

LUNDS
UNIVERSITET

Ekonomihögskolan Lunds Universitet,
Företagsekonomiska institutionen

Vårterminen 2005

Ensam är stark

– en kvalitativ studie av en banks interna resurser och förmågor

Handledare:

Ola Mattisson
Ulf Ramberg

Författare:

Magnus Frennmark
Camilla Telander

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: Ensam är stark –en kvalitativ studie av en banks interna resurser och förmågor

Seminariedatum: 2005-06-03

Ämne/Kurs: FEK 591 Magisterseminarium, Strategic management 10p

Författare: Magnus Frennmark och Camilla Telander

Handledare: Ola Mattisson och Ulf Ramberg

Nyckelord: Resurser, Förmågor, Konkurrens fördelar, Bank, Dynamiska aspekter.

Syfte: Syftet med denna studie är att ge en beskrivning av hur en liten, innovativ bank med utgångspunkt i sina resurser och förmågor, kan skapa konkurrens fördelar i en hårt konkurrens utsatt bransch.

Metod: Detta är en kvalitativ fallstudie baserad på ett relativt stort antal intervjuer med olika respondenter. Intervjuerna har kompletterats med observationer.

Teoretiskt perspektiv: Resursbaserade synsättet, Dynamiska förmågor, Förmågors livscykel, Resursutvecklings stigen, Resursträdet, Resursportföljen.

Empiri: Ett relativt stort antal intervjuer med medarbetare på Sparbanken Finn i Lund utgör empirin och författarna har studerat banken ingående under tio veckors tid.

Slutsatser: Författarna har kommit fram till att små innovativa banker kan omorganisera sina resurser genom en urvalshändelse eller ett strategiskt val så att dynamiska förmågor uppstår. Dessa dynamiska förmågor påverkar i sin tur och kan även utgöra kritiska resurser som föder förmågorna; innovations-, produktions- och marknadsledningsförmåga. Dessa tre är i sin tur grunden till konkurrens fördelar hos små och medelstora företag. Slutsatserna illustreras genom en av författarna konstruerad modell.

ABSTRACT

Title: Alone is strong –a qualitative study of a bank’s internal resources and capabilities.

Seminar date: 2005-06-03

Authors: Magnus Frennmark and Camilla Telander

Advisors: Ola Mattisson and Ulf Ramberg

Course: Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major in Strategic Management.

Five key words: Resources, Capabilities, Competitive advantage, Bank, Dynamic aspects

Purpose: The purpose of this thesis is to describe how a small, innovative bank can create competitive advantages in a highly competitive branch, based on its resources and capabilities.

Methodology: This is a qualitative case study based on a relatively large number of interviews and observations.

Theoretical perspective: Resource based view, Dynamic capabilities, Capability lifecycle, Resource development pathway, Resource portfolio.

Empirical foundation: This thesis is based on a relatively large number of interviews with employees at the bank “Sparbanken Finn”. The authors have closely observed the bank for ten weeks.

Conclusions: The authors have concluded that small banks can re-organize its resources through a selection event or a strategic decision so that dynamic capabilities are created. The dynamic capabilities can effect and be critical resources that give rise to the innovation, production and market management capabilities. These three capabilities are the foundation of competitive advantages in small enterprises.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning.....	6
1.1	Bakgrund.....	6
1.2	Problemdiskussion.....	7
1.3	Syfte.....	8
1.4	Disposition.....	9
2	Metod.....	10
2.1	Övergripande metod.....	10
2.2	Val av litteratur.....	10
2.3	Val av studieobjekt.....	11
2.3.1	Val av uppgiftslämnare.....	12
2.4	Datainsamling.....	12
2.4.1	Intervjuer.....	12
2.4.2	Observationer.....	13
2.4.3	Sekundärmaterial.....	14
2.5	Analysmetod.....	14
2.6	Eftertanke kring den valda metoden.....	14
3	Teori.....	16
3.1	Det resursbaserade synsättet.....	16
3.1.1	Introduktion.....	16
3.1.2	Resurser.....	17
3.1.3	Förmågor.....	18
3.1.4	Varaktiga konkurrensfördelar.....	18
3.2	Tester av teorin.....	19
3.3	Dynamiska aspekter av det resursbaserade synsättet.....	21
3.3.1	Förmågors livscykel.....	22
3.4	Sammansättning av resurser.....	25
3.4.1	Resursutvecklingsstigen.....	26
3.4.2	Resursträdet.....	28
3.4.3	Resursportföljen.....	29
3.5	Litteratursammanfattning.....	31
4	Empiri.....	33
4.1	Sparbanken Finn.....	33
4.1.1	Bankens dotter- och intressebolag.....	34
4.2	Kategorisering av empiri.....	34

4.2.1	Vägvalet	35
4.2.2	Företagskultur	37
4.2.3	Närhet	39
4.2.4	Flexibilitet.....	40
4.2.5	Långsiktighet och konsekvens	41
5	Analys och slutsatser gällande fallföretaget	43
5.1	Urvalshändelse och storm.....	43
5.2	När stormen lagt sig.....	44
5.3	VRIO- analys	46
5.4	Slutsatser baserade på ovanstående analys	50
5.4.1	Slutsatser av vägvalet	50
5.4.2	Bankens kritiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar.....	52
5.4.3	Från resurser till förmågor till konkurrensfördelar	52
5.4.4	Slutsatser av resursportföljen.....	53
5.5	Framtida implikation för Sparbanken Finn.....	56
6	Slutsatser.....	58
6.1	Studiens generella slutsatser	58
6.1.1	Studiens bidrag	60
6.1.2	Förslag till vidare forskning.....	60
7	Källförteckning	61
7.1	Skriftliga källor	61
7.2	Elektroniska källor	62
7.3	Muntliga källor	63
7.4	Företagsinterna dokument	63
8	Bilagor	64
8.1	Intervjuguide till medarbetare.....	64
8.2	Intervjuguide till VD och Vice VD	66
8.3	Detaljerad beskrivning av respondenter	68

1 INLEDNING

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

1.1 Bakgrund

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

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

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

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

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

1.2 Problemdiskussion

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

Tillsammans med globalisering anses teknikutvecklingen vara den trend som har den största betydelsen inom den finansiella sektorn. Effekterna av den tekniska utvecklingen är idag störst för relativt standardiserade tjänster. Trots att globaliseringen är en stark drivkraft för förändringar i branschen finns det motkrafter såsom tradition, förtroende och informationssvårigheter vilka gör att det tar tid innan globaliseringen får full effekt (SOU 2000:11).

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

Det går även att se att det finns en trend inom bankbranschen med små nischbanker som försöker att närma sig kunderna genom nya tillvägagångssätt. Dessa banker specialiserar sig på enskilda tjänster och ökar vidare konkurrenssituationen i branschen (Economic Review, 3/2002).

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

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

På vilket sätt kan en liten, innovativ bank skapa konkurrensfördelar i en hårt konkurrenssatt och konsoliderad bransch?

1.3 Syfte

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

1.4 Disposition

Inledning

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

Metod

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

Teori

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

Empiri

I kapitlet presenteras fallföretaget och dess verksamhet. Därefter framställs det empiriska intervjumaterialet genom en sammanställning av fem centrala teman som utkristalliserat under studiens empiriinsamling. Dessa fem är vägvalet, företagskultur, närhet, flexibilitet samt, långsiktighet och konsekvens.

Analys och slutsatser gällande fallföretaget

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

Slutsatser

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

2 METOD

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

2.1 Övergripande metod

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

2.2 Val av litteratur

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

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

att det är de interna resurserna ett företag besitter som är avgörande för skapandet av konkurrensfördelar (Barney, 2002)

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

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

2.3 Val av studieobjekt

Valet av studieobjekt gjordes med utgångspunkt i att vi ville studera en liten, innovativ bank i en hårt konkurrensutsatt och konsoliderad bransch. Vi hade en förhoppning om att studera hur en liten bank på ett innovativt sätt utnyttjar sina resurser och förmågor för att på så viss konkurrera med de större aktörerna. Valet föll således på Sparbanken Finn, en liten traditionell sparbank med regional förankring, som trots sin ringa storlek blivit en mycket framgångsrik bank som fått gott betyg av sina kunder (Svenskt kvalitetsindex, 2004). Sparbanken Finn anses vara en uppstickarbank som är ovanligt innovativ och handlingskraftig. Sparbanken Finn var till exempel den första banken i Sverige med checkar, uttagsautomater, Cashkortet och även den första banken i Sverige att erbjuda sina kunder tillgång till en modemuppkopplad datorbank. Vidare har Sparbanken Finn funnits i branschen sedan 1833 och har klarat sig igenom flera svåra perioder såsom till exempel bankkrisen, utbrytningen från Sparbanken Sverige AB och en turbulent stämning där Boel Flodgren tvingades avgå. Sparbanken Finn har ca 330 anställda och är därigenom ingen liten bank i dess rätta bemärkelse, då företag med fler än 200 anställda ses som storföretag (Svenskt Näringsliv). Vi har dock i denna uppsats valt att se Sparbanken Finn som ett litet företag med anledning av att banken i jämförelse med de fyra storbankerna får anses vara en liten aktör på bankmarknaden.

2.3.1 Val av uppgiftslämnare

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

Respondenterna arbetar alltså inom olika områden inom verksamheten och tillhör olika kontor inom banken. De är av varierande åldrar och har olika bakgrund och utbildning. Några av respondenterna har varit anställda i banken under en lång period medan andra arbetat i banken en kortare tid. Se bilaga i slutet av uppsatsen för en utförligare presentation av respondenterna.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Intervjuer

Vår förhoppning var att designa ett intervjuunderlag så öppet som möjligt för att som Jacobsen (1992) uttrycker det, kunna fånga varje enskild respondents reflektioner och åsikter kring ämnet. De två första intervjuerna genomfördes utan intervjumall för att fånga in de ämnen som kunde ge oss riktlinjer för hur vår intervjumall bäst skulle formuleras med avsikt att få veta så mycket som möjligt om banken. Intervjuunderlaget utformades sedermera efter fem kategorier som behandlade mycket breda frågeställningar med syfte att respondenterna med egna ord skulle ge sin bild av bankens verksamhet. De fem kategorierna som vi utformade intervjuunderlaget efter fick rubrikerna Inledande frågor, Personal och kompetens, Sparbanken Finns övergripande strategi och vision, Segmentering samt Historia och framtid. Intervjuunderlaget i sin helhet återfinns i bilaga i slutet av uppsatsen. Under intervjuerna har följdfrågor ställts på de områden där det har varit befogat och en kompletterande intervju har genomförts. Intervjuerna med VD och vice VD har baserats på ett utökad

intervjuunderlag då dessa båda uttalat i sitt dagliga arbete behandlar strategifrågor. Även detta återfinns i en bilaga i slutet av uppsatsen.

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

2.4.2 Observationer

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

Syftet med observationerna var att utröna om uppgiftslämnarna verkligen agerade på det sätt de beskrivit under intervjuerna (Jacobsen, 2002). Författarna har i huvudsak noterat respondenternas beteenden och agerande i den vardagliga verksamheten. Författarna har även agerat kunder åt en icke vetande rådgivare på banken för vem författarnas syfte var okänt. Detta gjordes för att studera bankens ansikte utåt gentemot kunder. För att få en bredare bild av verksamheten har vi även tillbringat en del tid på bankens kontor. Bland annat spenderades en halvdag till att observera studieobjektets telefonbanksverksamhet.

Resultatet av intervjuerna och våra observationer samt vissa företagsinterna dokument utgör studiens empiri. Denna gedigna empiri har sedermera kategoriserats utifrån fem teman; Vägvalet, Företagskulturen, Närheten, Flexibiliteten samt Långsiktighet och konsekvens, som varit återkommande under studiens empiriinsamling. Den empiri som presenteras senare i uppsatsen tar därför inte med empirimaterial av mer allmängiltig karaktär då vi inte ämnar analysera detta ingående.

2.4.3 Sekundärmaterial

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

2.5 Analyismetod

Studiens analysprocess påbörjades med att vi, utan beaktande av litteraturen, fritt diskuterade iakttagelser och gemensamma nämnare som framkommit i studien. Därefter läste vi igenom det nedskrivna material som växte fram efter våra intervjuer för att hitta mönster i materialet. Ur det empiriska materialet sökte vi identifiera återkommande teman och nyckelkomponenter. Sedermera återfanns fem teman, vilka namngivits tidigare, som varit frekvent återkommande. Dessa fem teman kan jämföras med det som Strauss (1987) benämner kärnkategorier, vilka bestämmer variationerna i det empiriska underlaget. Genom tillämpning av den teoretiska referensramen på kärnkategorierna försökte vi urskilja mönster och relationer vilka skulle kunna hjälpa oss att svara på studiens syfte.

2.6 Eftertanke kring den valda metoden

Då vår studie behandlar ett företags resurser och förmågor och med bakgrund av att vi ämnade skapa en djup snarare än bred förståelse för dessa, hade det troligtvis inte varit lämpligt att utföra studien på något annat sätt än genom en fallstudie. Givetvis hade studien med mer tid till sitt förfogande kunnat utökas med andra kompletterande metoder.

Vi anser att de utförda intervjuerna varit lagom till antal och omfång, då intervjuerna har varit omfattande och uttömmande. Vi tror inte att flera intervjuer inom banken hade bringat ökad förståelse för studiens syfte. Den empiri som denna studie grundar sig på är synnerligen extensiv då vi har ägnat mycket tid och kraft till intervjuer och observationer på det valda fallföretaget. Därmed bör de slutsatser rörande fallföretaget ses som tillförlitliga.

Det hade kunnat vara intressant att intervjua bankens kunder eller samarbetspartners för att tillföra deras perspektiv. Detta har dock inte varit möjligt inom tidsramen för denna studie, då vi alltså istället fokuserat på att genomföra ett stort antal intervjuer med medarbetarna inom banken. En risk med att vi varit så nära det studerade objektet är att vår framställning av det studerade objektet kan ha blivit något färgad. Vi har för att undvika detta genomfört deltagande observationer vilket torde minska denna risk. Givet för studien är dock att den genom den kvalitativa ansatsen grundar sig på våra tolkningar av både det empiriska - och teoretiska materialet. Då alla våra respondenter arbetar inom banken kan vi dock inte utesluta att de medvetet eller omedvetet har försökt framställa en bättre respektive sämre bild av sin arbetsplats. Denna risk torde dock inte te sig så stor då vi har intagit ett kritiskt förhållningssätt till det material som vi tagit del av.

Med utgångspunkt i att alla banker har olika förutsättningar och besitter olika sammansättningar av resurser och förmågor kan de slutsatser som vår studie genererat inte direkt överföras till alla banker. Kanske hade det varit möjligt att bidra med fler mönster och insikter om studien omfattat fler banker. Vår förhoppning är dock att vi genom våra undersökningar och våra tester av en banks resurser och förmågor med hjälp av studiens teoretiska referensram har bidragit med: på vilket sätt *en* liten innovativ bank medvetet har utvecklat sina resurser och förmågor i syfte att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Detta har möjliggjorts genom den tuffa utmaningen att praktisk tillämpa den teoretiska referensramen. Den resursbaserade teorin är en svår och snårig teori som anses svår att applicera. Att vi ändå har tillämpat den, och utvecklande teorier med den resursbaserade teorin som bas beror på att vi med vårt gedigna empirimaterial ville söka svar och mönster genom de för studien valda teorierna.

3 TEORI

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

3.1 Det resursbaserade synsättet

3.1.1 Introduktion

Under 1990- talet florerade idéer rörande rollen av ett företags resurser och förmågor som basen för företagets strategi och primära källa till vinst vilket blev känt som den resursbaserade teorigrunden (Wernerfeldt, 1995). Teorin har sina rötter i ekonomisk teori och tidig strategiteori och framhåller att ett företags långsiktiga konkurrensfördelar beror på dess begåvning med resurser vilka är differentierade från de som konkurrerande företag besitter (Rangone, 1999). Det resursbaserade synsättet utgår ifrån att det är de interna förutsättningarna i form av företagets resurser vilka är avgörande för att skapa konkurrensfördelar. Synsättet tar dock inte helt avstånd från de externa förutsättningarna även om tonvikten ligger på företagets interna miljö (Barney, 1996).

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

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

Vi kommer att återkomma till begreppet varaktiga konkurrensfördelar men för att tydliggöra diskussionen, krävs en närmre förklaring av vad som utgör en resurs.

3.1.2 Resurser

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

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

- *Fysiska resurser*: består av de teknologier som används i företaget, företagets anläggning och utrustning, dess geografiska position samt tillgång till råmaterial.
- *Mänskliga resurser*: innefattar utbildning, erfarenhet, omdöme, intelligens, relationer och en allmän insikt hos chefer och anställda i företaget.
- *Organisatoriska resurserna*: innehåller ett företags formella rapporteringssystem, dess formella samt informella planering, kontroll och koordineringssystem, likväl som den okonventionella relationen mellan grupperingar inom organisationen samt mellan företag och omgivningar (Barney, 1991).

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

- *Sociala resurser*: inkluderar externa relationer i branschen.
- *Finansiella resurser*: innefattar eget kapital, skulder och vinster med mera.
- *Teknologiska resurserna*: berör patent och licenser etcetera.

Vi kommer vidare i analysen att använda oss av Brush, Greene & Harts kategorisering av resurser eftersom vi tycker att denna på ett tydligare sätt kan åskådliggöra vårt fallföretags resurser.

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

3.1.3 Förmågor

Inom den resursbaserade teorin föreligger en mängd definitioner av skillnaden mellan resurser och förmågor. Amit & Schoemaker (1993) beskriver att ett företags förmågor refererar till företagets kapacitet att utveckla sina resurser, ofta i kombination med användandet av organisatoriska processer för att påverka ett önskvärt mål. Även Helfat & Peteraf (2003) menar att förmågor refererar till en organisations förmåga att lyckas koordinera en samling uppgifter, samt att använda organisatoriska resurser med syftet att uppnå ett specifikt resultat. Brush, Greene & Hart (2001) diskuterar även de, begreppet förmågor och menar att dessa uppkommer när företaget på ett skickigt sätt kombinerar sina resurser, vilket i sin tur stärker företagets kapacitet att utnyttja resurserna på ett än mer effektivt sätt. Nyckeln till en resursbas är enligt Hamel & Prahalad (1994) ett företags förmåga att leverera sina resurser. Diskussionen kring definitionsskillnaden mellan resurser och förmågor handlar om separationen mellan faktiska resurser å ena sidan och förmågan att använda dessa å andra sidan (Kalling, 2000).

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

3.1.4 Varaktiga konkurrensfördelar

Det finns inom forskningen en konflikt mellan vad som skapar konkurrensfördelar där Porter (1985) hävdar att det genom värdekedjetekniker är aktiviteter och rutiner som skapar konkurrensfördelar. Barney (1986, 1991) anser däremot att det är resurser och förmågor som genererar konkurrensfördelar. Ray, Barney & Muhanna (2004) menar dock att det finns ett samband mellan den ovanstående konflikten. De menar att resurser och förmågor som inte är överförda till aktiviteter, rutiner eller arbetsprocesser, inte kan

ha en positiv inverkan på ett företags prestation. Aktiviteter, rutiner och arbetsprocesser är mekanismerna genom vilka resurser och förmågor exponeras inför marknadsprocesser där deras yttersta värden och förmågor att generera konkurrensfördelar realiserar (Ray, Barney & Muhanna, 2004). Barney (1991) menar att ett företag har en konkurrensfördel när företaget implementerar en värdeskapande strategi som inte liktidigt implementeras av en nuvarande eller potentiell konkurrent. Ett företag åtnjuter enligt Peteraf & Barney (2003) en varaktig konkurrensfördel om företaget har förmågan att skapa ett större ekonomiskt värde än konkurrenter vilka agerar på samma marknad. Barney (1991) menar dock att ingen varaktig konkurrensfördel varar för evigt. Med begreppet menas snarare att den varaktiga konkurrensfördelen inte konkurreras bort genom andra företags dupliceringsförsök (Barney, 1991).

Vi har i denna uppsats valt att bortse från Porter och hans anhängare vilka mer beskriver hur varaktiga konkurrensfördelar uppkommer i företag på grund av branschens miljöer i sin helhet. Detta har vi gjort eftersom syftet med denna studie är att ge en beskrivning av hur *en* banks interna resurser och förmågor kan skapa konkurrensfördelar.

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

3.2 Tester av teorin

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

- *Konkurrensöverlägsenhetstest* som utvärderar om och i vilken utsträckning resurserna bidrar till att differentiera företaget från sina konkurrenter.
- *Imiterbarhetstest* vilket analyserar faktiska och potentiella kunders svårigheter att imitera det egna företags resurser.
- *Varaktighetstest* vilket mäter om resursens nytta även kommer att genereras i framtiden.

- *Lämplighetstest* vilket verifierar om företaget som äger resursen är förmögen att exploatera och generera möjligheter som frambringas av marknaden.
- *Substituerbarhetstest* som behandlar hur svårt det är för konkurrenter att ersätta resurser med ett alternativ som ger samma möjlighet.

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

- *Värdefull*: en resurs måste vara värdefull i den bemärkelsen att den måste exploatera möjligheter och/eller neutralisera hot i omgivningen. Genom att besvara frågan om värde länkar företag analysen av organisatoriska resurser och förmågor med analysen om omgivningens hot och möjligheter. Resurser är värdefulla då de förbättrar företagets effektivitet och prestationsförmåga (Barney, 1996).
- *Sällsynt*: En resurs måste även vara sällsynt bland företagets nuvarande och potentiella konkurrenter. Resurser är därför inte värdefulla i termer av konkurrensfördelar om andra företag innehar samma resurser (Barney, 1996). Barney (1991) menar emellertid att så länge antalet företag som innehar en särskild värdefull resurs är mindre än antalet företag som behövs för att uppnå perfekt konkurrens på en marknad, har den resursen potential att generera en varaktig konkurrensfördel.
- *Imiterbar*: Värdefulla och sällsynta organisatoriska resurser kan endast bli källor till varaktiga konkurrensfördelar om företag som inte besitter dessa resurser inte kan erhålla dem. Dessa företags resurser brukar benämnas som icke imiterbara. Ett företags resurser kan vara icke imiterbara på grund av en, eller en kombination av tre orsaker. (1) *Unika historiska förhållanden*: Företag är som snöbollar som rullar genom tid och rum. Detta innebär att de fångar kunskaper, förmågor och resurser som är unika för dem vilket reflekterar deras unika stig genom historien. Historien är linjär, innebärande att det är svårt för ett företag som inte innehar resurser och förmågor som endast var tillgängliga vid en given tidpunkt att dra tillbaka klockan för att tillskansa sig dessa. (2) *Vikten av små beslut*: Med utgångspunkt i skapandet av varaktiga konkurrensfördelar har små beslut vissa fördelar över stora beslut. Detta grundar sig i att små beslut är lättare

att låta vara osynliga och därmed svåra att imitera för konkurrerande företag. Det är även genom den ackumulerade effekten av små beslut som ett företags resurser och förmågor utvecklas och exploateras. (3) *Vikten av socialt komplexa resurser*: Trots att ett företags fysiska resurser kan vara komplexa och svårbegripliga kan dock konkurrerande företag ofta köpa eller kopiera liknande teknologier. De sociala komplexa resurserna och förmågorna som rykte, förtroende, vänskap, lagkänsla och företagskultur, är ofta kostsammare och svårare att imitera (Barney, 1996, 1991).

- *Effektivt organiserade*: Ett företag som har värdefulla, sällsynta och icke imiterbara resurser har potentialen att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Dock behöver företaget organisera sig själva för att på bästa sätt exploatera resurserna för att till fullo förstå dess fördelar. Viktiga komponenter i detta är företagets formella struktur, dess kontrollsystem samt ledarskapsstil. Ofta utgör ett företags förmåga att organisera resurserna effektivt en avgörande skillnad i huruvida företaget åtnjuter varaktiga konkurrensfördelar eller inte (Barney, 1996).

Även då dessa tester är allmänt accepterade, finns det en del författare som menar att det resursbaserade synsättet inte i alla sammanhang kan förklara hur företag använder resurser och förmågor för att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

3.3 Dynamiska aspekter av det resursbaserade synsättet

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

inom traditionell resursbaserad teori. (3) Effektiva mönster av dynamiska förmågor beror på marknadens dynamik.

Eisenhardt & Martin (2000) menar att eftersom funktionaliteten av förmågorna kan mångfaldigas mellan företag, ligger deras värde för konkurrens fördelar i konfigurationen av resurser som de skapar och därmed inte i förmågorna själva. De argumenterar även för att dynamiska förmågor kan användas för att förhöja existerande resursers konfigurationer i strävan efter varaktiga konkurrens fördelar. De används även flitigt för att bygga nya resurskonfigurationer för att uppnå temporära fördelar. Författarnas största bidrag är att de föreslår en gränslinje ("boundary condition"). Resursbaserad teori bryts ner i höghastighetsmarknader där den strategiska utmaningen är att upprätthålla konkurrens fördelar medan varaktigheten på den fördelen till sin natur är oförutsägbar. Tid är en väsentlig aspekt av strategi och de dynamiska förmågorna som driver konkurrens fördelarna är i sig instabila processer som är en utmaning att bibehålla (Eisenhardt & Martin, 2000).

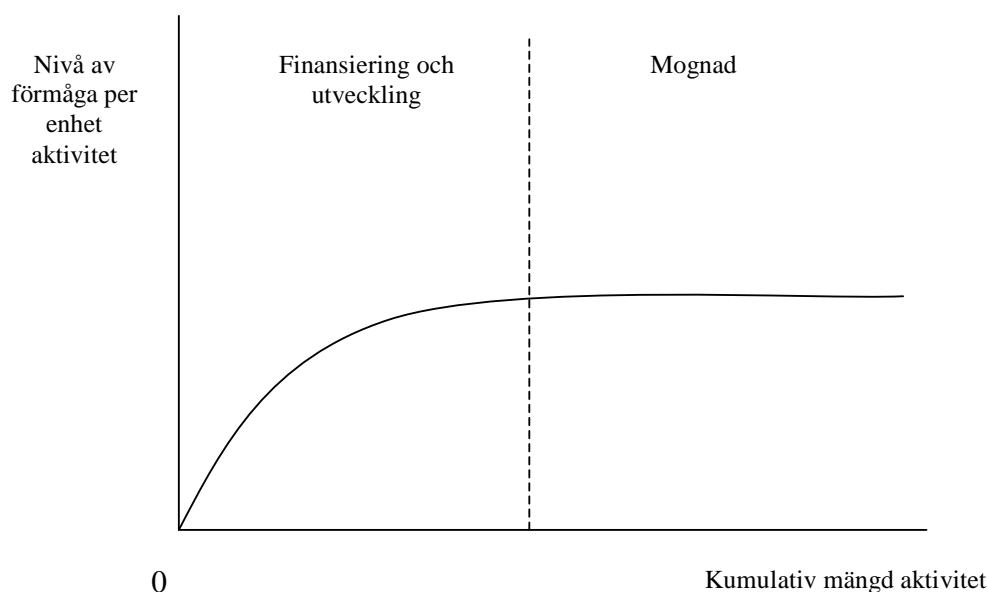
Dynamiska förmågor är alltså inte konstanta varför en närmre förklaring till hur dynamiska förmågor grundas, mognar, förändras och eventuellt minskar över tid följer.

3.3.1 Förmågors livscykel

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

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

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



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

Grundandestadiet: innehåller två generella anspråk där det första (1) efterfrågar en organiserad grupp med någon typ av ledarskap och förmåga att skapa gemensamma aktioner. Det andra (2) berör ett centralt objekt, nämligen prestationen av vilka som medför skapandet av nya förmågor. Varje enskild individ har i detta grundläggande stadium med sig humankapital i form av kunskap, färdigheter och erfarenheter samt socialt kapital och uppfattningsförmåga. I grupp kan dessa individer skapa gruppsspecifika humankapital om de har arbetat tillsammans förut under andra förhållanden. Gruppmedlemmar kan ha kompletterande förmågor eller så interagerar de på sätt som förringar funktionen av gruppen. Utöver detta kan grupper med en historia tillsammans ha utformat existerande rutiner för interaktion. Inom gruppen kan det

finnas vissa individer som spelar en nyckelroll. Beslut fattade av gruppledare att gå vidare påverkar stigen av förmågor (Helfat & Peteraf, 2003).

För nya grupperingar utan en gemensam historia kan tillgången till resurser såsom finansiella eller ny teknologi bero på individers förmåga att tillskansa sig dessa. Med bakgrund av det kan det sociala kapitalet och de nätverk som individuella gruppmedlemmar har, vara avgörande för den fortsatta utvecklingen (Helfat & Peteraf, 2003).

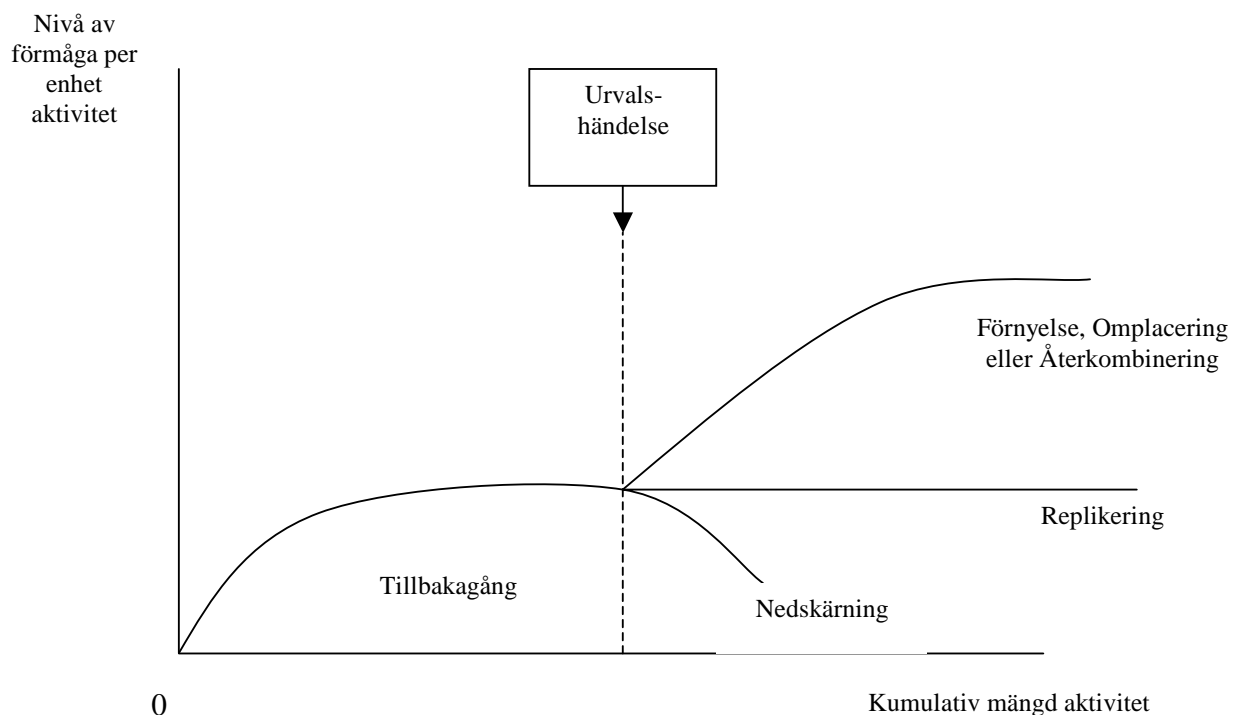
Utvecklingsstadiet: Utvecklingsstadiet initieras av att gruppen har organiserats sig kring objektet att utveckla en särskild förmåga. Förmågan utvecklar sig i detta stadium genom att gruppen söker alternativa vägar för utvecklingen av förmågor tillsammans med ackumulation av erfarenheter över tiden. En del av alternativen kommer att innehålla kodifierade rutiner och förmågor medan andra alternativ kommer att innehålla underförstådda eller eventuellt nyskapade processer. Valet av vilka alternativ som kommer att användas kommer att grunda sig i förhållandena under grundandestadiet. Under processen att välja ett initialt alternativ kan en grupp välja att antingen försöka imitera en förmåga som redan existerar i någon annan organisation eller välja att börja från noll. Båda alternativen kräver organisatoriskt lärande eftersom gruppen aldrig tidigare har utfört aktiviteten. Generellt sett kräver utvecklingen av förmågor en förbättring över tid i att tillhandahålla aktiviteten som en grupp. Dessa förbättringar uppkommer med stor sannolikhet från "learning by doing" men inte uteslutande (Helfat & Peteraf, 2003).

Förmågornas utveckling beror på den initiala erfarenhet som gruppen besitter, de initiala vägvalen, framgången hos de initiala alternativen, på nya alternativ som verkar vara resonabla med utgångspunkt i de initiala vägvalen samt valen gjorda inom det begränsade urvalet av alternativ. Förmågornas livscykel kommer därmed att skilja sig åt mellan olika grupper (Helfat & Peteraf, 2003).

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

Inte alla förmågor når mognadsstadiet om en urvalshändelse till förmågan kommer emellan. Urvalshändelser kan även påverka utvecklingsstigen för förmågor i mognadsstadiet. Urvalshändelser kan vara både externa och interna. De externa är främst förändringar i efterfrågan, ny vetenskap eller teknologi, tillgång till råmaterial och olika politiska åtgärder. Till skillnad från de externa urvalshändelserna härrör de interna inifrån organisationen och där genom strategiska beslut.

De sex förgreningarna (tillbakagång, nedskärning, förnyelse, replikering, omplacering samt återkombinering) inom förmågors livscykel kommer emellan (Helfat & Peteraf, 2003).



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

3.4 Sammansättning av resurser

Som tidigare nämnts krävs det både resurser och förmågor för att skapa varaktiga konkurrensfördelar i en organisation. Det är också viktigt att organisationen tillskansar

sig rätt sammansättning av resurser och att de allokeras rätt. Därmed fortsätter nu diskussionen kring resursanskaffning.

3.4.1 Resursutvecklingsstigen

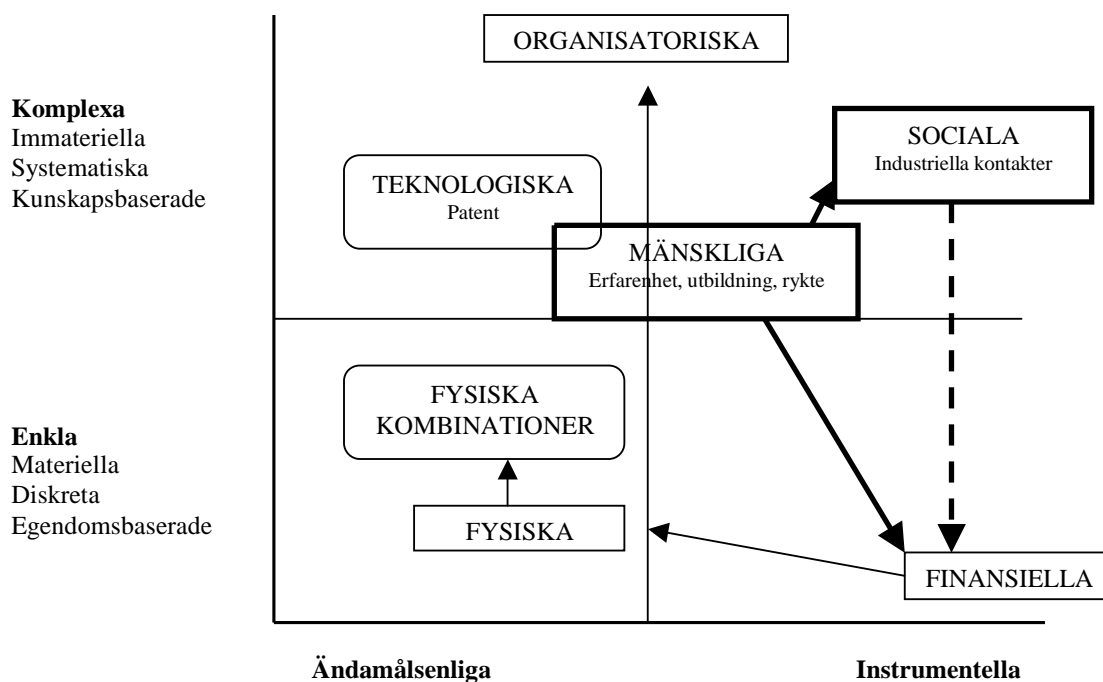
Brush, Greene & Hart (2001) föreslår en analytisk referensram, ”*The resource development pathway*” (på svenska; Resursutvecklingsstigen), med syftet att förklara hur ett företag bygger upp en resursbas. De anser detta vara betydelsefullt eftersom strategier som syftar till att uppnå konkurrensfördelar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

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

- *Samling av resurser*: De första resurserna, till exempel utbildning, erfarenhet, rykte, kunskap om branschen och nätverkskontakter, existerar i individer snarare än i nya företag. I detta skede måste individen besluta om vilka resurser som är mer eller mindre betydelsefulla och baseras på individens förväntade utveckling för företaget.
- *Attrahera och tillskansa sig resurser*: Detta är troligtvis den största utmaningen för nya företag som saknar rykte och historia inom branschen vilken kan innebära att det är svårt att knyta till sig resurser. Den sociala förmågan samt individens initiala nätverk avgör ofta om företaget lyckas attrahera och tillskansa sig resurser. Till fördel är även att använda sig av tidsenliga uttryck och symboler för att ge sken av framgång.

- *Kombinera resurserna:* Individens övertygelse för värdet av olika resurser och potentialen för dem styr valet av resurskombinationer med syfte att skapa konkurrensfördelar.
- *Omvandla personliga resurser till organisatoriska resurser:* De tre ovanstående stegen är ingen garanti för framgång då individernas personliga styrkor även måste överföras till företaget och därmed bli organisatoriska styrkor (Brush, Greene & Hart, 2001).

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



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

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

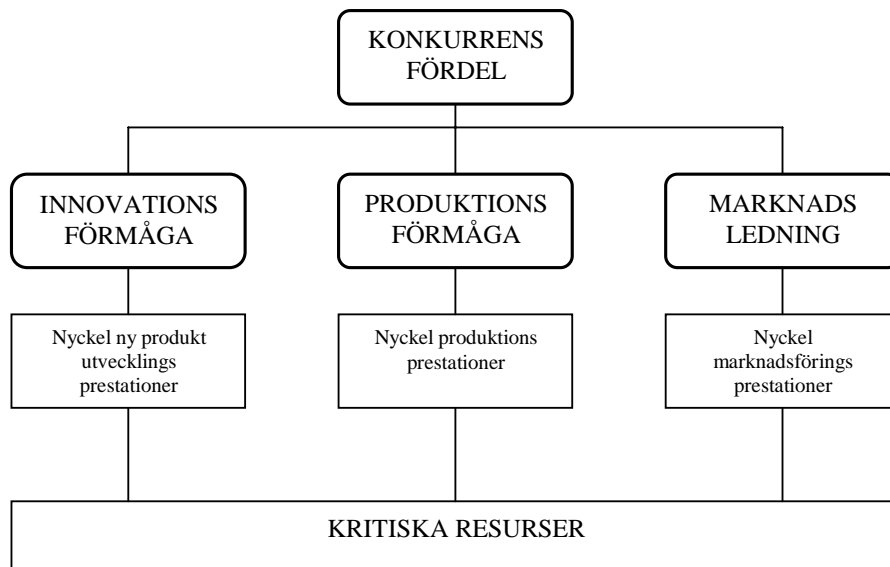
3.4.2 Resursträdet

Efter en studie utförd på små- och medelstora företag (SME) har Rangone (1999) utvecklat en modell och menar att varaktiga konkurrensfördelar baseras på tre grundläggande förmågor. Enligt Centrala företags- och arbetsställeregistret 2000 som publicerats på SCB, Statistiska Centralbyrån är små och medelstora företag de som har mellan en och 199 stycken anställda (Svenskt Näringsliv). Vi har dock valt att använda oss av denna teori trots att vårt fallföretag med sina ca 330 anställda klassas som ett stort företag. Detta har gjorts med bakgrund av att vårt fallföretag i jämförelse med de fyra storbankerna är en liten bank.

- *Innovationsförmåga*: ett företags förmåga att utveckla nya produkter och processer samt att åstadkomma överlägsen teknologi och/eller ledarskapsprestation.
- *Produktionsförmåga*: förmågan att producera och leverera produkter till kunder vid sidan av att säkerställa kvaliteten, flexibiliteten, ledtider, kostnader och driftssäkerhet etcetera.
- *Marknadsledningsförmåga*: ett företags förmåga att marknadsföra och sälja sina produkter effektivt och skickligt.

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

- *Produktutvecklingsprestationer*: inkluderar både teknologiska och strategiskt vetande samt ledtider och krympande utvecklingskostnader.
- *Produktionsprestationer*: kvalitet, pålitlighet, driftssäkerhet och kostnader etcetera.
- *Marknadsföringsprestationer*: varumärkesmedvetenhet, rykte och anseende, kundlojalitet etcetera.



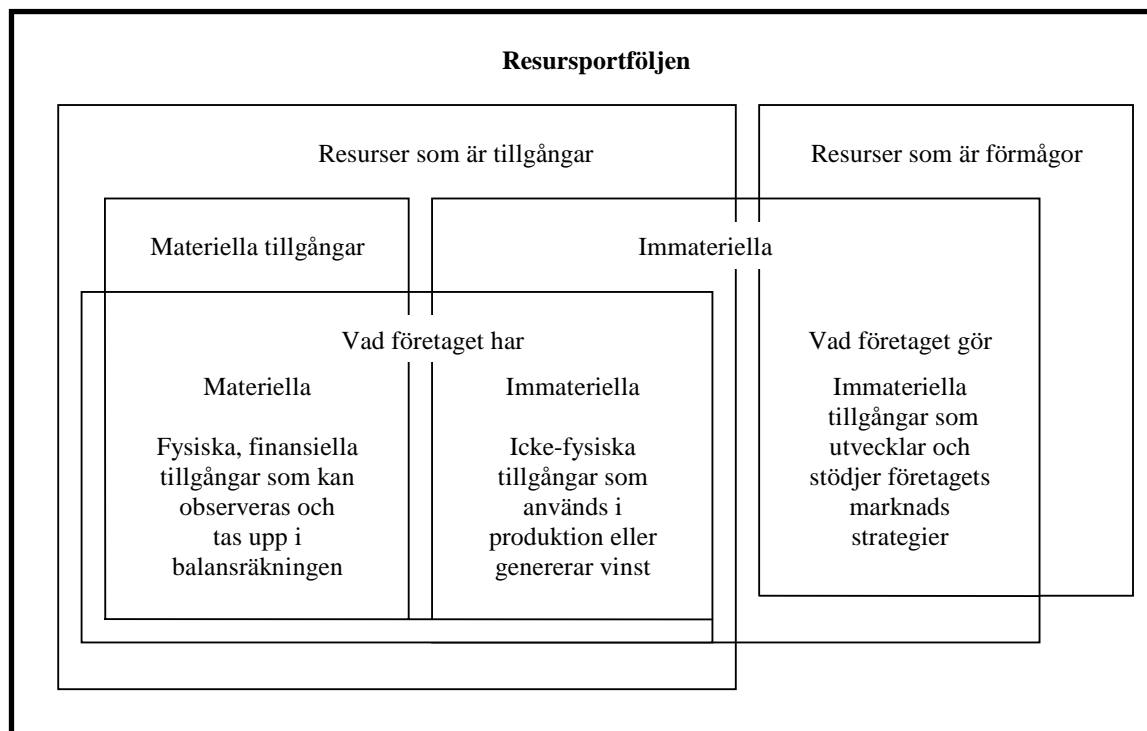
Figur 4. Resursträdet (Rangone, 1999)

Enligt modellen beror små- och medelstora företags konkurrensfördelar på de kritiska resurserna företaget innehar samt hur dessa överensstämmer med företagets strategiska avsikter. Modellen säger dock ingenting om hur ett enskilt företag utnyttjar konkurrensfördelar på marknaden för att växa eller för att öka vinsten eller både och. Efter att vi nu har diskuterat hur kritiska resurser ger upphov till konkurrensfördelar, fortsätter vi nu med att förklara kritiska resursers olika betydelse för ett företags framgång.

3.4.3 Resursportföljen

Galbreath (2004) menar att empiriska studier inom det resursbaserade synsättet i allt för hög grad fokuserar på ett fåtal immateriella tillgångar och föreslår därför en resursportföljsmodell. Modellen definierar ett företags resurspool inkluderande immateriella och materiella tillgångar för att undersöka i vilken utsträckning olika resurser bidrar till ett företags framgång. Galbreath (2004) delar in resurserna i tre kategorier och listar vidare ett antal hypoteser.

- *Materiella resurser:* innefattar finansiella - och fysiska *tillgångar*.
- *Immateriella resurser:* som är *tillgångar* som inkluderar intellektuella egendomstillgångar, organisatoriska tillgångar och ryktesmässiga tillgångar.
- *Immateriella resurser:* som är färdigheter vilka inkluderar *förmågor*.



Figur 5. Resursportföljen (Galbreath, 2004)

1. Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar intellektuella egendomstillgångar mer signifikant till ett företags framgång än materiella tillgångar.
2. Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar organisatoriska tillgångar mer signifikant till ett företags framgång än materiella tillgångar.
3. Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar ryktemässiga tillgångar mer signifikant till ett företags framgång än materiella tillgångar.
4. Givet företagets övergripande resursportfölj, bidrar förmågor mer signifikant till ett företags framgång än både materiella - och immateriella tillgångar.

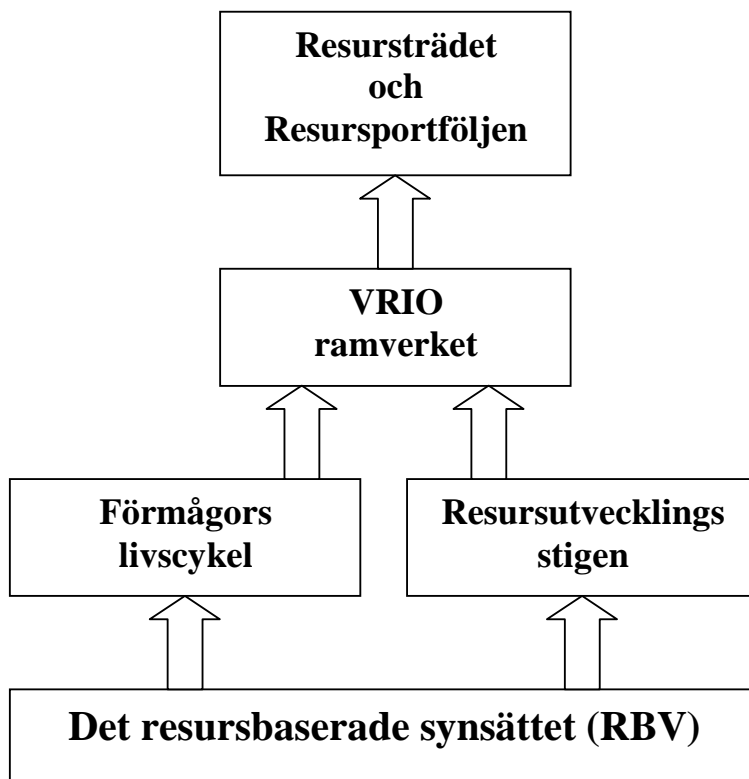
När olika författares bidrag och syn på resursbaserad teori har redovisats, kommer vi nu att tydliggöra länken mellan de olika avsnitten vilket också kommer att bestämma analysens upplägg.

3.5 Litteratursammanfattning

Det inledande avsnittet i kapitlet vilket definierar resurser, förmågor och varaktiga konkurrensfördelar är tänkt att användas som en introduktion till den valda teorigrunden. Det är även tanken att detta avsnitt skall bidra till att skapa eller öka förståelsen för de basala delarna i teorigrunden för att underlätta den fortsatta läsningen och sedermera förståelsen av analysens upplägg. Detta avsnitt kommer därmed inte att användas för analys av empirin utan snarare som en introduktion till den valda teorin. Att kunna skilja på hur resurser och förmågor definieras är dock nödvändigt för att följa med i diskussionen kring hur konkurrensfördelar kan skapas.

Det empiriska materialet kommer senare i uppsatsen att analyseras utifrån teorin om förmågors livscykel för att beskriva hur förmågor eventuellt har uppkommit och/eller förändrats i Sparbanken Finn. Teorin om den resursbaserade stigen är tänkt att användas för att undersöka vilka typer av resurser Sparbanken Finn har och hur de har samlats in. Därefter kommer kritiska resurser att testas genom Barneys ramverk VRIO. Resonemangen kring dynamiska förmågor skall användas för att utröna om det finns sådana i banken och om de har stor betydelse. I de fall Sparbanken Finn besitter några kritiska resurser, kan de illustreras med hjälp av teorin om resursträdet. Den teorin kan även belysa kopplingen mellan kritiska resurser och bankens konkurrensfördelar. Resursportföljen kan hjälpa oss att bestämma om de olika typerna av resurser är olika mycket värdefulla för bankens framgång.

För att sammanfatta teorikapitlet och för att underlätta diskussionen illustreras resonemanget i en modell som vi konstruerat.



Figur 6. Modell av litteratursammanfattningen

4 EMPIRI

I kapitlet presenteras fallföretaget och dess verksamhet. Därefter framställs det empiriska intervjumaterialet genom en sammanställning av fem centrala teman som utkristalliserat under studiens empiriinsamling. Dessa fem är vägvalet, företagskultur, närhet, flexibilitet samt, långsiktighet och konsekvens.

4.1 Sparbanken Finn

”Sparbanken Finn är en självständig sparbank som aktivt erbjuder konkurrenskraftiga finansiella tjänster i samarbete med marknadens främsta aktörer till personer, små och medelstora företag samt lantbruk i sydvästra och mellersta Skåne.”

Så lyder affärsidén på Sparbanken Finn, en liten självständig regional bank. Sparbanken Finn har sitt ursprung i flera olika sparbanker, den första grundad 1833. Sparbanken Finn genomgick en oerhört intensiv period med stora förändringar i banken under 1990-talets sista decennium. Banken menar själva att de åtgärder som vidtogs under denna period gjordes med avsikten att även i fortsättningen kunna möta kundernas behov på ett förstaklassigt sätt i en stark, självständig och lokalt förankrad sparbank.

Sparbanken Finn bedriver verksamhet i sydvästra och mellersta Skåne och har 17 kontor samt tre företagskontor. Verksamhetsområdet är uppdelat i tre regioner; Lund, Eslöv och Malmö. Banken har ungefär 330 medarbetare, 146.000 privatkunder och ca 10.000 företagskunder (Sparbanken Finn Årsredovisning 2004 & www.sparbankenfinn.se).

Bankens beskrivs som mycket framgångsrik av VD samt de anställda inom banken. Även kunderna verkar nöjda då Sparbanken Finn placerar sig som trea i det rikstäckande Nöjd Kundindex som tagits fram genom en mätning av Svenskt Kvalitetsindex (SKI) vid Handelshögskolan i Stockholm.

Balansomslutningen för 2004 var 13.773 mnkr och affärsvolymen 35.727 mnkr. Bankens rörelseresultat blev ca 135 mnkr vilket var en ökning med 37 procent sedan

året innan. Detta kan jämföras med år 2000 då banken hade ett rörelseresultat på ca 24 mnkr (Sparbanken Finn Årsredovisning 2004).

4.1.1 Bankens dotter- och intressebolag

Sparbanken Finn arbetar efter en modern systemstruktur och erbjuder genom outsourcing sina system till andra banker för att på så sätt få hjälp med att bära kostnaderna.

Sparbanken Finn Fastighetsbyrå AB är ett helägt dotterbolag till Sparbanken Finn med kontor i Lund, Eslöv och Malmö som bedriver fastighetsmäklari inom bankens verksamhetsområde.

Cerdo Bankpartner AB äger Sparbanken Finn tillsammans med Sparbanken Gripen. De tillhandahåller administrativa processer och IT som kärnverksamhet och syftar till att effektivisera rutiner och skapa hög kvalitet inom området. Cerdo Bankpartner AB skapar även möjlighet att erbjuda externa intressenter ett starkt administrativt koncept med IT- kompetens på bankmarknaden.

Sparbanken Finn äger även, tillsammans med Sparbanken Gripen, FriSpar Företagskredit AB som erbjuder bankens företagskunder konkurrenskraftiga lån. Bolagets upplåning garanteras av Europeiska Investeringsfonden.

FriSpar Bolån AB som är ett hypoteksbolag samägs med Sparbanken Gripen och SBAB. Bolaget erbjuder kunderna konkurrenskraftiga lån genom att förena bankernas goda marknadskontakt med SBAB: s effektiva administration och upplåning (Sparbanken Finn Årsredovisning 2004).

4.2 Kategorisering av empiri

Utifrån de frågor som vi ställt under våra fjorton intervjuer har fem teman påvisats kring Sparbanken Finns framgång vilka vi nedan beskriver. De fem ämnena kan till viss del påminna om varandra då de alla hänger samman med varandra på ett eller annat vis. De bör dock hållas åtskiljda då de har olika innebörd och betydelse.

4.2.1 Vägvalet

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

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

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

En åtgärd för att mobilisera krafterna inom banken var att genomföra en förändring i bankens organisatoriska struktur. Styrelsen ansåg att organisationen behövde bli mer decentraliserad och utökade därför bankledningen från att innehålla tre personer till att

innehålla ett antal av tolv. Idag är de elva i bankledningen. Beslutet att utöka antalet i bankledningen var ett försök till att skapa ett mer delegerat och målstyrt arbete, sända ut ett bredare budskap och för att få med sig alla inom organisationen. Målet var att skapa en organisation där egna beslut togs baserade på sunt förnuft samt att fler skulle vara vakna för nya affärsmöjligheter. Bankens VD beskriver även att ett antal chefssatsningar, såväl interna som externa, gjordes då han menar att det för organisationen var nödvändigt med bra ledarskap för att skapa en vital organisation. VD menar vidare att processen utkristalliserade vilka som presterade och vilka som hade drivkraften att förändra.

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

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

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

Att så många kunder stannade kvar i banken efter vägvalet trots dess osäkra framtid anses ha styrkt bankens antagande om att den har ett gott rykte. Den kanske allra viktigaste aspekten av vägvalet var att det gav kraft till organisationen att gå ifrån

instruktionsstyrning till att istället gå in i det ”sunt förnuft/värdeskapande tänk” som idag kännetecknar organisationen. Många av respondenterna beskriver att det var vägvalet som lade grunden till den vision, mission och strategi som fortfarande driver banken framåt. Beslutet att kvarstå som självständig bank ledde fram till en tydlig riktning och en tydlig situation där det inte längre fanns någon att luta sig emot. Medarbetarna kände att det var upp till dem samt att allt de gjorde skulle synas och det fanns en besjälad arbetsvilja under och efter processen. Det var även avstampet för arbetet med att förändra, stärka och öka värdet av varumärket Sparbanken Finn.

4.2.2 Företagskultur

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

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

idéer. Kulturen benämns även kreativ och stimulerande. Några utav cheferna berättar att VD: ns inställning kännetecknas av ”just do it”.

Många menar att det är kulturen med medarbetarna och ledarskapet som gör banken så bra. De intervjuade berättar alla att de trivs otroligt bra på banken eftersom banken är en human arbetsplats med fokus på att medarbetarna skall må bra. Det florerar en positiv stämning som alla känner av och några nämner att de upplever en framgångskänsla. Banken arbetar även för att bli branschens mest eftertraktade arbetsplats. En del i arbetet att uppnå detta är att arbeta efter en god cirkel innehållande de fyra bitarna; kultur och värderingar, personlig utveckling, lön, och övriga förmåner. Det faktum att de anställda trivs på banken avspeglar sig i bankens låga personalomsättning som endast är 2,15 procent. Banken har en medelålder på 45,5 år vilket beskrivs som traditionellt för banksektorn där medelåldern brukar vara hög samt där det brukar föreligga en dominans av kvinnor. Detta gäller även för Sparbanken Finn där två tredjedelar av de anställda är kvinnor som främst arbetar med kundservice och privatrådgivning. Männerna återfinns på de interna avdelningarna samt på företagssidan. Av bankens chefer är 35 procent kvinnor men målet är att det ska bli 50/50.

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

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

banken görs inga ”snabba klipp” utan det bedrivs ett långsiktigt arbete med kunderna och relationen till dem värderas mycket högt. Under intervjuerna framkommer det dock att några anser att de anställda ibland har svårt att hitta balansen mellan relationsskapande och kostnadsmedvetenhet. De beskrivs vidare att det ibland ägnas lite för mycket tid på mindre lönsamma kundmöten vilket är tid som istället borde ägnas till de mer lönsamma kunderna. Emellertid menar andra inom banken att banken skall vara till för alla och att de anställda därför måste kunna ägna lika mycket tid åt alla kunder.

4.2.3 Närhet

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

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

att medarbetarna är bra på att vara nära kunderna mentalt vilket föder relationer och gör kunden mer närvarande än hos andra banker. De beskriver att de tror att kunderna väljer Sparbanken Finn på grund av dess närhet och tillgänglighet.

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

4.2.4 Flexibilitet

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

Många medarbetare menar att det inom banken finns ett mycket stort utrymme för att uttrycka egna idéer och att påverka sin egen arbetssituation och utveckling, men också bankens framtid. De menar att detta i kombination med bankens flexibilitet är en av de bästa sakerna med att arbeta inom Sparbanken Finn. Genom omvandlingen från instruktionsstyrt till värderingsstyrt styrs organisationen mer utifrån kulturen och sunt förnuft vilket också bidragit till att organisationen har blivit lite mer flexibel till sin karaktär. Under intervjuerna framkommer några exempel på det de kallar sunt förnuft och flexibilitet. Budskapet med exemplen har varit att kunderna ofta bara kan "lura" banken en gång och att det alltid är bättre att lita på kunden och betala ut ersättning på en gång då någonting har blivit fel, istället för att utreda och handlägga vilket ofta kostar banken mer. De menar att flexibiliteten är mycket viktig och att medarbetare ibland måste kringgå vissa av banken uppsatta riktlinjer för en smidig hantering av

kundärenden. Flexibiliteten sägs göra att Sparbanken Finn kan upprätthålla konkurrenskraften och minska ledtiderna för produktutveckling.

4.2.5 Långsiktighet och konsekvens

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

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

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

Respondenterna berättar att banken bedriver individuell lönesättning baserad på uppföljning av personliga mål samt bankens mål vilket de anser vittnar om den målstyrda organisation de vill vara med fokusering, uppföljning och konsekvens.

5 ANALYS OCH SLUTSATSER GÄLLANDE FALLFÖRETAGET

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

5.1 Urvalshändelse och storm

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

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

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

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

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

5.2 När stormen lagt sig

Brush, Greene & Hart (2001) menar att varje beslut rörande resursanskaffning får signifikant betydelse för ett företags överlevnad och tillväxt. Ett företags framgång beror på beslut rörande sammansättningen och allokeringen av resurserna. För att ett företag på ett effektivt sätt skall kunna förvalta sin resursbas och på längre sikt skapa värde, krävs det att företaget förstår resursutvecklingsprocessen (Brush, Greene & Hart, 2001).

Efter vägvalet fanns det inom Sparbanken Finn vissa resurser och kompetenser, samtidigt som ett antal resurser behövde anskaffas. De resurser banken sedan tidigare besatt var mänskliga resurser, sociala resurser, finansiella resurser, fysiska resurser samt till viss del organisatoriska. Mänskliga resurser fanns i form av människorna i organisationen som hade erfarenhet och kompetens från bankverksamheten sedan tidigare samt deras tidigare erfarenheter och utbildningar. Sociala resurser fanns på

grund av den kännedom som individerna i organisationen hade om branschen samt de kontaktnät som sedan tidigare fanns. Banken hade klarat sig bra igenom bankkrisen och hade genom sin bolagsform som sparbank en god soliditet vilket utgjorde goda finansiella resurser. Fysiska resurser fanns också inom banken då Sparbanken Finn hade lokaler och kontor samt ett mycket fördelaktigt geografiskt läge. Till viss del fanns även organisatoriska resurser eftersom det fanns en väl fungerande organisation innan vägvalet, men som dock i behov av utveckling.

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

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

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

En av de svåraste utmaningarna för nya företag vid resursanskaffning är att de ofta saknar rykte och historia inom branschen, vilket är viktigt för att kunna knyta till sig nya resurser. Detta är den andra utmaningen (Brush, Greene & Hart, 2001). Förändringen för Sparbanken Finn har beskrivits som enorm och har liknats vid skapandet av en ny bank. Dock hade banken funnits men i en annan konstellation vilket gjorde att det fanns potentiella samarbetspartners och därmed nya resurser. Banken hade ett välkänt varumärke och ett mycket gott rykte inom sitt verksamhetsområde vilket gjorde att banken utan större svårigheter kunde finna samarbetspartners som ville inleda samarbete med banken. Utomstående aktörer såg att det fanns potential och möjligheter att utveckla sina egna verksamheter i denna nya spännande situation. Teorin menar även att det avgörande för att lyckas knyta till sig samarbetspartners är individens sociala

förmåga och initiala nätverk (Brush, Greene & Hart, 2001). Sparbanken Finns medarbetare hade den sociala förmågan och de initiala nätverken genom deras kännedom och sedan tidigare etablering i bankbranschen. Bankens företagskultur kännetecknades även av kämparanda, uppställning och lojalitet vilket troligtvis underlättade resursanskaffandet. Exempel på aktörer som inledde samarbete med Sparbanken Finn i detta skede var Skandia och SBAB.

Den tredje utmaningen vid resursanskaffning berör förmågan att kombinera olika resurser. Individens övertygelse om vilka resurser som är värdefulla och deras potential är det som styr valet av resurskombinationer (Brush, Greene & Hart, 2001). I Sparbanken Finns ledning fanns en övertygelse om att organisationen behövde omorganiseras för att bättre tillvarata varje enskild individs bidrag till organisationen. Inom banken fanns även en övertygelse om att fokusera på bankens kärnkompetens, rådgivning, och därmed outsourca andra delar av verksamheten, vilket skapade en helt ny affärsmodell. Banken ansåg även att ett nytt IT-system och ny marknadsföringskompetens var kritiska resurser för banken att anskaffa. IT-systemet krävdes för att verksamheten skulle kunna fortgå utan avbrott och marknadsföringskompetensen likaså då banken nu behövde bygga upp en medvetenhet kring varumärket Sparbanken Finn som självständig bank.

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

5.3 VRIO- analys

Efter att banken knutit till sig de nya resurserna, finns det i dagsläget fem specifika resurser som empiriskt visat sig vara bankens absolut viktigaste resurser för framgång. Nedan följer en VRIO- analys av dessa fem resurser; historia, ledning och medarbetare, rykte och anseende, organisationsform samt regional förankring.

Historia

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

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

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

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

Ledning och medarbetare

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

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

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

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

outsourcat delar av verksamheten. Även Projekt- arbetsprocessen, som initierats för att uppmärksamma behovet av att förenkla vardagen för medarbetarna, har bidragit till att medarbetarna mer effektivt kan ägna sig åt till exempel kundkontakter.

Rykte och anseende

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

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

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

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

Organisationsstruktur

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

Sällsynt: Bankens organisationsstruktur är inte särskilt sällsynt då många företag idag decentraliserar och bygger upp plattare organisationer. Däremot är den relativt sällsynt inom bankbranschen och med hänseende till bankens storlek. Banken har ca 330 anställda och elva personer i bankledningen vilket torde vara relativt sällsynt.

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

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

Regional närhet

Värdefullt: bankens regionala närhet bidrar till en effektivare hantering av såväl kunder som medarbetare. Bankens regionala närhet är en grundläggande faktor i bankens affärsidé och är således oerhört värdefull för banken. Den regionala närheten underlättar spridningen av bankens budskap och stödjer bankens marknadsföringsaktiviteter då de kan bygga sitt rykte genom att vara specialist inom ett geografiskt område. Den geografiska närheten stärker även bankens Lundaanda då alla beslut fattas inom regionen och inte på något huvudkontor i Stockholm. Detta anses vara värdefullt för bankens medarbetare såväl som för bankens kunder.

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

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

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

	Värdefull?	Sällsynt?	Svår att imitera?	Effektivt organiserat?
Historia	JA	JA	JA	JA
Ledning och medarbetare	JA	JA	JA	JA
Rykta och anseende	JA	JA	JA	JA
Organisationsstruktur	JA	NEJ	NEJ	JA
Regional närhet	JA	NEJ	NEJ	JA

Figur 7. VRIO- ramverket (Barney, 1996)

5.4 Slutsatser baserade på ovanstående analys

5.4.1 Slutsatser av vägvalet

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

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

- Mänskliga resurser: Ledning och medarbetare
- Sociala resurser: Kontaktnät och kunskap om branschen
- Finansiella resurser: Bankens goda soliditet

- Fysiska resurser: Bankens huvudkontor samt kontor
- Organisatoriska resurser: Bankens tidigare, fullt fungerande organisation

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

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

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

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

Bankens sedan tidigare goda rykte samt att banken nu blev känd som en uppstickarbank var en väldig tillgång för att hitta nya samarbetspartners och leverantörer då dessa tyckte att banken var en spännande partner som erbjöd nya möjligheter. Kundernas lojalitet var även en stor tillgång, då största delen av kundbasen stannade kvar i banken.

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

5.4.2 Bankens kritiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar

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

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

5.4.3 Från resurser till förmågor till konkurrensfördelar

De fyra förmågorna: företagskultur, närhet, flexibilitet samt långsiktighet och konsekvens, har skapats genom vägvalet vilket var ett strategiskt val och kan därmed liknas vid dynamiska förmågor enligt Eisenhardt & Martin (2000). De dynamiska förmågorna kan påverka andra förmågor och förädla resurser. Rangone (1999) menar att varaktiga konkurrensfördelar baseras på tre grundläggande förmågor; innovationsförmåga, produktionsförmåga och marknadsledningsförmåga. Dessa tre grundläggande förmågor stärks av bankens dynamiska förmågor så att konkurrensfördelar uppstår. Sparbanken Finn har genom tiderna visat prov på stor innovationsförmåga genom att vara först ut på marknaden med bland annat uttagsautomater, checkar, Cashkort och tillgång till modemuppkopplad datorbank. Sparbanken Finns förmåga att utveckla nya produkter och processer kan direkt kopplas till bankens flexibilitet, närhet och kultur som diskuterats tidigare i kapitel fyra; empiri. Vidare besitter Sparbanken Finn en stark produktionsförmåga och är mycket noggrann

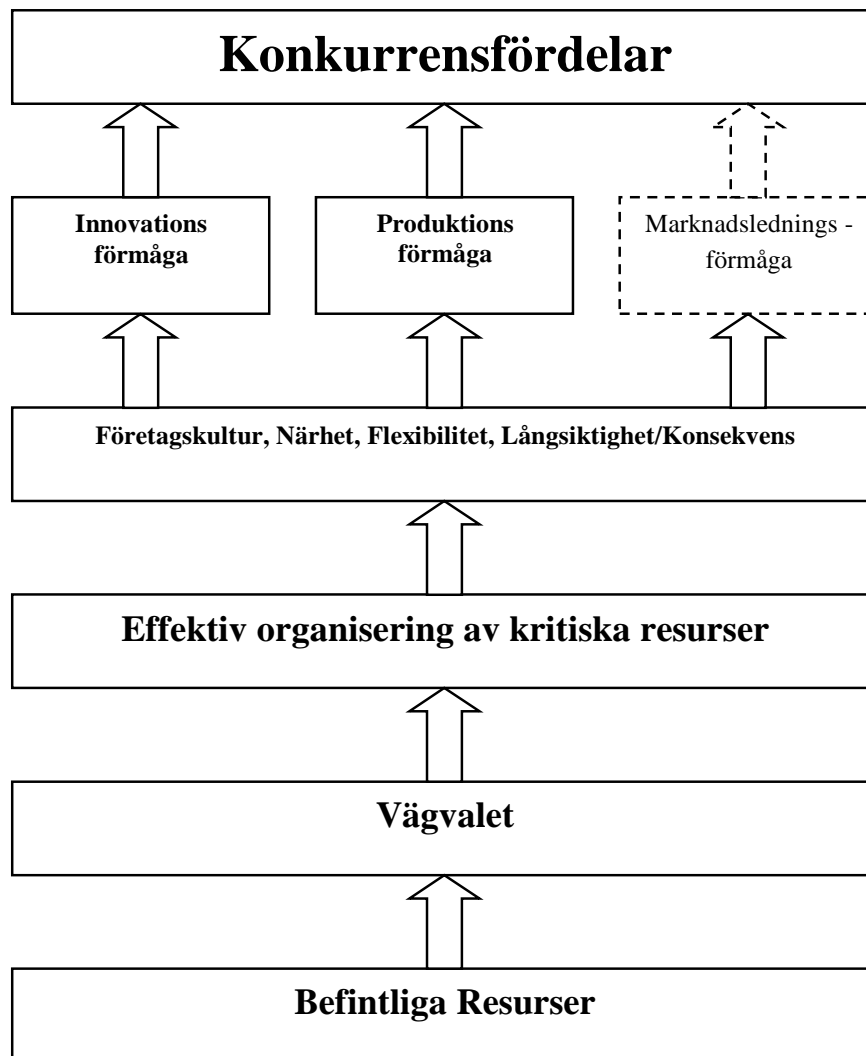
med att säkerställa kvaliteten. Efter att banken direkt efter vägvalet hade lite problem med driften av det nya datorsystemet och bankkortet, har problemen nu åtgärdats och verksamheten är mycket driftsäker utan några stopp. Grunden till bankens produktionsförmåga är bankens flexibilitet, närheten till marknaden, företagskulturen och långsiktighet. Marknadsledningsförmågan i Sparbanken Finn är delvis god. Banken har ett väldigt gott rykte (svenskt kvalitetsindex, 2004) och anseende bland sina kunder varför dessa är lojala. Efter vägvalet har banken fokuserat på varumärket och det finns en stor varumärkesmedvetenhet bland invånarna i Sparbanken Finns verksamhetsområde. Varumärket har dock olika betydelser för olika individer. En del ser banken som en traditionell sparbank, medan andra ser banken som en modern och innovativ uppstickare. Det som påverkar marknadsledningsförmågan lite negativt är att alla medarbetare i banken inte är så pass säljriktade som banken önskar. Vidare menar några att banken måste bli bättre på att hitta balansen mellan att skapa långsiktiga relationer med kunder och att inte ägna allt för mycket tid på olönsamma kundmöten. Marknadsledningsförmågan bygger på bankens kultur, närhet, flexibilitet och långsiktighet.

5.4.4 Slutsatser av resursportföljen

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

På nästa sida följer en egenskapad modell som hjälper till att förklara hur bankens ursprungliga resurser och förmågor förändrats samt förädlats och därmed påverkat dagens konkurrenskraft. Modellen är specifik för Sparbanken Finn men bygger på författarnas teorisammanfattning med figur 6 som utgångspunkt. Modellen grundar sig alltså i det resursbaserade synsättet och byggs sedan på med förmågors livscykel och resursutvecklingsstigen, dynamiska aspekter och resursträdet. Modellen är uppbyggd kronologiskt och i enlighet med bankens utveckling.

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



Figur 8. Uppkomst av konkurrensfördelar i Sparbanken Finn.

5.5 Framtida implikation för Sparbanken Finn

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

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

Låg personalomsättning i kombination med relativt hög medelålder: Banken har en extremt låg personalomsättning samt en relativt hög medelålder vilket för banken innebär att många av medarbetarna har arbetat inom banken både före, under och efter vägvalet och alltså till stor del är de som utgör företagskulturen och de som lever ut bankens värderingar. Vi ser en risk med den låga personalomsättningen då banken kan behöva få in nytt blod i organisationen samtidigt som det äldre gardet behövs för att ”uppfostra” i bankens anda. Som det ser ut idag kan övergången mellan nya och gamla blir för skarp vilket leder till att bankens historia och grundläggande värderingar inte på samma självklara sätt överförs till vidare generationer.

Humankapital: Vi kan alltså se att bankens företagskultur till stor del präglas av de individer som idag arbetar inom banken. De anställda berättar förvisso att företagskulturen ”sitter i väggarna” och att den kändes när de först kom i kontakt med banken. Dock anser vi med bakgrund i bankens låga personalomsättning och relativt höga medelålder att banken skulle göra klokt i att försöka överföra humankapitalet till strukturkapital genom till exempel dokumentation över processer och tillvägagångssätt. På detta sätt skulle bankens sätt att agera och genomföra saker och ting leva vidare för framtida generationer inom banken.

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

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

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

Med detta som bakgrund står banken inför en spännande utmaning då Internetanvändandet ökar samtidigt som bankens främsta fokus ligger vid att skapa långsiktiga trygga relationer genom att utveckla den personliga rådgivningsfunktionen. Två aspekter som förvisso inte behöver utesluta varandra men som kräver stor planering.

Den framtida utmaningen ligger i att skapa en balans mellan IT-baserade tjänster och rådgivning samt att hålla nere kostnaderna för de båda. Utvecklingen av IT-tjänster är mycket kostsamt och utgör stora beslut för små organisationer. Likaså är den stora mängden rådgivare en stor kostnad som måste utnyttjas på rätt sätt för att det ska vara lönsamt.

6 SLUTSATSER

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

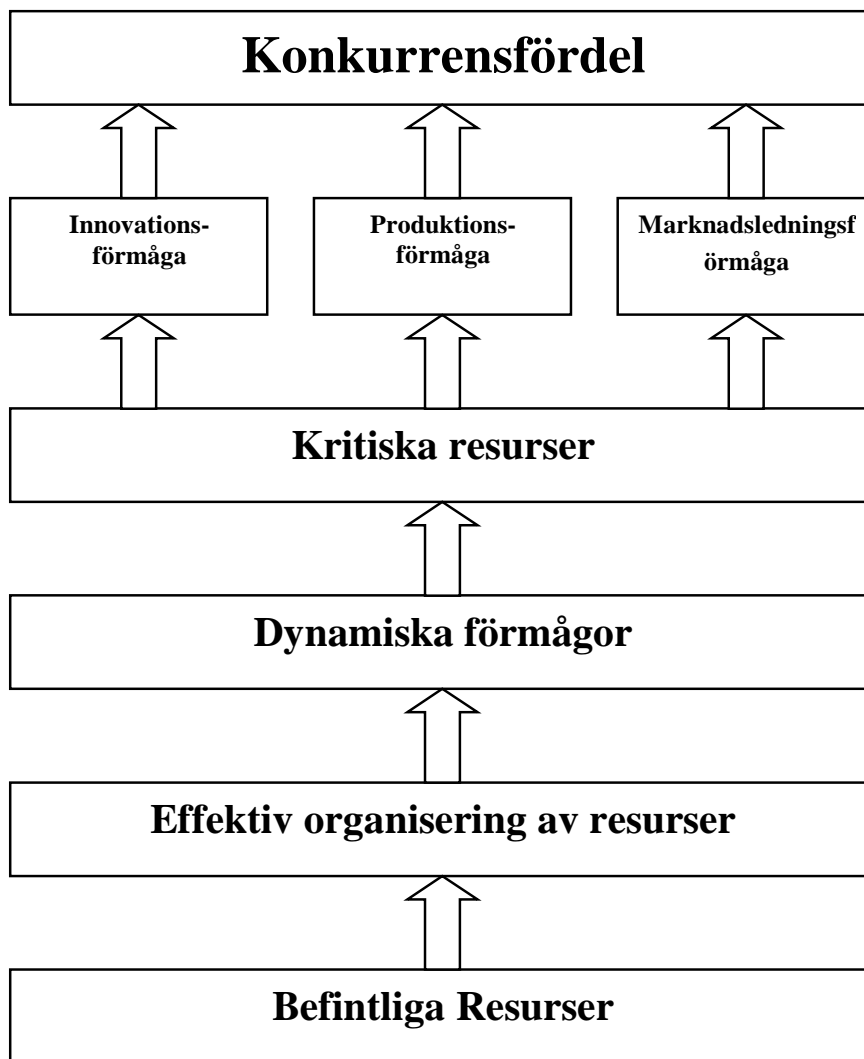
6.1 Studiens generella slutsatser

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

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

Vår studie har visat att en liten innovativ bank i en hårt konkurrensutsatt bransch kan skapa konkurrens fördelar genom att i samband med en urvalshändelse tvinga sina förmågor till förändring vilket också gör att befintliga resurser kan omorganiseras. När befintliga resurser omorganiserats ger de i sin tur upphov till att nya förmågor skapas. Dessa förmågor är dynamiska förmågor då de uppkommit ur den strategiska omorganisationen av resurserna. Dessa dynamiska förmågor kan i sin tur driva vidare förädlingen av kritiska resurser vilka ligger till grund för de tre förmågorna; innovations-, produktions- och marknadsledningsförmåga, som Rangone (1999) menar skapar konkurrens fördelar hos små och medelstora företag.

Ytterligare en iakttagelse som vår studie har visat är att vi i enlighet med Galbreath (2004) har funnit att immateriella resurser är viktigare än materiella för ett företags framgång.



Figur 9. Uppkomst av konkurrensfördelar hos små innovativa banker.

Modellen ovan är en vidareutveckling av figur 8 och är skapad för att kunna bidra med en mer generell bild av hur konkurrensfördelar kan uppstå i en liten innovativ bank. En viktig skillnad mellan modellerna är att det i figur 8 är bankens dynamiska förmågor som direkt påverkar innovations-, produktions- och marknadsledningsförmågan. I figur 9 påverkar dynamiska förmågor dessa tre förmågor

indirekt vilket lämnar utrymme för att belysa kritiska resurser som kan vara viktigare hos andra små innovativa banker.

Modellen grundar sig i den lilla bankens befintliga resurser som genom en urvalshändelse eller ett strategiskt beslut kan omorganiseras effektivt. Denna omorganisering ger upphov till dynamiska förmågor. Dessa dynamiska förmågor förädlar den lilla bankens kritiska resurser så att dessa ger upphov till de tre grundläggande förmågorna innovations-, produktions- och marknadsledningsförmåga. Dynamiska förmågor kan även påverka dessa förmågor direkt, som i figur 8. De tre grundläggande förmågorna ger upphov till konkurrensfördelar hos den lilla banken.

Det förefaller rimligt att ovanstående slutsatser möjligen skulle kunna gå att överföra till andra små, innovativa företag i hårt konkurrensutsatta och konsoliderade branscher då det i dessa branscher förefaller allt viktigare att besitta varaktiga konkurrensfördelar. Troligtvis blir det svårt för små aktörer verksamma i konkurrensutsatta och konsoliderade branscher att åtnjuta varaktiga konkurrensfördelar utan förmågan till uppfinningsrikedom och innovationskraft.

6.1.1 Studiens bidrag

Denna studie har bidragit med att genom en fallstudie visa hur en urvalshändelse kan vara en katalysator för hur resursuppbyggandet kan gå till i en liten, innovativ bank. Vi har visat detta genom att vi bidragit med en tillämpning av det resursbaserade synsättet.

6.1.2 Förslag till vidare forskning

Det skulle kunna vara intressant att utröna om de mönster och insikter som vi har kommit fram till om en liten, innovativ bank är applicerbara även på andra typer av verksamheter i andra branscher.

7 KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Skriftliga källor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Jacobsen Dag Ingvar, (2002), "Vad, hur och varför?" Student litteratur 2002.

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

Lybeck Johan A, (2000), Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid, SOU 2000:11, Bilaga 3.

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

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

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

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

Strauss Anselm L, (1987), "Qualitative Analysis for Social Scientists", *Cambridge University Press*.

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

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

Wernerfeldt Birger, (1995), "The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 171-174.

7.2 Elektroniska källor

www.bankforeningen.se

www.sparbankenfinn.se

www.ski.se

www.svensktnaringsliv.se

7.3 Muntliga källor

Sparbanken Finn

Kontorschef: Gunilla Berthagen
Diplomerad rådgivare: Anneli Larsson
Informations- och marknadschef: Christina Elwing
Personalchef: Catarina Dahlman
Fond- och finanschef: Michael Ekelund
Vice VD: Lars- Olof Svensson
Gruppchef Telefonbanken: Maria Larsson
Chef Projektenheten: Tove Janzon Rusch
VD: Lars-Erik Skjutare
Stabschef/IT: Svante Kärrlander
Regionchef Malmö: Anders Österberg
Chef Rörelsesupport: Lennart Malmbjer
Chef Privatmarknad: Jan E Andersson

7.4 Företagsinterna dokument

Goda relationer - en helhetssyn med tre vinnare
Livets skeden
Relationer
Sparbanken Finn 1989-1999
Vår gemensamma värdegrund
Årsredovisning 2004

8 BILAGOR

8.1 Intervjuguide till medarbetare

Inledande frågor

- Respondentens befattning, arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Hur länge har du arbetat inom banken?
- Bakgrund och utbildning samt tidigare befattningar/arbetsgivare?
- Varför valde du att arbeta inom banken?
- Hur trivs du på banken och varför?
- Vad är det bästa med att arbeta inom denna bank?

Personal och kompetens

- Hur skulle du beskriva medarbetarna inom banken? Har de några gemensamma drag?
- Kan du säga någonting om personalens sammansättning samt personalomsättning?
- Vad krävs för att ingå i ert team?
- Hur rekryterar ni och hur behåller ni kompetent personal?
- Vilken roll har kompetens hos er?
- Hur stor vikt läggs vid utbildningar?
- Hur skulle du beskriva bankens företagskultur? Vilka attityder och värderingar präglar banken?

Sparbanken Finns övergripande strategi och vision

- Vilken är bankens övergripande vision?
- Hur kommuniceras visionen inom organisationens olika skikt?
- Finns det inom organisationen uttalade strategier/skrivna dokument? Vilka är de i så fall och hur förmedlas de?
- Anser du att Sparbanken Finn målmedvetet arbetar för att nå sin vision? På vilket sätt?
- På vilket sätt tror du att banken uppfattas av utomstående? Hur tror du att de upplever varumärket?
- Anser du att Sparbanken Finn är en framgångsrik bank?

- Varför tror du att Sparbanken Finn har blivit en framgångsrik bank?
- Vilka företagsspecifika faktorer har varit avgörande för framgången?
- Vilken anser du är denna banks största konkurrensfördel?
- Hur skiljer sig Sparbanken Finns strategi från konkurrenternas?
- Vilken är den största konkurrensfördel andra aktörer har gentemot Sparbanken Finn?
- Vilka svagheter eller brister kan du uppleva att banken besitter?
- Vad krävs för att Sparbanken Finn skall bli en konkurrenskraftigare bank? Vad krävs av ledning respektive anställda?

Segmentering

- Har bankens kunder några gemensamma nämnare- demografiska faktorer (ålder, kön, utbildning, lön)?
- Vilken kundgrupp är viktigast för banken att attrahera?
- Vilka kundbehov tillgodoser ni? Vilka är era främsta tjänster?
- Vilken bild vill du förmedla av banken vid kontakt med kunder?
- Vilken tror du är den främsta anledningen till att kunder väljer denna bank?
- Varför tror du att potentiella kunder inte väljer denna bank till förmån för en annan?

Historia och framtid

- Hur har bankens utveckling sett ut? Kriser? Milstolpar?
- Vad tror du att ni lärde er av ”skilsmässan”?
- Kan du ge något exempel på händelser i branschen som ni bevakar?
- Vilka trender kan du se inom finansbranschen? Teknisk/politisk/administrativ utveckling?
- Hur ser era framtida kunder ut?
- Hur tror du att framtiden kommer att se ut för Sparbanken Finn? Varför kommer kunder till er även i framtiden?

8.2 Intervjuguide till VD och Vice VD

Inledande frågor

- Respondentens befattning, arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Hur länge har du arbetat inom banken?
- Bakgrund och utbildning samt tidigare befattningar/arbetsgivare?
- Varför valde du att arbeta inom banken?
- Hur trivs du på banken och varför?
- Vad är det bästa med att arbeta inom denna bank?

Personal och kompetens

- Hur skulle du beskriva medarbetarna inom banken? Har de några gemensamma nämnare?
- Kan du säga någonting om personalens sammansättning samt personalomsättning?
- Vad krävs för att ingå i Sparbanken Finns team? Krav på utbildning/bakgrund?
- Hur rekryterar ni och hur behåller ni kompetent personal?
- Vilken roll har kompetens hos er?
- Hur stor vikt läggs vid utbildningar?
- Hur skulle du beskriva bankens företagskultur? Vilka attityder och värderingar präglar banken?

Sparbanken Finns övergripande strategi och vision

- Vilken är bankens övergripande vision?
- Hur arbetar du med strategi- och visionsfrågor i ditt dagliga arbete?
- Har strategierna och visionerna förändrats någonting sedan du antog din befattning?
- Hur kommuniceras visionen inom organisationens olika skikt?
- Finns det inom organisationen uttalade strategier/skrivna dokument? Vilka är de i så fall och hur förmedlas de?
- Anser du att Sparbanken Finn målmedvetet arbetar för att nå sin vision? På vilket sätt?
- Vilka anser du vara Sparbanken Finns främsta verktyg för att förverkliga sin vision?
- På vilket sätt tror du att banken uppfattas av utomstående? Hur tror du att de upplever varumärket?

- Anser du att Sparbanken Finn är en framgångsrik bank?
- Varför tror du att Sparbanken Finn har blivit en framgångsrik bank?
- Vilka företagsspecifika faktorer har varit avgörande för framgången?
- Vilken anser du är denna banks största konkurrensfördel?
- Hur skiljer sig Sparbanken Finns strategi från konkurrenternas?
- Vilken är den största konkurrensfördel andra aktörer har gentemot Sparbanken Finn?
- Vilka svagheter eller brister kan du uppleva att banken besitter?
- Vad krävs för att Sparbanken Finn skall bli en konkurrenskraftigare bank? Vad krävs av ledning respektive anställda?

Organisation

- Hur är organisationen uppbyggd? Fördelar/nackdelar?
- Hur påverkar bolagsformen det dagliga arbetet?
- Avskalad/renodlad verksamhet? Samarbeten/nätverk?

Segmentering

- Har bankens kunder några gemensamma nämnare- demografiska faktorer (ålder, kön, utbildning, lön)?
- Vilken kundgrupp är viktigast för banken att attrahera?
- Vilka kundbehov tillgodoser ni? Vilka är era främsta tjänster?
- Vilken bild vill du förmedla av banken vid kontakt med kunder?
- Vilken tror du är den främsta anledningen till att kunder väljer denna bank?
- Varför tror du att potentiella kunder inte väljer denna bank till förmån för en annan?

Historia och framtid

- Hur har bankens utveckling sett ut? Kriser? Milstolpar?
- Vad tror du att ni lärde er av ”skilsmässan”?
- Kan du ge något exempel på händelser i branschen som ni bevakar?
- Vilka trender kan du se inom finansbranschen? Teknisk/politisk/administrativ utveckling?
- Hur ser era framtida kunder ut?
- Hur tror du att framtiden kommer att se ut för Sparbanken Finn? Varför kommer kunder till er även i framtiden?

8.3 Detaljerad beskrivning av respondenter

Gunilla Berthagen, Kontorschef Lund

Gunilla är kontorschef på Sparbanken Finns bankkontor i Lund. Gunillas arbetsuppgifter är affärsdrivande, affärsutvecklande och coachande av rådgivare och andra kontorschefer. Gunilla har tjugofem års erfarenhet av bankbranschen och har arbetat på Sparbanken Finn i fem år.

Anneli Larsson, Rådgivare

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

Christina Elwing, Information/Marknad

Christina är Informations - och Marknadschef med ansvar för varumärke och kommunikation. Respondenten fungerar som "bollplank" till olika enheter i deras marknadsföring. Christina arbetar aktivt för att göra varumärket mer attraktivt. Christina arbetade tidigare inom läkemedelsbranschen med liknande uppgifter. Respondenten har jobbat på Sparbanken Finn i fem år.

Catarina Dahlman, Personal

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

Michael Ekelund, Fond/Finans

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

Lars-Olof Svensson, vVD, Gemensamma affärsenheter

Lars-Olof är Vice VD för Sparbanken Finn och ansvarar för gemensamma affärsenheterna: Fond, Finans, Utland och Kredit. Lars-Olof sitter även i bankens

styrelse. Respondenten har tidigare varit VD för Länsförsäkringar i Halland och har även varit bankdirektör i en annan sparbank innan respondenten började på Sparbanken Finn 1998. Lars-Olof är civilekonom och har läst på handelshögskolan i Stockholm.

Maria Larsson, Gruppchef Telefonbanken

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

Tove Janzon Rusch, Projekt

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

Lars-Erik Skjutare, VD

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

Svante Kärrlander, IT/Stab

Svante är Stabschef med ansvar som internjurist, riskcontroller samt för säkerhet/fastighet. Respondenten sitter även i bankledningen och har en del utredningsuppdrag. Svante har tidigare varit VD för Sparbankskort och efter det, VD för en annan sparbank. Svante kom till banken i samband med utbrytandet från Föreningssparbanken AB 1997.

Anders Österberg, Region Malmö

Anders är regionchef för region Malmö med sju kontor. Respondenten sitter också i bankledningen ca: 20 procent av sin tid. Anders är i Jurist i botten och har tidigare arbetat i domstol. Anders arbetade inom Handelsbanken innan han kom till Sparbanken Finn 1999.

Lennart Malmbjer, Rörelsesupport

Lennart är ansvarig för Sparbanken Finns rörelsesupport vilken omfattar; Telefonbanken, Internetbanken, Självbetjäningarna samt enheten Juridik. Rörelsesupport omfattar ca: 40 personer. Lennart har under 30 år arbetat inom banken, med såväl kassa, som privat- och företagsrådgivare, som kontorschef och som biträdande rörelsechef.

Jan E Andersson, Privat

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