väljer den bank som passar deras situation och preferenser bäst. Beslutet är då baserat på positiv attityd och engagemang i varumärket.

Teorin säger att oengagerade kunder är mindre märkeslojala, praktiken säger något annat. Oengagerade kunder är likgiltiga för vilken bank de använder vilket gör dem indirekt lojala. För att de ska byta bank krävs ett stort missnöje på flera plan, samt att avkastningen ska motsvara besväret av en sådan ansträngning. Vidare finns det signaler som tyder på att engagerade kunder är mindre märkeslojala inom bankbranschen. Dessa kunder är informerade och väl insatta i branschen. Ett aktivt val av bank förefaller således som en naturlig företeelse för dessa kunder. Dessa kunder beskrivs ofta som aktiva unga människor som lever i storstäderna. De har ofta stor datorvana och är inte fixerade vid den personliga kontakten med banken. Den andra kategorin är ekonomiskt medvetna personer i övre medelåldern. Dessa människor ser möjligheten att använda flera banker samtidigt. Andra kunder som är mindre lojala är de som är ekonomiskt medvetna och i övre medelåldern.

Informationen som når kunden angående uppstickarbankernas ambition och mål är relativt knapphändig. Det krävs således ett intresse från kundens sida att samla den information som finns tillgänglig. Vidare krävs tillräckligt med kunskap för att utvärdera den information som finns för att hitta lämpliga alternativ. Sammanfaller denna information med de preferenser som kunden ifråga har, samt en vilja att köpa de alternativ som banken har, existerar det incitament för att äkta märkeslojalitet ska uppstå.

Det är omöjligt att peka på några särskilda individer eller kundtyper som är mer intresserade än andra till att söka information. Från det material vi samlat, finns signaler som pekar åt att människor med resurser är i regel mer intresserade av de den ekonomiska utvecklingen både i samhället och privat. I sådana fall borde dessa personer också vara mer benägna till att söka relevant information för att hitta ekonomiskt fördelaktiga alternativ. De kundtyper som passar in här är sammanboende utan barn över 50 år. Dessa personer har generellt sett stabilare och starkare ekonomi jämfört med övriga kundtyper. De har nått en ekonomisk fas då de har möjlighet att se över sin ekonomi med andra möjligheter än tidigare, och kan börja planera inför pensionsåldern.

## **5.5 Kundnöjdhet**

Till vilken grad en kund är nöjd med sin bank är väldigt individuellt och beror på ett flertal parametrar. Ofta är nöjdhet förknippat med vilka förväntningar kunden hade på produkten i samband med inköpstillfället. Appliceras detta på bankbranschen måste hänsyn tas till tiden det tar för kunden att få en fullständig upplevelse av produkten. Ett genomgående drag i branschen att helkunderna är mest nöjda. Den som har tre tjänster eller fler utöver rena lönekonton, som långsiktigt sparande, finansiell förvaltning, utlåning eller livförsäkring, hos sin bank är mer nöjda än de som har färre. Ett faktum kvarstår dock, och det är att många av dessa kunder har haft samma bank hela livet, och därmed inga preferenser eller tidigare upplevelser att jämföra sin bank med. På en liten ort med endast en lokal bank, blir det än mer uppenbart hur svårt det är att jämföra alternativ. I en större tätort blir situationen en annan, och det finns utrymme för jämförelser mellan bankaktörerna. Återigen får vi knyta an till tillgången av information.

Mätningar av kundnöjdhet inom bankbranschen anser vi inte vara rättvisa då kunder i många fall endast har en bank för alla sina behov. Den individuella upplevelsen kan för en helkund endast sättas i relation då individen jämför sin upplevelse med någon annan kund som har andra preferenser. Ett ramverk för att mäta kundnöjdhet inom bankbranschen skulle därför vara önskvärt för att få rättvisande resultat.

## **5.6 Kundbeteende**

För att förstå kundens val av bank bör man undersöka de marknadsåtgärder bankerna använder sig av, hur kundens karaktäristik ser ut samt dennes beslutsprocess.

### **5.6.1 Marknadsåtgärder**

Det finns fyra olika marknadsåtgärder bankerna kan göra för att nå ut till kunden. Dessa är pris, plats, produkt och marknadsföring. Priset, det vill säga den uppoffring kunden får betala, är de räntor och avgifter bankerna har. Priset är det uppstickarbankerna framförallt konkurrerar med. Genom att inte ha några kontor och därmed få anställda att betala, kan de erbjuda lägre räntor och avgifter. En annan uppoffring kunden får göra, för att finna alternativ till sin nuvarande bank, är den tid kunden lägga ner. Här har vi funnit att uppstickarbankerna behöver vara mer aktiva för att synas och göra det enklare för kunderna att byta bank. Om uppstickarbankerna inte lyckas med detta, är det risk för att konkurrenssituationen och marknadsfördelningen fortsätter att vara ojämn.

Platsen är det som framförallt gör att uppstickarbankerna kan erbjuda sina kunder lägre avgifter och räntor. Den nya dator- och Internet tekniken har gjort kunderna mer medvetna och oberoende av de traditionella bankernas kontor. Frågan är om kunderna är villiga att gå

över till en bank som endast erbjuder tjänster över Internet och samtidigt gå miste om den personliga kontakten. Det är här uppstickarbankernas uppgift att övertyga konsumenterna att de klarar av att ersätta fördelen med den personliga kontakten med något likvärdigt till exempel genom telefonservice.

Uppstickarbankerna har oftast ett mindre utbud av produkter och tjänster än vad de traditionella bankerna har. Många konsumenter ser därmed inte uppstickarbankerna som ett fullgott alternativ utan ser dem istället som ett komplement till deras nuvarande banker. Kanske borde de sänka sina ambitioner att vara fullgoda alternativ till de traditionella bankerna och snarare ses sig själva som ett komplement.

Den fjärde marknadsåtgärden är de marknadsföringsaktiviteter bankerna använder sig av. De traditionella bankerna strävar i sina marknadsaktiviteter att få konsumenterna att bli deras premiumkunder genom att de sköter alla sina finansiella angelägenheter hos dem. Uppstickarbankerna marknadsför sig dels genom deras förmånliga räntor och dels från de goda betyg de fått i olika undersökningar.

När vi undersöker köparens karaktäristik har vi funnit att det troligtvis inte är en, utan en rad av faktorer som påverkar kundens val av bank. Vi har ändå lyckats särskilja de olika faktorerna och kan förklara deras betydelse.

#### *5.6.2 Bankkundens karaktäristik*

De kulturella faktorerna är de inlärdade förställningar, värden och sedvänjor som kunderna besitter. De traditionella bankerna har haft tid på sig, i många fall över hundra år, att bygga upp ett starkt förtroende. Att bryta detta mönster får anses som svårt och gör många personer trögrörliga. Det som möjligtvis kan bryta denna trend anser vi vara om banken missbrukar sitt förtroende. En annan kulturell faktor är den politiska uppfattning och den sociala klass en person tillhör. En person med en politisk uppfattning som ligger mer åt vänster, väljer troligtvis inte SEB som bank. Anledningen till detta, är att SEB ägs av familjen Wallenberg som av vissa förknippas med kapitalistisk livssyn.

En social faktor är att många familjer använder sig av en viss speciell bank. Valet av bank förs sedan vidare över till nästa generation. Detta förhållande är vanligare på landet än vad det är i en större stad. Stadsmänniskor är oftast mer öppna för andra alternativ, vilket gör dem mer rörliga på bankmarknaden. Ytterligare en social faktor är att en del personer har en önskan att uppfattas som moderna och medvetna, vilket är till fördel för de nya bankerna som bryter mot det gamla oligopolet på bankmarknaden.

Ålder har visat sig vara en betydande personlig faktor för valet av bank. Yngre personer har visat sig i högre grad att ha fler bankkontakter än vad de äldre har. De yngre har inte samma bild och respekt för storbankerna som de äldre har. De ser sig mer omkring och är öppna för

alternativ. När en person genomför ett större köp har vi funnit som en personlig faktor som påverkar kundens val av bank. Vid till exempel ett husköp blir en person mer medveten om de villkor bankerna erbjuder, vilket gör att han eller hon börjar se sig om efter alternativa lösningar. Vi har även funnit att den ekonomiska situationen har ett inflytande för val av bank. Personer med hög inlåning har oftast fler bankkontakter än de kunder som har lån.

Den bristande motivationen är en psykologisk faktor som hindrar kunden att byta bank. Banken är för kunden en lågintresseprodukt, där någon större händelse ska till för att kunden överhuvudtaget ska bli intresserad av sin finansiella situation. Trygghet är också ett psykologiskt hinder för konsumenterna. När en person ska byta till en bank som inte har samma bakgrund och stabilitet som de traditionella bankerna skapas en viss otrygghet. Folk har förlorat en del av förtroende till de traditionella bankerna efter bankkrisen på 90- talet, vilket har öppnat upp en dörr för nya banker.

Det har framkommit ytterligare en påverkan på kunden vid val av bank. Den strukturella faktorn har betydelse beroende på vilken bank arbetsgivaren har, då en arbetstagare i många fall väljer samma bank. Detta innebär för uppstickarbankerna att de inte kan utesluta företagsidan, då den är nyckeln till många privatpersoner.

Mycket tyder på att familjen har stor inverkan på individen i valet av bank. Ofta går valet av bank i arv från generation till generation och det mönstret återfinns troligen i samtliga kundtyper.

Generellt tror vi att de yngre kundtyperna är mer moderna och medvetna, således mer öppna för att eventuellt se över vilken leverantör av banktjänster som de vänder sig till. De kundtyper som framförallt vi finner passa in på denna beskrivning är ensamstående utan barn i åldern 20 och 29 år, ensamstående med barn mellan 0 och 19, samt sammanboende med barn mellan 0 och 19 år. Dessa grupper är i regel lättare att påverka och i större utsträckning mer öppna för att byta rutiner än vad äldre generationer är.

Sammanboende med barn mellan 0 och 19 har många gånger anledning att vara väl medvetna och engagerade i val av bank då denna grupp i större utsträckning än övriga, står inför stora ekonomiska investeringar så som fastighetsköp. Vidare Kan det tänkas personer i denna grupp, genomgår en ekonomiskt turbulent period av sitt liv. Amorteringar på lån, barn på dagis och fritids, studielån som ska betalas. Generellt så har denna grupp fler fasta kostnader än vad övriga kundtyper har.

### **5.6.3 Bankkundens beslutsprocess**

När bankkunden har bestämt sig för de vill vara kunder i är det viktigt för bankerna att ta reda på vad det var som fick kunden att välja dem. Detta gör att de hela tiden kan förbättra sina

strategier. De banker som bäst lyckas att följa upp sina kunder kommer därmed att få ett övertaget i framtiden. Vi anser att storbankerna har en bättre möjlighet att följa sina kunder, då de har ett brett och lokalt kontorsnät som enklare når ut till kunderna.

## 6. Slutdiskussion

---

*I detta avslutande kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser som vi dragit från analysen och det insamlade materialet. Slutsatserna baseras på de frågor som vi ställde i problemformuleringen.*

---

### 6.1 Diskussion om bankbranschen

Under arbetets gång har vi identifierat ett antal faktorer vilka förklarar varför uppstickarbankerna inte tagit större marknadsandelar från de traditionella bankerna. Det beror dels på branschspecifika faktorer, dels strategier som bankerna använder. De fyra storbankerna, SEB, Handelsbanken, Nordea och Föreningssparbanken, har idag näst intill en oligopolställning. Denna position har de byggt upp genom att de fått verka ostörda under väldigt lång tid, samt sammanslagningar och uppköp av mindre banker genom åren. Detta har lett till en konsolidering vilket innebär att de idag har en ännu starkare ställning än någonsin tidigare. Storbankerna är idag stora institutioner med enorma kapital bakom sig. Tunga investeringar ger dem stordriftsfördelar gentemot uppstickarbanker. Det stora kapital som krävs är en betydande anledning till att inte fler uppstickarbanker finns på marknaden. De uppstickarbanker som finns idag, är uteslutande beroende av de stora organisationer som finns bakom dem.

Ett stort kontorsnät fungerar fortfarande som ett ansikte utåt och många kunder lägger stor vikt på kontorens betydelse. Antalet kontor kommer förmodligen att ligga på en konstant nivå och storbankerna behöver ett visst antal kontor ute i landet för att upprätthålla ett tillräckligt distributionsnät, medan nischbankerna distribuerar sina tjänster uteslutande via Internet. Genom kontorsnätet har storbankerna byggt upp långvariga relationer med sina kunder. Den senaste tiden har många av de lokala kontoren lagts ner och många kunder förlorade därmed den personliga kontakt som de värdesätter. Denna utveckling gjorde det möjligt för uppstickarbankerna att konkurrera om dessa kunder.

Storbankerna har väl inarbetade varumärke, förknippade med bankverksamhet. Människor förknippar dess varumärke med trygghet. Finanskrisen under 90-talet förändrade dock denna syn en aning. De uppstickarbanker vi använt oss av i denna uppsats har alla sedan tidigare kända varumärke, då de fungerar som en grenverksamhet till sina respektive moderbolag. Skillnaden är att de inte är förknippade med bankverksamhet i samma utsträckning.

Storbankerna har varit framgångsrika genom att premiera de kunder med helhetslösningar i banken. Sådana kunder är generellt sett de mest nöjda kunderna, och avkastningen av att byta bank är inte tillräcklig i förhållande till ansträngningen.

På så sätt binder storbankerna kunderna till sig, och hindrar uppstickarbankerna från att komma in på marknaden. Vidare binder de upp sina kunder med räntor som löper över lång tid.

## ***6.2 Diskussion om kundens betydelse för trögrörligheten***

Att kunden ser banken som en lågintresseprodukt har negativt inflytande över dennes vilja till ett aktivt val av bank. Detta gör att incitamenten att samla information är få, uppstickarna måste därför börja marknadsföra sig bättre för att nå ut till potentiella kunder som är öppet inställda till ett aktivt val av bank. Rådgivningslagen som började gälla i juli 2004, har förbättrat kundernas position genom att hindra att dessa utsätts för marknadsföring som lätt uppfattas som rådgivning. Ju mer kundernas position stärks, desto bättre blir konkurrenssituationen på bankmarknaden.

Den personliga kontakten är överskattad för enklare tjänster, men den är fortfarande en stark anledning till kundernas ovilja att byta bank. Denna kommer dock att finnas kvar men i begränsad utsträckning och endast vid stora privatekonomiska beslut då direkt personlig rådgivning kan motiveras. De vardagliga bankärendena kommer i allt större utsträckning skötas hemifrån via Internet.

Kundernas aktiva val borde så småningom utmyнна i att nischbankernas sortiment kommer att fungera som komplement till storbankernas. Förhoppningsvis kommer de att utnyttja de förmåner som nischbankerna erbjuder och på så sätt påverka konkurrensen. Få uppstickarbanker, om någon, kommer till fullo att kunna erbjuda kunderna ett fullsortiment eftersom det är extremt resurskrävande.

Kundens sparande, är det område vilken konkurrensen haft störst påverkan på. På detta område har storbankerna inte samma möjlighet att binda sina kunder. Kundrörligheten är också som störst på detta område.

De traditionella bankerna måste, trots deras dominerande ställning på marknaden, vara ödmjuka mot sina kunder och behandla dem väl. Risken för storbankerna är annars att uppstickarna tar över dessa kunder med deras förmånliga erbjudanden.

Antalet stora banker kommer att ligga på en konstant nivå alternativt minska. Förmodligen kommer vi att se fler uppstickarbanker framöver, vilka kommer att vara ännu mer nischade än de vi ser idag.

Det går inte att utesluta någon karaktäristik i kundens beteende som gör att den blir ovillig att byta bank. Utifrån vår undersökning framstår dock den personliga karaktäristiken som mest betydelsefull. Här är det framförallt ålder som tenderar till att vara en betydande faktor.

Utifrån ovanstående diskussion, finner vi de faktorer som gör våra kundtyper mer eller mindre trögrörliga.

Enligt våra beräkningar skulle alla kundtyper rent ekonomiskt tjäna på att byta bank, om än i olika hög grad. Om vi betraktar de icke-ekonomiska faktorerna, är det inte längre lika uppenbart att alla gynnas av att vara aktiva i sitt val av bank. Ur vår analys framkommer ett antal parametrar som måste vara uppfyllda för att öka incitamenten till ett aktivt val av bank. Människor som kan identifieras med följande attribut, anser vi ha större incitament till aktivt val av bank:

- De som bor i eller i anknäytning till en storstad
- Är engagerade i sin privatekonomi
- Är väl informerade om alternativ till nuvarande bank
- Har viss datorvana

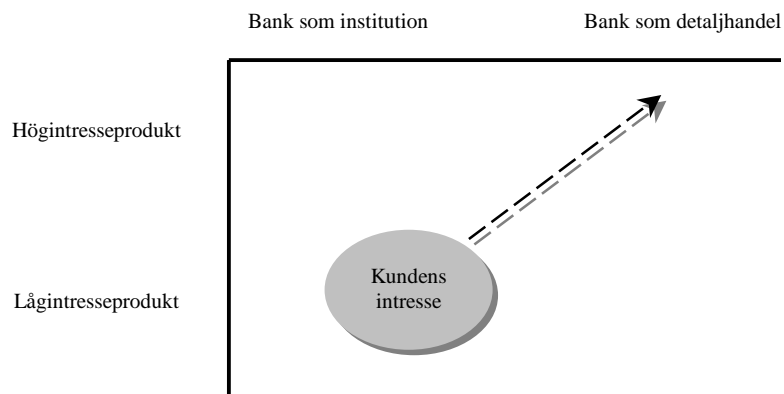
De kundtyper som passar bäst in under beskrivningarna ovan är kundtyp 1, kundtyp 4 och kundtyp 7.

Kundtyperna	Civilstånd	Ålder
<b>Kundtyp1</b>	Ensamstående utan barn	20-29
<i>Kundtyp2</i>	Ensamstående utan barn	50-64
<i>Kundtyp3</i>	Ensamstående utan barn	65-
<b>Kundtyp4</b>	Ensamstående med barn	20-
<i>Kundtyp5</i>	Sammanboende utan barn	50-64
<i>Kundtyp6</i>	Sammanboende utan barn	65-
<b>Kundtyp7</b>	Sammanboende med barn	20-

Tabell 3. Sammanställning av kundtyper som tjänar mest på ett aktivt val av bank.

Dessa kundtyper tillhör framförallt en yngre generation, har större datorvana än den äldre generationen och är generellt mer öppna för alternativ. De kan stå inför ett stort ekonomiskt beslut, till exempel ett husköp. Således anser vi att det finns fler drivkrafter bakom dessa kundtyper till ett aktivt val av bank. Uppstickarbankerna bör därför skapa strategier för bättre nå ut till dessa kundtyper. Om de lyckas med sina strategier finns det stora möjligheter att ta betydande marknadsandelar från de traditionella bankerna.





Figur 6. Kundens framtida inställning till bankens tjänster.

Vår förhoppning är att intresset för bankbranschen ska öka och att valet av bank ska bli en högintresseprodukt. Om detta sker, kommer kunderna gynnas genom att konkurrensen blir högre.

## 7. Källförteckning

### Litteratur

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Andersen, Ib. (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund
- Anselmsson, J. (2001) *Customer-Perceived Service Quality and Technology-Based Self-Service*, Lund Business Press, Lund
- Assael, H. (1987) *Consumer behavior and marketing action*, Kent Publishing Company, Belmont
- Bennet, P & Kassarijan, H. (1972) *Consumer Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Brandes, O. & Brege, S. (1990) *Marknadsledarskap*, Liber, Stockholm
- Durö, R. (1993) *Vinn marknadskriget*, Bonniers, Stockholm
- Durö, R. & Sandström, B. (1985) *Marknadskrigsföring*, Liber, Stockholm
- Ejvegård, R (1996) *Vetenskaplig Metod*, Studentlitteratur, Lund
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. & Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund
- Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Porter, M. (1996) *Konkurrensstrategi*, Isl, Stockholm
- Roos, I. (1999) *Switching Paths in customer relationships*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors
- Schiffman, G. L. & Kanuk, L. L. (1978) *Consumer Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Wiedersheim, P. F. & Eriksson, L. T. (1991) *Att utreda, forsä och rapportera*, Liber-Hermods, Stockholm

### Intervjuer

- Andersson Anders, *VD & förlagschef*, Privata Affärer, 2004-12-27
- Bengtsson Per, *marknadschef*, ICA Banken, 2004-12-28
- Bucht Göran, *ansvarig för omvärldsbevakning inom kunderbjudande och produkter*, Föreningssparbanken, 2004-12-29
- Carlsson Håkan, *bankchef*, Länsförsäkringar Bank, 2005-01-07
- Löfing Per, *chef för kundprogram*, Nordea, 2004-12-30

- Malmqvist Peter, *journalist* på Sydsvenskan, *lärare* på Handelshögskolan i Stockholm, 2004-12-29
- Nyrinder Stefan, *marknadschef* på SEB, 2004-12-29
- Persson Nils Erik, *kontorschef* på Handelsbanken, Lund, 2004-12-27
- Giese J.L. & Cote, J.A. (2000) "Defining Consumer Satisfaction" *Academy of Marketing Science Review*
- Klemperer, P. (1995) "*Competition when consumers have switching costs: an overview with application to industrial organization macroeconomics and international trade*", *Review of Economics Studies* Vol 62 October pp 515-39

### **Vetenskapliga artiklar**

- Beerli, A. & Martín, J. & Quintana, A. (2002) "*A model of customer loyalty in the retail banking market*", *European Journal of Marketing*
- Beggs & Klemperer (1992) *Multi Period Competition with Switching costs*, *Journal of the Econometric Society*
- D'Aveni, R. A. (november 2002) "*The empire strikes back*", *Harvard Business Review*
- Day, G. S. (March april 1997) "*Strategies for surviving a Shakeout*", *Harvard Business Review*
- Fornell, C (1992) *National Satisfaction Barometer: "The Swedish Experience"*, *Journal of Marketing* Vol 56, pp
- Selnes, F. (1993) "*An examination of the effect of product performance and brand reputation, satisfaction and loyalty*", *Journal of marketing* vol 27 No 9 pp 19-35

### **Tidningsartiklar**

- Andersson, Anders (1995-10-26) "*Vilket härligt krig...*", *Privata Affärer*
- Braconier, Fredrik (2004-10-04) "*Nischbanker växer på bolån*", *Svenska Dagbladet*
- Braconier, Fredrik (2004-10-19) "*Kampen mellan storbankerna skärps*", *Svenska Dagbladet*
- Dahlberg, Henrik (2001-02-21) "*Kunderna kritiska – men trogna*", *Göteborgsposten – ekonomi*
- Flores, Juan (2004-09-29) "*Jättarna har tagit över nischbankernas koncept*", *Dagens Nyheter – ekonomi*
- Fälldin, Christer (Nr. 12, 2004) "*Årets svenska bank är dansk*", *Privata Affärer*
- Gripenberg, Pia (2004-09-30) "*SkandiaBanken räknad med att fördubbla antalet kunder*", *Dagens Nyheter – ekonomi*
- Hedlund, Monica (2004-11-18) "*Det lönar sig att byta bank*", *TT Spektra*
- Holmberg, Martin (2003-04-14) "*Banker låser kunder*", *Göteborgsposten – ekonomi*

- Holmberg, Martin (2003-09-21) ”Jämförpris på banktjänster”, Göteborgsposten – ekonomi
- Lorentzon, Anna (2004-08-05) ”Storbankerna förlorar till nischbankerna”, Dagens Nyheter – ekonomi
- Markwall, Johan (2003-11-25) “Storbankernas revansch på Internet”, Privata Affärer
- Markwall, Johan (2003-11-26) “Kunderna gillar sina Internetbanker”, Privata Affärer
- Pineus, Isaac (2001-10-04) “Riksgäldskontoret uppmanar till bankflykt”, Ekonomi24
- Rune, Gunilla (2003-07-03) “Passiva kunder missar lägre ränta”, Sydsvenska Dagbladet – ekonomi
- Sandström, Olof (2004-11-23) “Gunnar Lund årets bankprofil”, Dagens Industri
- Wahlin, Erik (2004-11-24) “Claes Norgren varnar för storbankernas egen klubb”, Dagens Industri

### **Rapporter**

- Föreningssparbankens årsredovisning 2003
- Handelsbankens årsredovisning 2003
- Ikanobankens årsredovisning 2003
- Lindell, K. & Nykvist, A-C. (2001) “Konkurrensverkets rapportserie 2001:5”
- Nilsson, Christian (2004) ”Banker i Sverige, sep 2004”

### **Elektroniska källor**

- [www.amsreview.org](http://www.amsreview.org)
- [www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)
- [www.foreningssparbanken.se](http://www.foreningssparbanken.se)
- [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)
- [www.ica.se](http://www.ica.se)
- [www.ikanobanken.se](http://www.ikanobanken.se)
- [www.kkv.se](http://www.kkv.se)
- [www.kpmg.se](http://www.kpmg.se)
- [www.nordea.se](http://www.nordea.se)
- [www.oeb.se](http://www.oeb.se)
- [www.seb.se](http://www.seb.se)

## 8. Bilagor

### Bilaga 1. Beskrivning av banker

#### *Traditionella banker*

##### **SEB**

Stockholms Enskilda Bank grundas 1856 av André Oscar Wallenberg som Stockholms första privatbank. 1972 slås Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank samman till Skandinaviska Enskilda Banken med målet att skapa en bank som kan möta konkurrensen från de internationella storbankerna.

Idag är SEB-koncernen en nordeuropeisk finansiell bankgrupp för företag, institutioner och privatpersoner. SEB har totalt 670 kontor i Sverige, Tyskland och Baltikum och över 4 miljoner kunder, varav 1,5 miljoner Internetkunder. Koncernen finns representerad i ett 20-tal länder jorden runt och har cirka 18 000 anställda

SEB:s vision är att vara en ledande nordeuropeiska bank, baserad på långsiktiga relationer, kompetens och e-teknologi. Bankens affärsidé är att tillhandahålla finansiella råd samt att hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner på ett sådant sätt att kunderna blir nöjda, aktieägarna får en konkurrenskraftig avkastning och att de anses vara goda samhällsmedborgare. Strategin är bland annat att bygga vidare på koncernens traditionella styrkefaktorer som krävande privatpersoner och stärka positionen på befintliga marknader.<sup>166</sup>

##### **Nordea**

Nordea kom till genom en sammanslagning av fyra nordiska banker: Merita Bank, Nordbanken, Unibank, och Christiania Bank og Kreditkasse, från vardera Finland, Sverige, Danmark och Norge. Sedan december 2001 bedrivs all verksamhet i koncernen under varumärket Nordea. Banken är den ledande finanskoncernen i Norden och Östersjöregionen och bedriver verksamhet inom tre affärsområden: Retail Banking, Corporate and Institutional Banking och Asset Management & Life.

Koncernen har den största kundbasen av alla finansiella grupper inom regionen, omfattande 9,6 miljoner privatkunder och 930 000 företagskunder. Banken har totalt 1240 bankkontor med 33000 anställda och en Internetbank och e-handelsverksamhet med 3,9 miljoner kunder

---

<sup>166</sup> [www.seb.se](http://www.seb.se)

Nordea har som mål att värderas som den ledande koncernen för finansiella tjänster i Norden och Östersjöområdet med betydande tillväxtpotential. Att ha en lönsam tillväxt på alla marknader och inom alla produktområden där banken väljer att vara verksamma är också av vikt. Ytterligare mål är att ha den ledande flerkanalsdistributionen och rankas främst i världen när det gäller e-baserade finansiella lösningar.<sup>167</sup>

### **Föreningssparbanken**

Den första Sparbanken bildades 1820 i Göteborg efter europeisk modell. Föreningsbanken har sitt ursprung i jordbrukskassorna vars syfte var att tillgodose jordbrukets växande kapitalbehov. 1997 slogs Sparbanken och Föreningsbanken ihop och bildade Föreningssparbanken och samma år handlas aktien på Stockholmsbörsen.

Vid årsskiftet till 2004 hade koncernen ca 15 400 anställda, varav ca 9 500 i Sverige. Banken har 8,3 miljoner privatkunder varav 4,3 miljoner i Sverige och 4 miljoner i Baltikum. Vidare har Föreningssparbanken 340 000 företagskunder. Det finns dessutom filialer i Tyskland, Danmark, Tokyo, New York och Shanghai. De har även ett omfattande kontorsnät i Sverige med 510 egna kontor<sup>168</sup>

Föreningssparbankens anser att deras styrka är den unika lokala förankringen, som garanteras av ett omfattande kontorsnät som är indelat i 93 lokala banker, i kombination Internet och telefon. Målet är nästan alla affärsbeslut ska fattas i den lokala banken, som känner kunderna och den lokala marknaden. Detta ska ge en effektiv, decentraliserad bankverksamhet.

Affärsidé är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner och landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster.<sup>169</sup>

### **Handelsbanken**

Handelsbanken grundades 1871 när ett antal företag i Stockholm grundade Stockholms Handelsbank. Efter sammanslagningar i början av 1900-talet med Norrlandsbanken, Bankaktiebolag Norra och Södra Sverige bytte banken namn till endast Handelsbanken.

Idag har banken ca 7600 personer anställda i Sverige samt 2000 utomlands. På den svenska marknaden har man 453 kontor. Under 1990-talet har banken växt i Norden samt i Storbritannien, såväl genom förvärv som genom etablering av filialkontor och har idag 101 kontor utomlands. Internetbanken har idag ca en halv miljon användare där andelen privatkunder är ca 85 %.

---

<sup>167</sup> [www.nordea.se](http://www.nordea.se)

<sup>168</sup> [www.bankforeningen.se](http://www.bankforeningen.se)

<sup>169</sup> [www.foreningssparbanken.se](http://www.foreningssparbanken.se)

Handelsbankens främsta mål är inte att uppnå höga marknadsandelar utan en god lönsamhet som ska komma aktieägarna till del genom högre utdelningstillväxt. Detta ska nås genom lägre kostnader och nöjdare kunder. Handelsbanken bedömer inte att det är klokt att koncentrera alla sina resurser där priskonkurrensen är som mest intensiv. Som en universalbank, med ett brett produktutbud, anser de att de däremot har större möjligheter att omfördela sina resursinsatser beroende på var efterfrågan är störst och konkurrensen minst<sup>170</sup> En grundidé för banken är att lägga ut stort kundansvar på de lokala bankkontoren både när det gäller marknadsplanering som marknadsföring, vilket gör koncernens affärsutveckling starkt decentraliserad, vilket innebär ett kundansvar så nära kunden som möjligt.<sup>171</sup>

### *Uppstickarbanker*

#### **SkandiaBanken**

Startades i oktober 1994 och var en av de första renodlade telefonbankerna. SkandiaBanken har med tiden utvecklats till en Internetbank, och erbjuder nu alla sina tjänster över Internet. På detta viset har de möjlighet att erbjuda lägre kostnader för sina tjänster än de traditionella bankerna. SkandiaBanken är ett helägt dotterbolag till försäkringsaktiebolaget Skandia.

Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge och Danmark och är uppdelad i affärsområdena Internet, rådgivning och i Sverige Kapitalförvaltning. De har 793 000 kunder i Norden varav 435 000 i Sverige. SkandiaBanken har idag ca 500 anställda i Norden och erbjuder personlig rådgivning i Sverige på ca 50 orter via moderbolaget Skandia

Affärsidén består i att tillhandahålla de mest moderna och prisvärda produkterna inom bank och försäkring som förenklar och berikar för kunden. Deras vision är vidare att vara den ledande Internetbanken, och självservicekundens förstahandsval. Bankens huvudsakliga syfte är att göra finansiella tjänster enklare.

#### **Ikanobanken**

Ikanobanken startade sin verksamhet 1995 av ägaren IKANO Finansdivision som är en del av IKANO Group som har mer än 3500 anställda i 14 länder.<sup>172</sup>

Banken har idag ca 150 medarbetare och erbjuder enklare finansiella tjänster som är uppdelad i två affärsområden; Bank och Partner. Affärsområde Bank riktar sig till privatpersoner. Produkter som erbjuds är bl.a. banksparande, fondsparande, pensionssparande, bank- och

---

<sup>170</sup> Handelsbankens årsredovisning 2003

<sup>171</sup> [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)

<sup>172</sup> Ikanobankens årsredovisning 2003

bolån. Affärsområde Partner administrerar och marknadsför tjänster för finansiering och säljstöd till handeln. Ikanobanken har ca 160 000 privatkunder.<sup>173</sup>

Ikanobanken har som strategi att erbjuda ett smalt sortiment av spar- och låneprodukter med konkurrenskraftiga villkor<sup>174</sup> Målet är att bli den mest attraktiva aktören inom området finansiella och säljstödande tjänster inom utvalda marknader. Detta ska uppnås genom att låta kunden göra en hel del på egen hand. På detta sätt menar de att de kan erbjuda bättre villkor än andra banker och undvika dyra kontor och andra onödiga kostnader. Bankens vision är att bli nordens mest attraktiva aktör inom området för finansiella och säljstödande tjänster.<sup>175</sup>

### **ICA Banken**

ICA Banken ingår i ICA - koncernen som är Nordens största detaljhandelsgrupp med drygt 40 000 medarbetare och 3000 butiker i Skandinavien och Baltikum. Banken har 130 anställda och betjänar sina kunder genom butikskassorna och via Internet. De har 3,7 miljoner kunder, av dem sparar 1,4 miljoner på konton knutna till kortet. År 2001 inledde ICA Banken ett samarbete med SBAB för att kunna erbjuda sina kunder mer konkurrenskraftiga räntor.

Bankens mål är att ge ICA Sveriges kunder möjlighet till en bättre ekonomi och därigenom stärka den positiva upplevelsen av ICA. Tjänster och produkter ska präglas av enkelhet och trygghet som de anser kännetecknar ICA: s övriga verksamhet. Affärsidé är att sälja, hantera och utveckla banktjänster till privatpersoner på ICA: s marknad så att kunderna får en enklare vardag med bra kontroll på hushållsekonomin.<sup>176</sup>

### **Danske Bank**

Danske Bank i Sverige bildades 1997 efter koncernen köpt upp Östgöta Enskilda Bank i Sverige och Fokus Bank i Norge. Huvudkontoret flyttades därefter från Linköping till Stockholm år 2004.

Danske Bank är en av Nordens ledande finanskoncerner med över 3 miljoner privatkunder i Danmark, Norge och Sverige samt en väsentlig del av såväl företag som institutioner. I Sverige finns 47 kontor med ca 1200 anställda.

Danske Bank i Sverige har som ambition att vara en bank som håller provinsbankens idé levande och arbeta nära sina kunder. Bankens styrka enligt dem själva är att kunna kombinera den internationella bankens kapacitet och kompetens med den lokala bankens flexibilitet och personliga engagemang. Deras organisation är byggt som ett nätverk av lokala provinsbanker som alla är självständiga affärsenheter istället för en traditionell hierarkisk

---

<sup>173</sup> [www.ikanobanken.se](http://www.ikanobanken.se)

<sup>174</sup> Ikanobankens årsredovisning 2003

<sup>175</sup> [www.ikanobanken.se](http://www.ikanobanken.se)

<sup>176</sup> [www.ica.se](http://www.ica.se)



organisation. Totalt har Danske Bank ett nätverk av tolv provinsbanker med gemensamma specialistenheter och administrativa enheter.<sup>177</sup>

## Bilaga 2. Beräkningsstudie

### 2 A

#### Förmögenhetsstruktur för hushåll efter hushållstyp och ålder

Hushållstyp	Reala tillgångar	Finansiella tillgångar	Bank tillg. tkr	Skulder
Ålder	Medelv, tkr	Medelv, tkr	35,2%	Medelv, tkr
<b>Ensamstående utan barn</b>				
<i>Kundtyp1</i> 20-29	137	49	17	120
<i>Kundtyp2</i> 50-64	454	206	73	155
<i>Kundtyp3</i> 65-	331	287	101	37
<b>Ensamstående med barn 0-19 år</b>				
<i>Kundtyp4</i>	359	72	25	240
<b>Sammanboende utan barn</b>				
<i>Kundtyp5</i> 50-64	1 286	442	156	448
<i>Kundtyp6</i> 65-	944	662	233	160
<b>Sammanboende med barn 0-19 år</b>				
<i>Kundtyp7</i>	1 186	250	88	670
<i>Snitt</i> Samtliga hushåll	676	257	90	290

### 2 B

#### Befolkningsfördelning för hushåll efter hushållstyp och ålder

Hushållstyp	Ålder	>20
<b>Ensamstående utan barn</b>		
<i>Kundtyp1</i> 20-29	443 612	7%
<i>Kundtyp2</i> 50-64	431 129	7%
<i>Kundtyp3</i> 65-	682 122	10%
<b>Ensamstående med barn 0-19 år</b>		
<i>Kundtyp4</i>	288 588	4%
<b>Sammanboende utan barn</b>		
<i>Kundtyp5</i> 50-64	835 525	13%
<i>Kundtyp6</i> 65-	755 785	11%
<i>Kundtyp7</i> Sammanboende med barn 0-19 år	1 742 933	26%
<b>Täckning</b>		<b>78%</b>

<sup>177</sup> www.oeb.se

## 2 C

**Aktivt val av bank mellan SEB och det bästa alternativet**

2004-12-06

**Sparränta**

Traditionell bank	>100000	>250000	Fria uttag	Avgift
SEB	0,1%	0,25%	1,30%	obegr
<b>Uppstickarbanker</b>				
Ikanobanken	1,6%	1,6%	1,6%	obegr
ICA-banken	1,5%	1,5%	1,5%	obegr
SkandiaBanken	1,5%	1,5%	1,5%	obegr
Danske Bank	0,1%	0,5%	1,5%	13 1,5% max 20kr
Länsförsäkringar	1,4%	1,4%	1,4%	

**Sparränta, kr****Sparande <100000**

	Ensamstående utan barn	Bank Tillg.	SEB	Uppstickare	Skillnad
<b>Kundtyp1</b>	20-29	17 000	17	272	<b>255</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	73 000	73	1168	<b>1095</b>
<b>Kundtyp4</b>	Ensamstående med barn 0-19 år	25 000	25	400	<b>375</b>
<b>Kundtyp7</b>	Sammanboende med barn 0-19 år	88 000	88	1408	<b>1320</b>
<b>Snitt</b>	<b>Samtliga hushåll</b>	90 000	90	1440	<b>1350</b>

**Sparande >100000**

	Ensamstående utan barn	Bank Tillg.	SEB	Uppstickare	Skillnad
<b>Kundtyp3</b>	65-	101 000	252,5	1616	<b>1363,5</b>
	<b>Sammanboende utan barn</b>				
<b>Kundtyp5</b>	50-64	156 000	390	2496	<b>2106</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	233 000	582,5	3728	<b>3146</b>

---

## **Bolån**

Traditionell bank	Rörlig ränta	Bunden ränta 5år
SEB	3,65%	4,55%

### **Uppstickarbanker**

Ikanobanken	2,99%	4,45%
ICA-banken	2,99%	4,45%
SkandiaBanken	2,99%	4,45%
Danske Bank	3,25%	4,50%
Länsförsäkringar	2,99%	4,50%

---

---

### **Bolån, kr**

<b>Rörlig ränta</b>		<b>Fast ränta 5år</b>						
	<b>Ensamstående utan barn</b>	<b>Skulder</b>	<b>SEB</b>	<b>Uppst</b>	<b>Skillnad</b>	<b>SEB</b>	<b>Uppst</b>	<b>Skillnad</b>
<b>Kundtyp1</b>	20-29	120 000	4380	3588	<b>792</b>	5460	5340	<b>120</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	155 000	5658	4635	<b>1023</b>	7053	6898	<b>155</b>
<b>Kundtyp3</b>	65-	37 000	1351	1106	<b>244</b>	1684	1647	<b>37</b>
<b>Kundtyp4</b>	<b>Ensamstående med barn 0-19 år</b>	240 000	8760	7176	<b>1584</b>	10920	10680	<b>240</b>
	<b>Sammanboende utan barn</b>							
<b>Kundtyp5</b>	50-64	448 000	16352	13395	<b>2957</b>	20384	19936	<b>448</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	160 000	5840	4784	<b>1056</b>	7280	7120	<b>160</b>
<b>Kundtyp7</b>	<b>Sammanboende med barn 0-19 år</b>	670 000	24455	20033	<b>4422</b>	30485	29815	<b>670</b>
<b>Snitt</b>	<b>Samtliga hushåll</b>	290 000	10585	8671	<b>1914</b>	13195	12905	<b>290</b>

---

### **Sparat belopp vid byte av bank, kr/år vid rörlig och fast 5 årig ränta**

	Vid rörlig ränta	Vid fast ränta
<b>Kundtyp1</b>	<b>1047</b>	<b>375</b>
<b>Kundtyp2</b>	2118	1250
<b>Kundtyp3</b>	1608	1401
<b>Kundtyp4</b>	1959	615
<b>Kundtyp5</b>	5063	2554
<b>Kundtyp6</b>	4202	<b>3306</b>
<b>Kundtyp7</b>	<b>5742</b>	1990
<b>Snitt</b>	3264	1640

## 2 D

### Aktivt val av bank mellan Nordea och det bästa alternativet

2004-12-06

#### Sparränta

Traditionell bank	>100000	>250000	Fria uttag	Avgift	
Nordea	0,65%	1,15%	1,65%	4	1,5% max 60kr

#### Uppstickarbanker

Ikanobanken	1,6%	1,6%	1,6%	obegr	
ICA-banken	1,5%	1,5%	1,5%	obegr	
SkandiaBanken	1,5%	1,5%	1,5%	obegr	
Danske Bank	0,1%	0,5%	1,5%	13	1,5% max 20kr
Länsförsäkringar	1,4%	1,4%	1,4%		

#### Sparränta, kr

##### Sparande <100000

	Ensamstående utan barn	Bank Tillg.	Nordea	Uppstickare	Skillnad
<b>Kundtyp1</b>	20-29	17 000	111	272	<b>162</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	73 000	475	1168	<b>694</b>
<b>Kundtyp4</b>	Ensamstående med barn 0-19 år	25 000	163	400	<b>238</b>
<b>Kundtyp7</b>	Sammanboende med barn 0-19 år	88 000	572	1408	<b>836</b>
<b>Snitt</b>	Samtliga hushåll	90 000	585	1440	<b>855</b>

##### Sparande >100000

	Ensamstående utan barn	Bank Tillg.	Nordea	Uppstickare	Skillnad
<b>Kundtyp3</b>	65-	101 000	1162	1616	<b>455</b>
	Sammanboende utan barn				
<b>Kundtyp5</b>	50-64	156 000	1794	2496	<b>702</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	233 000	2680	3728	<b>1049</b>

---

**Bolån**

Traditionell bank	Rörlig ränta	Bunden ränta 5år
Nordea	3,65%	4,55%

**Uppstickarbanker**

Ikanobanken	2,99%	4,45%
ICA-banken	2,99%	4,45%
SkandiaBanken	2,99%	4,45%
Danske Bank	3,25%	4,50%
Länsförsäkringar	2,99%	4,50%

---

---

**Bolån, kr****Rörlig ränta**

	Ensamstående utan barn	Skulder	Nordea	Uppst	Skillnad	Fast ränta 5år	Nordea	Uppst	Skillnad
<b>Kundtyp1</b>	20-29	120 000	4380	3588	<b>792</b>		5460	5340	<b>120</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	155 000	5658	4635	<b>1023</b>		7053	6898	<b>155</b>
<b>Kundtyp3</b>	65-	37 000	1351	1106	<b>244</b>		1684	1647	<b>37</b>
<b>Kundtyp4</b>	Ensamstående med barn 0-19 år	240 000	8760	7176	<b>1584</b>		10920	10680	<b>240</b>
	<b>Sammanboende utan barn</b>								
<b>Kundtyp5</b>	50-64	448 000	16352	13395	<b>2957</b>		20384	19936	<b>448</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	160 000	5840	4784	<b>1056</b>		7280	7120	<b>160</b>
<b>Kundtyp7</b>	Sammanboende med barn 0-19 år	670 000	24455	20033	<b>4422</b>		30485	29815	<b>670</b>
<b>Snitt</b>	<b>Samtliga hushåll</b>	<b>290 000</b>	<b>10585</b>	<b>8671</b>	<b>1914</b>		<b>13195</b>	<b>12905</b>	<b>290</b>

---

**Sparat belopp vid byte av bank, kr/år vid rörlig och fast 5 årig ränta**

	Vid rörlig ränta	Vid fast ränta
<b>Kundtyp1</b>	954	<b>282</b>
<b>Kundtyp2</b>	1717	849
<b>Kundtyp3</b>	<b>699</b>	492
<b>Kundtyp4</b>	1822	478
<b>Kundtyp5</b>	3659	1150
<b>Kundtyp6</b>	2105	1209
<b>Kundtyp7</b>	<b>5258</b>	<b>1506</b>

Snitt

2769

1145

## 2 E

**Aktivt val av bank mellan Föreningssparbanken och det bästa alternativet**

2004-12-06

**Sparränta****Traditionell bank**

Föreningssparbanken

>100000  
0,3% 1,35%>250000  
1,35%**Fria uttag**  
obegr**Avgift****Uppstickarbanker**

Ikanobanken

1,6% 1,6%

1,6% obegr

ICA-banken

1,5% 1,5%

1,5% obegr

SkandiaBanken

1,5% 1,5%

1,5% obegr

Danske Bank

0,1% 0,5%

1,5% 13

1,5% max 20kr

Länsförsäkringar

1,4% 1,4%

1,4%

**Sparränta, kr****Sparande <100000**

	<b>Ensamstående utan barn</b>	<b>Bank Tillg.</b>	<b>Traditionella</b>	<b>Uppstickare</b>	<b>Skillnad</b>
<b>Kundtyp1</b>	20-29	17 000	43	272	<b>230</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	73 000	183	1168	<b>986</b>
<b>Kundtyp4</b>	<b>Ensamstående med barn 0-19</b> år	25 000	63	400	<b>338</b>
<b>Kundtyp7</b>	<b>Sammanboende med barn 0-19</b> år	88 000	220	1408	<b>1188</b>
<b>Snitt</b>	<b>Samtliga hushåll</b>	90 000	225	1440	<b>1215</b>

**Sparande >100000**

	<b>Ensamstående utan barn</b>	<b>Bank Tillg.</b>	<b>Traditionella</b>	<b>Uppstickare</b>	<b>Skillnad</b>
<b>Kundtyp3</b>	65-	101 000	1364	1616	<b>253</b>
<b>Kundtyp5</b>	<b>Sammanboende utan barn</b> 50-64	156 000	2106	2496	<b>390</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	233 000	3146	3728	<b>583</b>

---

## **Bolån**

<b>Traditionell bank</b>	<b>Rörlig ränta</b>	<b>Bunden ränta 5år</b>
Föreningssparbanken	3,65%	4,65%

### **Uppstickarbanker**

Ikanobanken	2,99%	4,45%
ICA-banken	2,99%	4,45%
SkandiaBanken	2,99%	4,45%
Danske Bank	3,25%	4,50%
Länsförsäkringar	2,99%	4,50%

---

---

### **Bolån, kr**

<b>Rörlig ränta</b>		<b>Fast ränta 5år</b>						
	<b>Ensamstående utan barn</b>	<b>Skulder</b>	<b>Traditionella</b>	<b>Uppst</b>	<b>Skillnad</b>	<b>Traditionella</b>	<b>Uppst</b>	<b>Skillnad</b>
<b>Kundtyp1</b>	20-29	120 000	4380	3588	<b>792</b>	5580	5340	<b>240</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	155 000	5658	4635	<b>1023</b>	7208	6898	<b>310</b>
<b>Kundtyp3</b>	65-	37 000	1351	1106	<b>244</b>	1721	1647	<b>74</b>
<b>Ensamstående med barn 0-19 år</b>								
<b>Kundtyp4</b>	år	240 000	8760	7176	<b>1584</b>	11160	10680	<b>480</b>
<b>Sammanboende utan barn</b>								
<b>Kundtyp5</b>	50-64	448 000	16352	13395	<b>2957</b>	20832	19936	<b>896</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	160 000	5840	4784	<b>1056</b>	7440	7120	<b>320</b>
<b>Sammanboende med barn 0-19 år</b>								
<b>Kundtyp7</b>	år	670 000	24455	20033	<b>4422</b>	31155	29815	<b>1340</b>
<b>Snitt</b>	<b>Samtliga hushåll</b>	290 000	10585	8671	<b>1914</b>	13485	12905	<b>580</b>

---

### **Sparat belopp vid byte av bank, kr/år vid rörlig och fast 5 årig ränta**

	<b>Vid rörlig ränta</b>	<b>Vid fast ränta</b>
<b>Kundtyp1</b>	1022	470
<b>Kundtyp2</b>	2009	1296
<b>Kundtyp3</b>	<b>497</b>	<b>327</b>
<b>Kundtyp4</b>	1922	818
<b>Kundtyp5</b>	3347	1286
<b>Kundtyp6</b>	1639	903
<b>Kundtyp7</b>	<b>5610</b>	<b>2528</b>
<b>Snitt</b>	3129	1795

## 2 F

### Aktivt val av bank mellan Handelsbanken och det bästa alternativet

2004-12-06

#### Sparränta

Traditionella banker	>100000	>250000	Fria uttag	Avgift	
Handelsbanken	0,1%	0,1%	1,5%	4	1,5% max 20kr

#### Uppstickarbanker

Ikanobanken	1,6%	1,6%	1,6%	obegr	
ICA-banken	1,5%	1,5%	1,5%	obegr	
SkandiaBanken	1,5%	1,5%	1,5%	obegr	
Danske Bank	0,1%	0,5%	1,5%	13	1,5% max 20kr
Länsförsäkringar	1,4%	1,4%	1,4%		

#### Sparränta, kr

##### Sparande <100000

Kundtyp	Ensamstående utan barn	Bank Tillg.	Traditionella	Uppstickare	Skillnad
<b>Kundtyp1</b>	20-29	17 000	17	272	<b>255</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	73 000	73	1168	<b>1095</b>
<b>Kundtyp4</b>	Ensamstående med barn 0-19 år	25 000	25	400	<b>375</b>
<b>Kundtyp7</b>	Sammanboende med barn 0-19 år	88 000	88	1408	<b>1320</b>
<b>Snitt</b>	Samtliga hushåll	90 000	90	1440	<b>1350</b>

##### Sparande >100000

Kundtyp	Ensamstående utan barn	Bank Tillg.	Traditionella	Uppstickare	Skillnad
<b>Kundtyp3</b>	65-	101 000	101	1616	<b>1515</b>
	Sammanboende utan barn				
<b>Kundtyp5</b>	50-64	156 000	156	2496	<b>2340</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	233 000	233	3728	<b>3495</b>



---

## **Bolån**

<b>Traditionella banker</b>	<b>Rörlig ränta</b>	<b>Bunden ränta 5år</b>
Handelsbanken	3,65%	4,65%

### **Uppstickarbanker**

Ikanobanken	2,99%	4,45%
ICA-banken	2,99%	4,45%
SkandiaBanken	2,99%	4,45%
Danske Bank	3,25%	4,50%
Länsförsäkringar	2,99%	4,50%

---

---

### **Bolån, kr**

#### **Rörlig ränta**

	<b>Ensamstående utan barn</b>	<b>Skulder</b>	<b>Trad</b>	<b>Uppst</b>	<b>Skillnad</b>	<b>Fast ränta 5år</b>		
						<b>Trad</b>	<b>Uppst</b>	<b>Skillnad</b>
<b>Kundtyp1</b>	20-29	120 000	4380	3588	<b>792</b>	5580	5340	<b>240</b>
<b>Kundtyp2</b>	50-64	155 000	5658	4635	<b>1023</b>	7208	6898	<b>310</b>
<b>Kundtyp3</b>	65-	37 000	1351	1106	<b>244</b>	1721	1647	<b>74</b>
<b>Kundtyp4</b>	<b>Ensamstående med barn 0-19 år</b>	240 000	8760	7176	<b>1584</b>	11160	10680	<b>480</b>
	<b>Sammanboende utan barn</b>							
<b>Kundtyp5</b>	50-64	448 000	16352	13395	<b>2957</b>	20832	19936	<b>896</b>
<b>Kundtyp6</b>	65-	160 000	5840	4784	<b>1056</b>	7440	7120	<b>320</b>
<b>Kundtyp7</b>	<b>Sammanboende med barn 0-19 år</b>	670 000	24455	20033	<b>4422</b>	31155	29815	<b>1340</b>
<b>Snitt</b>	<b>Samtliga hushåll</b>	290 000	10585	8671	<b>1914</b>	13485	12905	<b>580</b>

---

### **Sparat belopp vid byte av bank, kr/år vid rörlig och fast 5 årig ränta**

	<b>Vid rörlig ränta</b>	<b>Vid fast ränta</b>
<b>Kundtyp1</b>	<b>1047</b>	<b>495</b>
<b>Kundtyp2</b>	2118	1405
<b>Kundtyp3</b>	1759	1589
<b>Kundtyp4</b>	1959	855
<b>Kundtyp5</b>	5297	3236
<b>Kundtyp6</b>	4551	<b>3815</b>
<b>Kundtyp7</b>	<b>5742</b>	2660
<b>Snitt</b>	3264	1930