

Standard forside



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
NORSK HOTELLHØGSKOLE - INSTITUTT FOR ØKONOMI OG LEDELSE
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM: *Masterstudiet
i Økonomi og Administrasjon,
Foretaksledelse*

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERING/FAGOMRÅDE:

Strategi, Vekst



ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? *Ja*
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: *"Vekstmuligheter for SpareBank 1 SR-Bank
i midt-Rogaland"*

ENGELSK TITTEL: *"Growth opportunities for SpareBank
1 SR-Bank in Middle-Rogaland"*

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

956898

LORINRA T. D. Skogland

Jan Frick

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE - 4 - INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 200...

Underskrift administrasjon:.....

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å gi svar på spørsmålene om det finnes vekstmuligheter for SpareBank 1 SR-Bank (SR-Bank) i Midt-Rogaland, eventuelt hvor og på hvilken måte kan man utnytte disse mulighetene.

Det er benyttet kvalitativ metode i kundeanalysen. Det gjennomføres intervjuer for innsamling av primær data om kundene. Hovedmålgruppen er SR-Bank sine personkunder.

Under DEL 1 presenteres SR-Bank som konsern, samt planlagte endringer for perioden 2009-2012. SR-Bank hadde svakere resultat for 2008 som resultat av finanskrisen. Endringene er stort sett av organisatorisk og strukturell karakter. Hovedfokuset er å skape vekst via økt tilgjengelighet i forhold til kunden.

DEL 2 tar for seg strategiske analyser. Det ble gjennomført intern analyse: SVIMA- analyse, og eksterne analyser: PESTEL- analyse, Porter sin bransjeanalyse, Konkurrentanalyse og Kundeanalyse. Resultatene oppsummeres i form av en SWOT- analyse. Den avdekket følgende **sterke sider**: banken oppfattes som stor, solid og trygg; god på bredde, total leverandør; høy kompetanse; høy grad av tilgjengelighet; stordriftsfordeler. **Svake sider**: banken trenger lang tid på å endres, fordi den ikke er spesialisert nok; vekstmulighetene via nettbanken og Kundeservice ikke er utnyttet for fullt. **Trusler**: sterk konkurranse i bransjen; vanskelig å skille seg ut på grunn av produktenes art; banken oppfattes som dyr i forhold til konkurrentene; substitutter. **Muligheter**: vekstmuligheter via Kundesenteret som egen distribusjonskanal; vekstmuligheter via nettbanken som egen distribusjonskanal, vekstmuligheter via endringer i markeds plassene og rådgivernes rolle, avtaler innen bedriftsmarkedet som kan støtte vekst i personmarkedet.

Det konkluderes med at behovsbasert posisjonering egner seg best for segmentet 25-35 år.

Det er mest aktuelt å benytte differensieringsstrategi for å øke vekstmulighetene.

Livsstilsprodukter er en form for kvalitetsdifferensiering. Vekstmuligheter kan skapes ved salg av konkurransedyktige livsløpsprodukter til kundene som er veldig følsomme på pris. En uterligere segmentering av det ovennevnte segmentet åpner for å skille ut kunder som kan være interesserte i livsstilsprodukter, hvor pris er en av flere faktorer av betydning for kunden og har dermed redusert betydning.

Innholdsfortegnelse:

1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	1
1.2. Struktur.....	2
2. Teori og metode	3
2.1 Teori.....	3
2.1.1. Bank som institusjon.....	3
2.1.2. Vekst	4
2.1.3. Lønnsomme kunder.....	5
2.1.4. Strategi	7
2.2. Metode	14
2.3. Begrensninger	16
DEL I Presentasjon	17
3. Presentasjon av SpareBank 1 SR-Bank	17
3.1. Historikk.....	17
3.2. SR-Bank i dag	18
3.2.1. Visjon	18
3.2.2. Forretningside	19
3.2.3. Mål	19
3.2.4. Bankens verdigrunnlag	19
3.3. SpareBank 1- alliansen.....	20
4. Planlagte endringer i SR-Bank for å oppnå vekst	20
4.1. Kundesenteret.....	21
4.2. Kundepleiemodellen	22
4.3. Rådgiverne	23
4.3.1. Rådgivere i markedsplassen.....	23
4.3.2. Rådgivere med portefølje.....	24
4.4. Kontorene.....	25
4.5. Ledelsens rolle	26
4.6. Internett.....	28
4.7. Smart- lån.....	28
DEL II Strategiske analyser	30
5. Intern analyse	30
5.1. SVIMA- analyse	31
5.2. Oppsummering av SVIMA- analysen.....	35
6. Ekstern analyse	35
6.1. PESTEL- analyse	35
6.1.1. Politiske faktorer	36
6.1.2. Økonomiske faktorer.....	40
6.1.3. Sosiokulturelle faktorer.....	43
6.1.4. Teknologiske faktorer	46
6.1.5. Miljømessige forhold	48
6.1.6. Juridiske forhold	48
6.2. Porter sin bransjeanalyse.....	49
6.2.1. Potensielle aktører i bransjen/ inntrengere.....	50
6.2.2. Leverandører	54
6.2.3. Kunder.....	57
6.2.4. Erstatningsprodukter	57
6.2.5. Konkurrenter	58

6.3. Konkurrentanalyse	59
6.3.1. Dnb NOR	60
6.3.2. Sandnes Sparebank	62
6.3.3. Skandiabanken	64
6.3.4. Sparebanken vest.....	66
6.4. Kundeanalyse	68
6.4.1. Problemstilling og forskningsdesign.....	68
6.4.2. Innsamling av data	70
6.4.3. Analyse og presentasjon av resultatene	71
7. Tolkning	76
8. Oppsummering av de strategiske analysene	81
9. Diskusjon	81
9.1. Reliabilitet	82
9.2. Validitet.....	83
9.3. Overførbarhet.....	83
9.4. Etske dilemmaer.....	84
10. Konklusjon.....	85
10.1. Konklusjon.....	85
10.1.1. Er det vekstmuligheter for SR-Bank i Midt-Rogaland?.....	85
10.1.2. Hvor er det vekstmuligheter?	86
10.1.3. På hvilken måte kan man utnytte disse mulighetene?.....	86
10.2. Valg av strategi	87
Kilder:	90
Vedlegg 1	96

Figurer:

Figur 1: Intern informasjon (Sr-Bank, 2009)	6
Figur 2: Five groupings of strategies (<i>Mintzberg, 2003</i>) (s.116)	10
Figur 3 <i>Livsløps- og livsstilsprodukter</i> , (<i>Johannessen & Olsen, 2006</i>)(s.268).....	12
Figur 4: Presentasjon av SR-Bank (Sr-Bank, 2009).	17
Figur 5: <i>SVIMA- analyse</i> (<i>Roos et al., 2005</i>)(s.146).....	32
Figur 6: <i>PESTEL- analyse</i> (<i>Roos et al., 2005</i>)(s.127).	35
Figur 7: Bransjeanalyse (Roos et al., 2005)(s.106).....	50

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen av et toårig Masterstudium i Økonomi og Administrasjon med spesialisering i Foretaksledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en krevende og lærerik prosess, som avsluttes med blandede følelser. Det føles godt å endelig bli ferdig med studiene, samtidig som det er trist at studenttiden er nå over.

Formålet med oppgaven er å avdekke og begrunne vekstmuligheter for SpareBank 1 SR-Bank i Midt-Rogaland. Hovedtemaet er aktuelt fordi bankene for øyeblikket møter utfordringer både i kampen om nye kunder, og i det å beholde eksisterende kunder, på grunn av sterk konkurranse i bransjen.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Prof. Dr. Jan Frick for gode råd og innspill gjennom hele semesteret. Han bidro også med oppmuntrende ord i perioder med frustrasjoner i løpet av skriveprosessen.

Jeg vil også takke nøkkelinformanten min hos SR-Bank, Magnus Bjorland, for informasjon og råd i forbindelse med problemstillingen.

Stor takk også til min mor. Uten henne hadde nok denne oppgaven ikke vært levert innen fristen.

Stavanger, juni 2009

Zornitza T. D. Skogland

1. Innledning

Hovedtema i denne oppgaven er vekst. Den norske økonomien var preget av sterk vekst fra våren 2003 til 2007. Allerede i 2007 begynte de første klare tegnene til en finanskrisen å gjøre seg gjeldende, men situasjonen ble akutt forverret i september 2008.

Konjunkturedgangen forsterker problemene i finansmarkedene. Når privatpersoner og bedrifter går konkurs, fører dette med seg tap i finanssektoren. Mistilliten mellom bankene blir større, egenkapitalkravet kan bli truet og bankinstitusjonene blir enda mer forsiktige i sin utlånspolitikk. En restriktiv utlånspolitikk reduserer bedriftenes investeringer og husholdningenes boligkjøp og forbruk (SSB, 2009). Problemer med kortsiktig driftskreditt kan stoppe aktiviteten i bedrifter. Problemer i en bedrift i bransje forplanter seg i andre bedrifter i andre bransjer enten ved at de ikke gjør opp for seg, eller fordi de ikke lenger etterspør varer og tjenester. Den reduserte etterspørselen fra norske husholdninger og bedrifter, samt fra utlandet, fører til lavere produksjon, redusert etterspørsel etter arbeidskraft og flere arbeidsledige. Lønnsomheten til bedriftene svekkes og antall konkurser øker. Krisen i finansmarkedene og den svake utviklingen i realøkonomien forsterker hverandre.

Som følge av de ovennevnte faktorene begrenses vekstmulighetene for norske bedrifter generelt. Man ser klart svakere resultater i banknæringen. Forfatter vil i denne oppgaven se nærmere på vekstmuligheter for SR-Bank i Midt- Rogaland.

1.1 Problemstilling

SR-Bank er en bank med lang historie i distriktet. Forretningsplanen til banken omfatter satsing på vekst via økte markedsandeler lokalt for de kommende årene. Forretningsplanen tar utgangspunkt i økning av antall hovedbankkunder, og økning i produktdekningen per kunde.

Formålet med denne oppgaven er å finne svar på spørsmålene om det finnes vekstmuligheter for SR-Bank i Midt-Rogaland, og eventuelt hvor og på hvilken måte kan man utnytte disse mulighetene. Disse spørsmålene er oppsummerte under problemstillingen ”Vekstmuligheter for SpareBank 1 SR-Bank i Midt-Rogaland”.

Det er spesielt aktuelt å studere dette området akkurat nå, når den pågående finanskrisen setter en demper for vekstmulighetene i banksektoren. Forsterket konkurranse mellom aktørene, samt endringer i omgivelsene, spesielt når det gjelder teknologiske og sosiokulturelle endringer også byr på utfordringer i kampen om kundene.

1.2. Struktur

Denne oppgaven er en studie som ser på vekstmulighetene i personmarkedet for SR-Bank i Midt- Rogaland.

Først presenteres det teori i forbindelse med problemstillingen. Begreper som bank, vekst, lønnsomme kunder og strategi avklares.

En beskrivelse av benyttet metode følger i egen kapittel. Deretter settes det begrensninger for oppgavens omfang.

DEL 1 inneholder presentasjon av SR-Bank på konsernnivå og lokalt, samt endringer som planlegges av banken for å øke vekstmulighetene i perioden 2009-2012.

DEL 2 omfatter strategiske analyser som avdekker bankens konkurranseposisjon. SVIMA-analyse, PESTEL- analyse, Porter sin bransjeanalyse, Konkurrentanalyse og Kundeanalyse følger i egne kapitler. Det er lagt størst vekt på kundeanalysen. Dette kapitlet inneholder problemstilling og forskningsdesign, innsamling av data og analyse.

Under neste kapitel tolkes resultatene av kundeanalysen. Videre er det foretatt en oppsummering av resultatene av samtlige strategiske analyser i form av en SWOT- analyse.

En diskusjon rundt kriterier som reliabilitet, validitet, overførbarhet og etiske dilemmaer følger under eget kapittel, for å vurdere forskningens troverdighet.

I konklusjonskapitlet avgis det svar på spørsmålene som ble stilt i problemstillingen. Svarene baseres på resultatene fra analysedelen. Som underpunkt i konklusjonskapitlet er det utarbeidet et forslag til strategi, også på bakgrunn av resultatene fra analysedelen.

2. Teori og metode

2.1 Teori

Teori som forbindes med analysene i del II omtales under de aktuelle punktene, for bedre oversikt og struktur av oppgaven. Herunder blir kun begreper med relasjon til problemstillingen definert og diskutert.

2.1.1. Bank som institusjon

Det er mest naturlig å starte med en avklaring av hva en bank er, og hva den gjør.

Bankoperasjoner kan være mangfoldige og komplekse, men her er det en forenklet operasjonell definisjon: "A bank is an institution whose current operations consist in granting loans and receiving deposits from the public" (Freixas & Rochet, 2008) (s.1). Ordet kurant (aktuell) er viktig fordi det hender at de fleste industrielle og forretningsselskaper låner ut penger til sine kunder og låner selv fra deres leverandører.

Faktum at det både tilbys lån og motas innskudd er viktig fordi det er kombinasjonen av utlån og innlån som er typisk for forretningsbanker. Bankene finansierer en betydelig del av utlånet via innskudd fra publikum. Dette er hovedforklaringen for skjørheten av banksektoren og rettferdiggjør bankreguleringen (Freixas & Rochet, 2008)(s.2).

Til slutt, uttrykket "offentlig" viser til at bankene yter en unik service (likviditet og betalingsmidler) i forhold til offentligheten generelt. Uansett, i motsetning til profesjonelle investorer, er ikke offentligheten forberedt på å vurdere sikkerheten til de finansielle institusjonene (å vurdere om de individuelle interessene er godt beskyttet fra bankenes side). Dessuten kan tilgangen til en sikker og effektiv betalingssystem i den nåværende situasjonen betraktes som en tjeneste som leveres av private institusjoner (forretningsbanker). Disse to årsakene: beskyttelsen av innskuddene og sikkerheten og effektiviteten av betalingssystemet, tradisjonelt sett har rettferdiggjort en offentlig intervensjon i bankaktivitetene (Freixas & Rochet, 2008)(s.2).

Den moderne bankteorien klassifiserer bankfunksjonene i fire hovedkategorier:

- Å tilby likviditet og betalingstjenester

- Transformering av verdier
- Risikostyring
- Bearbeiding og analysering av informasjon og overvåking av lånetakere

Dette betyr ikke at alle bankene utfører alle disse funksjonene. Mer universale banker gjør det, mens banker som har spesialisert seg gjør ikke det (Freixas & Rochet, 2008)(s.4).

2.1.2. Vekst

Vekst er en veldig bred økonomisk begrep og mål. På makroøkonomisk nivå kan økonomisk vekst defineres og måles på to måter: som økning i den reelle bruttonasjonalproduktet for en bestemt periode, eller som økning av bruttonasjonalproduktet per innbygger for en bestemt periode (McConnell, Brue, & Flynn, 2009)(s.125). I begge definisjonene er økonomisk vekst beregnet som prosentvis vekst for et kvartal eller for ett år. Samfunnet kan øke sin reelle produksjonsvolum og inntekter på to fundamentale måter: ved å øke innsatsfaktorene i form av ressurser, og ved økning av produktiviteten av disse innsatsfaktorene. Hvis man ikke tar hensyn til andre årsaker, vil normalt økning i innsatsfaktorene resultere i økt produksjonsvolum. Økning i produktiviteten er en av hovedkildene til økonomisk vekst. Den måles som oftest som reel produksjonsvolum for en innsatsfaktor (McConnell et al., 2009) (s.126). Produktiviteten øker når helse, trening, utdanning og motivasjon hos de ansatte er forbedret; når de ansatte har tilgang til bedre materielle ressurser; når produksjonen er bedre organisert og ledet; og når arbeidet blir omplassert fra mindre til mer effektive industrier.

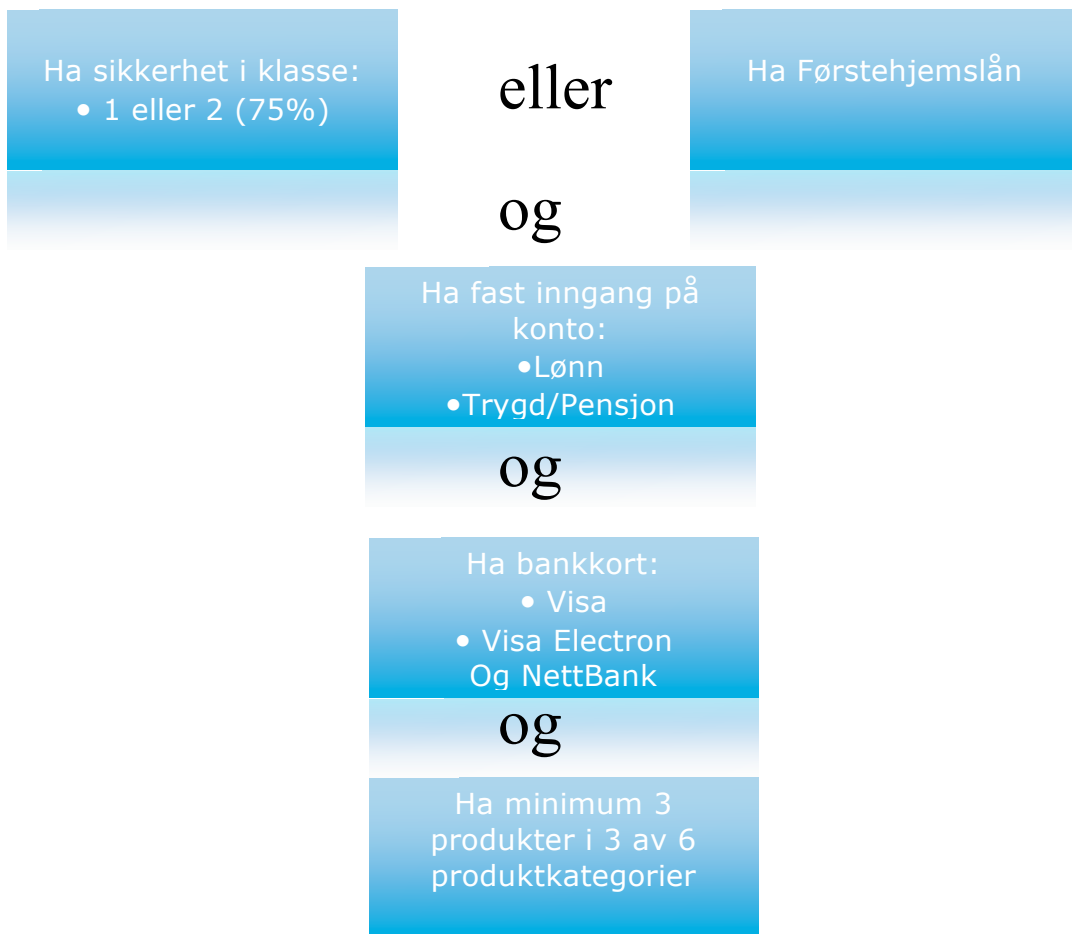
På mikroøkonomisk nivå finnes det to hovedkilder til vekst for en bedrift: ekspansjon og øking av markedsandelene i etablerte markeder (Jakobsen & Lien, 2001) (s. 19). Det som er sentralt for denne oppgaven er økt markedsandel for SR-Bank. Her er det hensiktsmessig å åpne en parentes og avklare at ekspansjon ikke er utelukket på konsernnivå: banken åpnet nylig to filialer på Fana og Åsane i Bergen. Denne oppgaven har fokus på vekstmulighetene for banken i Rogaland, hvor man ser en tendens til sammenslåinger mellom filialer for å sikre høykompetente rådgivningsmiljøer og høyere effektivitet (Støldal, 2009)(s.4). Dette har sammenheng med nedleggingen av kontorene på Tasta og Ganddal og tilslutning av personellet fra disse kontorene til andre kontorer. Derfor blir ikke ekspansjon diskutert videre i oppgaven.

Høyere markedsandeler betyr ikke nødvendigvis økonomisk vekst for bedriften i form av økt inntjening. Under et ustrukturert intervju med Magnus Bjorland (Pers.kommunikasjon(a), 2009) ble det kartlagt at det som er av betydning for banken er vekst via høyere andeler av lønnsomme kunder.

2.1.3. Lønnsomme kunder

Det er hensiktsmessig å starte først med hvordan SR-Bank definerer en aktiv kunde i banken. I aldersgruppen 0-15 år er dette en kunde med innskudd på minimum 200 kr. årlig. Fra 16-24 år er dette kunder med minimum 2000 kr. i innskudd på årsbasis, eller kunder som har bankkort, fra 25 år og oppover er dette kunder med minimum 25 000 kr. i innskudd, eller kunder med bankkort, eller kunder med lønns/ pensjonsinntekter (Sr-Bank, 2009).

Videre har ikke forfatter funnet en konkret definisjon på hva "en lønnsom kunde" er i akademiske kilder. Forskjellige banker hadde nok lagt ulike kriterier som beskriver denne. Under en samtale med Magnus Bjorland ble det avklart at en lønnsom kunde vil som oftest være en totalkunde, dvs. hovedbankkunde. Dette innebærer at kunden har SpareBank 1 SR-Bank som hovedbankforbindelse. En lønnsom kunde er også som regel en automatisert kunde, som innebærer aktiv bruk av nettbank (Pers.kommunikasjon(a), 2009). Det ovennevnte kan systematiseres i den følgende modellen:



Figur 1: Intern informasjon (Sr-Bank, 2009)

De seks hovedproduktkategoriene er følgende:

- Daglig bank: eFaktura, avtalegiro, kredittkort;
- Bankinnskudd på over 30 000 på kapitalkonto eller fastrentekonto;
- Spareavtale i kapitalkonto, BSU, fond;
- Personforsikring;
- Skadeforsikring;
- Plassering (eiendomsplassing, aktiv forvaltning).

Dessuten er det viktig å ta i betraktning kundegruppen som per dags dato ikke er blant de lønnsomme kundene, men kan på sikt bli det via påvirkning med riktig budskap, riktig tilbud og oppfølging, og til riktig tid (Pers.kommunikasjon(a), 2009).

Etter samtaler med flere finans- og investeringsrådgivere hos SpareBank 1 SR-Bank kom det frem at de fleste lønnsomme kundene i deres portefølje er i segmentet 40-60 år. En annen stor

gruppe lønnsomme kunder er småbarnsforeldre som sparer jevnt. Dessuten blir ofte en lønnsom kunde definert som kunde med en lønnsomhet for banken på minimum 5000 kr. på årsbasis.

Lojalitetsspørsmålet eller hvor lenge en person har vært kunde i banken er også et kriterium som burde tas med for å vurdere hvorvidt en kunde er lønnsom.

2.1.4. Strategi

Strategi er et sentralt begrep for denne oppgaven. Derfor er det valg å bruke god plass for å belyse begrepet fra forskjellige synspunkter.

Det å skape vekst innebærer at en bedrift skal velge en bestemt strategi. I denne sammenhengen er det viktig å skille mellom konsernstrategi og forretningsstrategi, og dette skillet står sentralt i strategifeltet generelt (Jakobsen & Lien, 2001)(s. 15). Sparebank 1 SR-Bank er et konsern og dette forutsetter en nærmere forklaring av begrepet. Den juridiske betydningen av et konsern er et selskap som har aksjemajoritet i minst et annet selskap. Det er med dette forpliktet til å levere konsernregnskap. Et konsern er også en virksomhet som opererer i mer enn ett forretningsområde. Forretningsenhetene kan enten være selvstendige selskaper eller divisjoner innenfor en felles forretningsenhet. Et konsern består av minst to forretningsenheter og en konsernenhet. Konsernenhetens rolle er å organisere og styre forretningsenhetene på en slik måte at konsernets resultat blir størst mulig. Konsernenheten har ingen direkte inntekter, fordi den ikke opererer i noe produktmarked, i motsetning til forretningsenhetene. (Jakobsen & Lien, 2001)(s. 16). Dette fører til en viktig skille mellom konsern- og forretningsstrategi.

Forretningsstrategi handler om hvordan en forretningsenhet bør konkurrere i det markedet den hører til. Derfor skjer det ofte at forretningsstrategi og konkurransestrategi brukes om hverandre. Mer konkret er forretningsstrategien et valg av konkurransespekter og konkurranseparametere. Spekter er et spørsmål om hvor man konkurrerer, mens parametere er et spørsmål om hvordan. Spekteret viser hvor mange produktvarianter en bedrift har, hvor mange kundesegmenter den velger å betjene, og hva slags distribusjonskanaler bedriften velger å benytte. Konkurranseparametere representerer måten bedriften velger å konkurrere

på i markedet. Eksempel på slike parametere, som kan få høy eller lav prioritet, er pris, service, tilgjengelighet, branding, skreddersøm og kvalitet (Jakobsen & Lien, 2001)(s. 16).

Konsernstrategi handler om å komponere, organisere og styre forretningsområder slik at den totale lønnsomheten maksimeres (Jakobsen & Lien, 2001)(17). Den har to viktige komponenter: forretningsutvikling og konserndesign. Forretningsutvikling er en vurdering om etablering i og utgang av forretningsområder, kjent også som ekspansjon og kontraksjon. Konserndesign fokuserer på konsernet som helhet og handler om å sette sammen forretningsenheter som passer finansielt (risikoprofil) og strategisk (synergi) sammen, og organisere og styre disse slik at synergiene realiseres og konsernkostnadene minimeres (Jakobsen & Lien, 2001)(s.17).

I det følgende vil forfatter gi en presentasjon av forskjellige definisjoner av forretnings- eller konkurransestrategi.

En definisjon av strategi som har fått stor aksept i det akademiske verdenen er gitt av James Brian Quinn: "A strategy is a pattern and plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents"(Quinn, 2003) (s.10).

Han peker videre ut syv kritiske elementer, som han mener enhver god strategi bør inneholde, uavhengig av bransje eller type organisasjon:

1. Klare og bestemte mål- jobber man mot klare, forståelige, bestemte og oppnåelige mål?
2. Initiativfremmende - gir strategien rom for frihet i tenkning og handlinger?
3. Konsentrasjon - omfatter strategien en særegen kompetanse eller fortrinn som kan være avgjørende for kritiske dimensjoner i forhold til konkurrentene?
4. Fleksibilitet - åpner strategien for fleksibilitet og manøvrering?
5. Koordinert og dedikert ledelse- sikrer strategien en ansvarsfull og dedikert ledelse for hver av hovedmålsettingene?
6. Overraskelse - har strategien klart å benytte fart, hemmelighet og intelligens for å angripe eksponerte og uforberedte konkurrenter?

7. Sikkerhet - sikrer strategien den nødvendige ressursbasen for organisasjonen? Bygger den på en effektiv måte å hindre overraskelser fra konkurrentene på?

Michael Porter er en annen forfatter med omfattende arbeid innen strategifeltet. Porter har fått mye kritikk angående sin teori om markedsposisjonering. Hans motstandere mener at markedsposisjonering kan være for statisk for dagens dynamiske markeder og teknologiutvikling, fordi konkurrenter kan fort kopiere enhver markedsposisjonering, og konkurransefortrinn kan i bestefall være midlertidig. Porter tror at dette bare er delvis riktig og at det synspunktet kan føre til hyperkonkurranse eller selvødeleggende i noen bransjer. I grunnen av det problemet er i følge ham er den manglende evnen å skille mellom operasjonell effektivitet og strategisk posisjonering. **Operasjonell effektivitet** handler om å utføre liknende aktiviteter som konkurrentene på en bedre måte. I motsetning til dette innebærer **strategisk posisjonering** å utføre forskjellige aktiviteter enn konkurrentene eller utføring av liknende aktiviteter på en annen måte (Porter, 2003)(17). Konkurranse basert kun på operasjonell effektivitet setter i følge Porter begrensninger og er gjensidig ødeleggende.

Porter mener videre at en strategi handler om å være annerledes og bevist å velge en annerledes sett av aktiviteter for å skape en unik sammensetting av verdi (Porter, 2003) (s.18). Han ser tre hovedkilder til strategisk posisjonering. Den første er **utvalgsbasert posisjonering**, som handler om valg av produkt eller tjeneste fremfor et kundesegment. Denne egner seg best når en bedrift kan produsere et produkt eller tjeneste på best mulig måte via spesifikk sammensetning av aktiviteter.

Den andre typen strategisk posisjonering er **behovsbasert posisjonering**. Denne er best egnet når en bedrift posisjonerer seg på basis av behovene av et bestemt kundesegment. Skreddersydde aktiviteter skal tilfredsstillende de spesifikke behovene til dette segmentet. Forskjellige behov betyr ikke nødvendigvis meningsfull posisjonering, med mindre den beste sammensetningen av aktiviteter for å tilfredsstillende dem også skiller seg ut.

Den siste typen posisjonering i følge Porter er **adgangsbasert posisjonering**. Dette innebærer at kundesegmentet kan nås på en annerledes måte. Selv om dette segmentet har liknende behov som et annet segment, kreves det forskjellig sammensetning av aktiviteter for å nå disse kundene.

Henry Mintzberg som er en av Porters kritikere, mener at alle strategier kan grupperes i fem hovedområder:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Locating the core business. 2. Distinguishing the core business. 3. Elaborating the core business. 4. Extending the core business. 5. Reconceiving the core business. 	
--	--	--

Figur 2: Five groupings of strategies (Mintzberg, 2003) (s.116).

Disse er spesifisert på basis av Ansoff sin matrise for fire strategier og Porter sine generiske strategier (Mintzberg, 2003)(s. 115). Den første peker ut marked penetrering, produktutvikling, markedsutvikling og diversifisering. Den andre inkluderer kost lederskap, differensiering og fokus. I følge Mintzberg er Ansoff sin modell fokusert på utvidelse av strategien, og Porter sin fokusert først og fremst på identifisering av strategien. Mintzberg sin modell inneholder alle aspektene ved strategiutviklingen. Han påpeker selv at rekkefølgen er ikke alltid som presentert ovenfor, men den ble presentert slik fordi denne er den mest logiske (Mintzberg, 2003)(s.116).

De av Porter og Mintzberg sine strategier som viser seg å være aktuelle for SR-Bank blir diskutert senere i oppgaven, under punktet som omfatter strategi.

Hvis man ser videre på strategi innen bankvirksomhet generelt er hensikten med denne å skape varige konkurransefortrinn. For å lykkes med dette må strategien skape verdi for eiere, ansatte og kunder (Johannessen & Olsen, 2006)(s.257). Grunnlaget for vekst sett fra en strategisk perspektiv kan presenteres i hovedtrekk på følgende måte. Det mest sentrale hensikten er knyttet til bankenes evne til å skape verdi for sine kunder. I følge forfatterne er slaget om kundene som vil være avgjørende for overlevelse og vekst for fremtidens bank (Johannessen & Olsen, 2006)(s.13). Forfatterne mener at verdiskapningen for kundene er bestemt av to faktorer: opplevd sikkerhet og forutsigbarhet på den ene siden, og innfrielse av deres personlige behov, interesser, ønsker og forventninger på den andre siden. Samtidig påpeker forfatterne at etter flere tiår med fokus på kostnadsreduksjoner i bank- og finansnæringen er det ofte vanskelig å se forskjeller mellom produktene som de ulike bankene

tilbyr (Johannessen & Olsen, 2006)(s.264). Det interne kostnadsfokus har gjort pris, for eksempel renter, til det viktigste konkurranseparameter for bankene. Som resultat av denne strategien handler mange kunder fra den ene banken til den andre for å oppnå de billigste produktene.

Som allerede nevnt blir konkurransen om kundene stadig sterkere, og da blir det veldig viktig å etablere en totalrelasjon til kundene, hvor pris bare er en faktor i helheten. Det essensielle her vil være hvorvidt bankene skaper verdi for kundene i denne totale relasjonen, og ikke hvorvidt en av faktorene i denne relasjonen, for eksempel pris, ikke slår best ut i sammenlikning med de andre bankene (Johannessen & Olsen, 2006)(s. 264).

Verdiskapningen for den enkelte kunden relaterer seg til økonomiske faktorer som pris for eksempel, men også til kulturelle faktorer, sosiale faktorer og politiske faktorer. I den globale kontekst vil det være ulike typer uttrykk som fanger den enkelte kundes interesse, hvor pris bare er en av flere viktige faktorer.

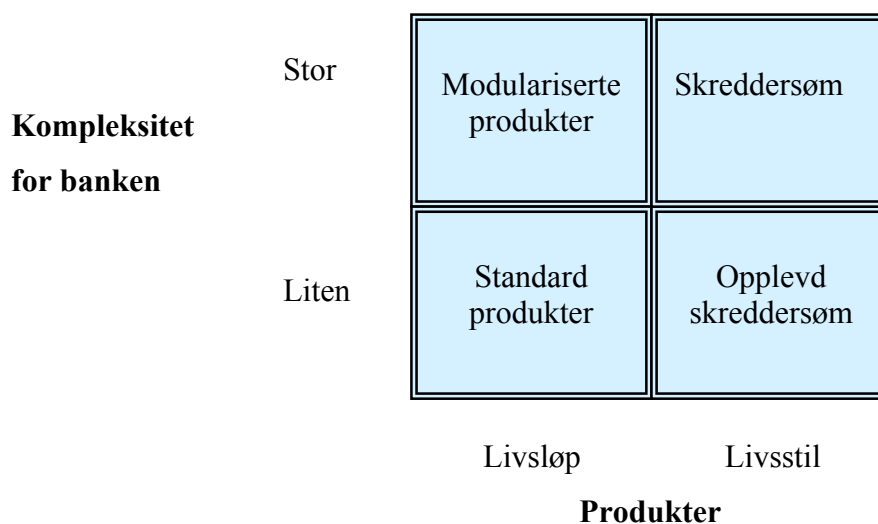
Johannessen og Olsen mener videre at mens pris og teknologi har vært bankenes hovedstrategi, har totalrelasjonen med de ulike undergruppene (økonomi, sosial aspekt, politikk, kultur) ikke fått så mye oppmerksomhet. Bankene lærer opp sine kunder til å være teknologivennlige. Denne teknologitilpasningen har også resultert i at kundene lett kan skifte fra en teknologisk plattform til en annen, hvis pris er den viktigste konkurransefaktoren (Johannessen & Olsen, 2006)(s.265).

Dersom en bank klarer å kople sine produkter til både økonomiske, kulturelle, sosiale og politiske faktorer, vil totalrelasjonen til denne banken gjøre det vanskeligere for den enkelte kunde å shoppe mellom de enkelte bankene. Mens de fleste banker i dag benytter hovedbankkundebegrepet som en prismekanisme, så er totalrelasjonen til kundene noe mer enn bare pris. Pris er bare en av mange relasjonsfaktorer, og for mange kunder er den ikke avgjørende (Johannessen & Olsen, 2006)(s. 265).

I følge Johannessen og Olsen samsvarer livsløpet til den enkelte kunde med bankens produkter, fordi disse er organisert rundt visse hendelser i kundens liv. Disse hendelsene utløser spesifikke behov, interesser, ønsker og preferanser. Bankene utvikler derfor produkter

som samsvarer med for eksempel fødsel, skolestart, ungdom, enslige voksne, bryllup, skilsmisser, 50+, 60+, 70+ og liknende.

Livsstilen til den enkelte kunde varierer i forhold til livsløpsbehovene. Det som kan forbindes med livsstil er endringer i verdier og normer, endringer i spilleregler i samfunnet og endringer i sosiale strukturer. Hvis bankene ikke samkjører den enkeltes kunde livsstilsendringer med nye produkttilbud, kan kunden fort henvende seg til en annen bank som tar høyde for at det er store forskjeller mellom den enkeltes livsløp og hans livsstil (Johannessen & Olsen, 2006)(s.267). Livsstilen individualiserer den enkelte kunde, mens livsløpsproduktene er koplet til standardprodukter. Livsstilen øker kompleksiteten for bankenes produktspekter, men samtidig øker nærheten til den enkelte kunde. Livsstilsproduktene er spesifikke, mens livsløpsproduktene er generelle. For bankene er det enklere å planlegge og å organisere for livsløpsproduktene enn for livsstilsproduktene. Poenget er at livsløpsproduktene må tilpasses den enkelte kundes livsstil for å samsvare med kundens individuelle behov, ønsker, interesser og preferanser. Dette betyr i praksis at de konkrete produktene til banken må utvikles som en interaksjon mellom livsløps- og livsstilstilnærminger. For å kople og forenkle livsstils- og livsløpsproduktene kan man innføre fire hovedtyper produkter: standardprodukter, modulariserte produkter, opplevd skreddersøm og skreddersøm. Livsløpsproduktene kan koples til de to første typene mens livsstilsproduktene kan koples til de to siste typene. Dette illustreres av følgende modell:



Figur 3 Livsløps- og livsstilsprodukter, (Johannessen & Olsen, 2006)(s.268).

Standardprodukter er for eksempel ulike låneprodukter, fondsplasseringer og liknende, som finnes i de fleste bankene. Moduler er en samling av ulike standardprodukter som banken selv setter sammen og tilbyr på markedet. Disse er ofte forbundet til ulik grad av

livsløpssegmentering knyttet til alder og inntekt. Opplevd skreddersøm handler om at ulike standardprodukter og moduler tilpasses den enkelte kundes behov i sterkere grad. Opplevd skreddersøm kan skapes på to måter ved hjelp av teknologi. Den første er gjennom kontinuerlig oppdatering av kundenes profil. Den andre er at kunden kan selv kombinere ulike standardprodukter og moduler, og selv skape sine egne løsninger. Skreddersøm og en økende individualisme i markedet er to sider av samme sak. Bankene må kunne respondere til den økende individualismen en ser i samfunnet ved å tilby skreddersøm og opplevd skreddersøm, som møter den enkeltes behov, ønsker, forventninger og interesser. Komplementært til denne skreddersømmen bør bankene selvsagt ha standardprodukter for massemarkedet (Johannessen & Olsen, 2006)(s.39).

Livsløpsproduktene er relaterte til demografiske faktorer, mens livsstilsproduktene er koplet til sosiale, kulturelle, politiske og økonomiske faktorer. Den økende kompleksiteten både i livsløps- og livsstilsproduktene har blant annet den effekten at nærheten mellom banken og kunder stiger. Mens standardproduktene kan konkurrere på pris, konkurrerer de tre andre produkttypene på kompetanse, innovasjon og kvalitet (Johannessen & Olsen, 2006)(s.268).

Livsløp er i stor grad koplet til alder, mens livsstil er koplet til ulike kulturelle uttrykk, som må være fengende, klare og enkle å forstå. I følge Johannessen og Olsen ser det ut til å være et stort tidsetterslep mellom den endrede livsstil en ser utvikle seg i den globale økonomien, og utvikling av kompatible livsstilsprodukter fra bankene. Dette åpner opp en arena hvor konkurransen ennå ikke har utviklet seg, men hvor det er store muligheter for bankene som klarer å utnytte dette potensialet.

Etter analysedelen av denne oppgaven og på basis av resultatene som forekommer, skal forfatter gjøre et forsøk på å anbefale en strategi for SR-Bank. Dette blir en strategi på forretningsnivå. Det er flere forretningsenheter av konsernet som tas i betraktning, men de kan benytte samme strategi. Grunnen til dette er felles markeds plass og samme type utfordringer. Banken selv har utarbeidet et felles forretningsplan for samtlige kontorene i distriktet, og foretatt en ny gruppering av filialene. Dette blir utdypet under kapittel 4, hvor de planlagte endringene hos SR-Bank presenteres.

2.2. Metode

Valg av metode er avhengig av kjennskap til feltet som skal studeres. Det er benyttet kvalitativ metode i denne oppgaven. Begrunnelsen for dette er at kvalitative metoder egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det derfor stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet. Forfatter har lite tilgjengelig sekundær data angående SR-Bank sine kunder i distriktet. På grunn av omgivelser av veldig dynamisk art, forekommer det hyppige endringer hos kundenes atferd og behov. Med finanskrisen i bakgrunnen kreves det innsamling av primær data som belyser den nåværende situasjonen og avdekker eventuelle vekstmuligheter for SR-Bank.

Kvalitativ metode egner seg bedre her fordi den fremhever prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser. I dette tilfellet blir det oppfatninger, ønsker og behov hos kunder. I tillegg kan kvantitative studier omfatte store utvalg, noe som ofte er både tids- og kostnadskrevende, mens kvalitative metoder kan gi mye informasjon om få enheter. (Thagaard, 2009)(s.17). I planleggingsfasen av denne oppgaven ble det vurdert om man skulle benytte seg av spørreundersøkelse. Senere i prosessen falt valget på gjennomføring av intervjuer, fordi svarmulighetene i spørreundersøkelser er som regel skalerte på tall- eller ordbasis, noe som gir begrenset mulighet for innsamling av utfyllende informasjon. Kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2009)(17).

En av de viktigste målsetningene med kvalitative metoder er å oppnå forståelse av sosiale fenomener. Fortolkning har derfor en særlig stor betydning i kvalitativ forskning (Thagaard, 2009)(s.11). Viktige metodiske utfordringer er knyttet til hvordan forskeren analyserer og fortolker de sosiale fenomenene som studeres. Disse blir drøftet i analysedelen av oppgaven.

En annen viktig forskjell mellom kvalitative og kvantitative metoder er at kvalitative problemstillinger er rettet mot analytiske beskrivelser, mens problemstillingene som belyses i kvantitative tilnærminger, dreier seg om statistiske generaliseringer (Thagaard, 2009)(s.18). Kvalitative problemstillinger er også rettet mot å utvikle en analytisk basert forståelse av sosiale fenomener. På basis av analysene kan forskeren argumentere for at forståelsen av sosiale fenomener utviklet innenfor et prosjekt har overførbarhet til tilsvarende situasjoner

(Thagaard, 2009)(s.18). Det blir diskutert senere i oppgaven om funnene i analysedelen er overførbare til andre geografiske områder.

Tradisjonelt har kvalitative metoder blitt forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som studeres, mens kvantitative studier er preget av større avstand mellom forsker og de kilder som anvendes. (Thagaard, 2009)(s.18). I kvalitative studier er metodeopplegget preget av fleksibilitet, ved at opplegget kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen og dermed tilpasses erfaringer og nye utfordringer underveis. Kvantitative undersøkelser er derimot preget av sterk strukturering. Dette skillet er også en grunn til å foretrekke kvalitative metoder i denne oppgaven. For å avdekke behov og ønsker hos kunder vil forfatter ha friheten til benytte et mer ustrukturert undersøkelsesopplegg der det blir behov for dette.

De to mest brukte metodene innenfor kvalitativ forskning er intervju og deltakende observasjon (Thagaard, 2009)(s.13). Deltakende observasjon er mye benyttet i sosiologien og spesielt i antropologien. Den gir informasjon om personers atferd og hvordan personer forholder seg til hverandre. Derfor er deltakende observasjon ikke egnet til denne oppgaven. Det kreves dialog i denne sammenhengen for å avdekke synspunkter og behov hos kunder. Intervjusamtaler er et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon (Thagaard, 2009)(s.12). Dette også er en grunn for at gjennomføring av intervjuer egner seg best for å avdekke tendenser og forventninger hos kunder i denne oppgaven.

Den største ulempen med kvalitative metoder er at det er umulig å undersøke en stor samling av objekter. Dette kan vanskeliggjøre generaliseringen av resultatene til en større populasjon (Hooley, Piercy, & Saunders, 2004)(s.189).

Under analysedelen av oppgaven er det benyttet PESTEL - analyse. Dette er en metode som bidrar til systematisering og strukturering av sekundær data.

Andre kilder til sekundærdata som er benyttet er Internett og intern informasjon fra SR-Bank sin side, i form av skriftlige dokumenter og analyser, og muntlig kommunikasjon.

2.3. Begrensninger

Oppgaven fokuserer kun på SR-Bank i Midt- Rogaland for å innfri kravet om oppgavens størrelse.

Kundene i personmarkedet er hovedmålgruppen i masteroppgaven. Dette var et naturlig valg da forfatter har jobbet innenfor dette området både hos SR-Bank og hos tidligere arbeidsgivere.

I tillegg velger man å konsentrere seg om strategiske analyser og heller gå i dybden innen dette området, selv om begrepet vekst, som diskutert under punkt 2.1.1, har mange aspekter. Valget om å foreta strategiske analyser er spesielt relevant for tiden fordi endringer i markedet og i kundenes atferd krever en omdefinering av strategien ikke bare hos SR-Bank, men hos de fleste norske bedrifter generelt.

I analysedelen av masteroppgaven er det lagt mest vekt på SR-Bank sitt kontor på Domkirkeklassen og de konkurrerende bankene i Stavanger sentrum. Grunnen til dette er at denne filialen har størst kundemasse av alle kontorene i Midt-Rogaland og at alle de store konkurrentene er representert med kontor i området, med unntak av bankene som er kun nettbaserte.

DEL I Presentasjon

3. Presentasjon av SpareBank 1 SR-Bank

SpareBank 1 SR-Bank



Kontaktinformasjon:	SpareBank 1 SR-Bank		
Tilleggsnavn:	Hovedkontor		
Gateadresse:	Bjergsted Terrasse 1	Poststed:	4007 Stavanger
Postboks:	250	Poststed:	4066 Stavanger
Orgnr.:	937895321		
Etableringsdato:	01.01.1976		
Kommune:	1103 Stavanger	Fylke:	Rogaland
Telefon:	02002	Telefax:	51882278
Web:	www.sr-bank.no	Epost:	
Bransjer:	Banker Konsern		
Virksomhetsbeskrivelse:	SpareBank 1 SR-Bank består foruten banken av finansieringsselskapet SpareBank 1 SR-Finans, EiendomsMegler 1 SR-Eiendom AS, SR-Investering AS, SR-Forvaltning ASA og SR-Forretningsservice AS. SpareBank 1 SR-Banks markedsområde er Rogaland, Agder og Hordaland, og banken har i dag 54 kontor. Hovedkontoret er i Stavanger.		

Figur 4: Presentasjon av SR-Bank (Sr-Bank, 2009).

3.1. Historikk

Historien om Sparebank 1 SR-Bank konsernet startet den 1. oktober 1976, da 22 sparebanker i Rogaland slo seg sammen og dannet Norges første regionsparebank, Sparebanken Rogaland. Denne sammenslåingen var den mest omfattende som til da hadde funnet sted i norsk sparebankvesen. Allerede fra starten av var banken landets nest største sparebank, med en

forvaltningskapital på 1,5 mrd kroner. Egentlig Sparebank 1 SR-Bank konsernet har sine røtter helt tilbake til 1839, da den eldste av de sammensluttede sparebankene ble stiftet i Egersund. Bak sammenslåingen sto det et ønske om å bidra til en positiv samfunnsutvikling ved at verdier ble skapt lokalt, og pløyd tilbake til lokalsamfunnet (Årsrapport, 2007)(s.6).

I 1996 var banken med på å etablere SpareBank 1- alliansen, som er en form for bank- og produktsamarbeid. Via deltakelsen i denne alliansen inngår konsernet et samarbeid med selvstendige, lokalt forankrede banker. Hensikten med dette er å kombinere hensynet til effektiv drift og stordriftsfordeler med fordelene å være nær kunder og marked.

I mars 2007 endret banken juridisk navn fra Sparebanken Rogaland til SpareBank 1 SR-Bank.

3.2. SR-Bank i dag

SR-Bank hadde 1173 ansatte pr 31.12.2008. Konsernet består av SpareBank 1 SR-Bank, og datterselskapene SpareBank 1 SR- Finans AS, Eiendomsmegler 1 SR- Eiendom AS, SR- Investering AS, SR- Forvaltning ASA og Vågen Eiendomsforvaltning AS. Det er kun enhetene som har relevans for masteroppgaven som blir presentert nedenfor. Dette er som presisert tidligere selve banken med fokus på personmarkedet og tradisjonell bankvirksomhet.

Konsernets markedsområde er Rogaland, Agder og Hordaland. Banken har i dag 53 kontorer fordelt på 34 kommuner, og en forvaltningskapital på 126 mrd kr. Hovedkontoret ligger i Stavanger. Den kunderettede virksomheten er organisert i tre divisjoner: personmarkeds-, bedriftsmarkeds- og kapitalmarkedsdivisjon. Banken leverer produkter og tjenester innen finansiering, plassering, sparing, betalingsformidling, pensjon, samt skade- og livsforsikring.

SpareBank 1 SR-Bank er den ledende aktøren innen personmarkedet i Rogaland med 209 000 kunder. Foruten personkunder betjener personmarkedsdivisjonen 8436 småbedrifts- og landbrukskunder, samt 2617 lag og foreninger.

3.2.1. Visjon

SR-Bank sin visjon er å være ”Den anbefalte banken”. Dette skal banken oppnå ved å skape utviklingsmuligheter for privatpersoner, bedrifter og offentlig virksomhet i Rogaland, Hordaland og Agder. Utviklingsmulighetene skapes gjennom tilbud av finansiell rådgivning

på alle plan. SR-Bank mener også at kjennskap til det lokale markedet og kompetansen til medarbeiderne gir en stor konkurransefortrinn og gjør banken foretrukket fremfor konkurrentene.

SR-Bank skal være den anbefalte banken også via høyest andel anbefalinger fra kunder i prioriterte kundegrupper, og høy tilfredshet blant kunder som har klaget (SR-Bank(a), 2009)

3.2.2. Forretningside

Banken skal skape verdier for eiere, ansatte, kunder og samfunnet generelt. Som sparebank har SR-Bank både et økonomisk og et allmenntilgjort formål. Spørsmålet om verdiskapning ble berørt i hovedtrekk og på generell basis under punkt 2.1.3. Det ble foretatt en dypere diskusjon rundt verdi for kundene i analysedelen av oppgaven.

3.2.3. Mål

Hovedmålene som banken har satt seg på kortsiktig plan innen personmarkedet gjelder perioden 2009-2012. De kan presenteres kort på følgende måte:

- Netto øke antall hovedbankkunder med 35 000.
- Øke produktdekningsgrad per kunde med 1.

På langsiktig basis spres bankens mål utover konsernets rammer. Konsernet er avhengig av at de samfunn hvor det drives virksomhet i, har en positiv utvikling og er preget av kvaliteter som gjør det attraktivt å bo og drive næringsvirksomhet (Årsrapport, 2007)(s. 6). Dette innebærer at betydelige midler av konsernets verdiskapning blir ført tilbake til lokalsamfunnet, for å støtte tiltak av allmenntilgjort karakter. I de siste årene er det blitt brukt opp til 100 mill kr. årlig, som anvendes for å styrke grunnlaget for regionens vekst og utvikling på lang sikt. I dette arbeidet er det særlig lagt vekt på næringsutvikling, kultur, forskning og utvikling, og barnas og unges oppvekstvilkår.

3.2.4. Bankens verdigrunnlag

Bankens verdigrunnlag er ”Mot til å meine, styrke til å skape”. Dette er rettet mot humankapitalen i organisasjonen, fordi SR-Bank anser menneskene i organisasjonen som sitt viktigste ressurs. I følge administrerende direktør Terje Vareberg kan produktene alltid kopieres, i motsetning til bankens bedriftskultur, lagbygging- og samhandlingsevne. De

ovennevnte egenskapene, samt medarbeidernes kompetanse, utgjør et konkurransefortrinn for banken. Slike fortrinn må også fornyes og foredles. Vareberg mener at kompetanse er i stor grad en ”ferskvare”, og må derfor fornyes og foredles, for å stå i stil med kundenes endrede krav og forventninger (Årsrapport, 2007)(s. 6).

3.3. SpareBank 1- alliansen

Hensikten med SpareBank 1- alliansen er å utvikle, skaffe til veie og levere konkurransedyktige finansielle tjenester og produkter, samt ta ut stordriftsfordeler i form av lavere kostnader og/eller høyere kvalitet, slik at kundene får den beste rådgivningen og de beste tjenestene til konkurransedyktige vilkår. Bankene i alliansen samarbeider delvis gjennom felles prosjekter og delvis gjennom det felles eide holdingselskapet SpareBank 1 Gruppen AS. Foruten SR-Bank eies Sparebank 1 Gruppen av Sparebanken Nord- Norge, Sparebanken Midt- Norge, Sparebanken Hedmark, Samarbeidende Sparebanker AS (18 lokale sparebanker på øst- og nordvestlandet), samt Landsorganisasjonen/ fagforbund tilknyttet LO.

SpareBank 1 Gruppen AS eier 100 % av aksjene i SpareBank 1 Livsforsikring AS, SpareBank 1 Skadeforsikring AS, Bank 1 Oslo AS, ODIN Forvaltning AS og SpareBank 1 Medlemskort AS. Selskapet har også eierandeler i Actor Fordringsforvaltning AS (90 %), First Securities ASA (24,5 %) og SpareBank 1 Utvikling DA (17,7 %).

4. Planlagte endringer i SR-Bank for å oppnå vekst

Denne delen er av beskrivende karakter angående endringene som SR-Bank ønsker å foreta for å øke vekstmulighetene. Disse endringene er hovedsakelig av organisatorisk og strukturell karakter. Hovedfokuset er å skape vekst via økt tilgjengelighet i forhold til kunden. Tiltakene er planlagt på bakgrunn av undersøkelsen som Norsk Gallup har foretatt våren 2008. Forfatter fikk dessverre ikke tilgang til resultatene av undersøkelsen på grunn av bankens sikkerhetspolitikk, men ble orientert på et regionalt møte om at resultatene viser at SR-Bank er svakere enn gjennomsnittet innenfor noen sentrale områder som kundeorientering og verdiskapning for kunden.

4.1. Kundesenteret

Kundesenteret til SR-Bank befinner seg på Forus og har i dag ca 120 medarbeidere. Flyplassfilialen, som også har utvidet åpningstid, sentralbordet, ”Dialog”, som er en avdeling for utgående kontakt med kundene, samt bankens interne vikarpool, er en del av Kundesenteret. Dets mål er å bli den ledende kundesenter i Norden. I forbindelse med dette har Kundesenteret meldt seg inn i den så kalte Bright Index, som foretar målinger av forskjellige aktører i finansbransjen, slik at det blir mulig å sammenlikne seg selv med konkurrentene.

Kundesenteret er en betydningsfull del av bankens helhetlig kanalstrategi. Mens lokalbanken er relasjonsdrevet, markedsplassen er behovsdrevet, nettbanken er en selvbetjent løsning, er Kundesenteret etterspørselsdrevet. Den er en del av bankens betjeningstilbud og har utvidet tilgjengelighet for kunden. Åpningstidene er fra 07.00 til 21.00 i ukedagene, fra 09.00 til 16.00 på lørdag. Dette utgjør ca 8,5 timer utvidet betjeningstilbud per dag sammenliknet med bankfilialene.

Medarbeiderne på Kundesenteret betjener utgående og inngående henvendelser på telefoni, i tillegg til skriftlige henvendelser. Det ble registrert 421 111 inngående telefonsamtaler for 2008. I tillegg ble det booket 10 335 kundemøter for rådgiverne i 2008 (SR-Bank(b), 2009).

Kundesenteret har et tett samarbeid med bankkontorene og fungerer overfor kundene som et supplement til den vannlige bankkontakten (SR-Bank(c), 2009). Kundesenteret får i de neste årene et tydeligere mandat med større beslutningsfrihet og fokus på å løse henvendelser på første forsøk i stedet for i stor grad å henvise videre. Dette oppnås via bredere produktspekter, kompetanseutvikling og forenklet salgsregistrering. I følge ledelsen av Kundesenteret er det fortsatt preget i en viss grad av ekspedisjonskultur. Medarbeiderne gjør det kunden ber om, men det mangler litt på initiativ. Med dette som bakgrunn er hovedoppgavene til medarbeiderne fremover følgende: bidra til mer fornøyde kunder, ferdigstille flere henvendelser, bedre resultater, flere initiativer i samtalen (SR-Bank(b), 2009).

Kundesenteret i sin helhet skal bidra med følgende fremover:

- Bankfilialene får bedre resultater innen forsikring, finansiering og sparing.

- Avlaste rådgiverne, slik at de i større grad kan jobbe proaktivt.
- Fjerne tidstyver. Her bør man nevne at inngående henvendelser relaterte til saldo- og transaksjonsspørsmål utgjorde 26 % av samtlige inngående henvendelser for 2008. Dette fjerner nok tidstyver fra kontorene, men er samtidig en utfordring for Kundesenteret. Det er lagt frem forslag om å slutte å besvare slike spørsmål, når det i tillegg er usikkert hvem som ringer, eller eventuelt styre over til telefonbank.
- Betjene filialenes kunder på individ-, familie-, bedrifts-, og forening/ lagnivå når kontorene er stengte, via telefon, web eller Flyplassen.
- Pleie rådgivernes portefølje, via avdelingen ”Dialog”.
- Booke møter.
- Bidra til at flere kunder blir fornøyde via høy breddekompetanse og høy kundetilfredshet score.

Det er utarbeidet ny strategi og nytt målekort med større fokus på salg. Flere pilotprosjekter er satt i gang for å teste ut nye muligheter for utgående salg via telefon. Målet er at kundene som henvender seg via telefon skal i større grad kunne slutføre et kjøp. For å gjøre dette mulig er det planlagt en kombinasjon mellom telefonsalg og signering av dokumenter via pålogging i nettbanken i de tilfellene hvor dette blir nødvendig. Første versjonen av denne tjenesten forventes tilgjengelig fra andre halvåret av 2009.

4.2. Kundepleiemodellen

Kundepleiemodellen er et nytt salgs- og oppfølgingsverktøy som banken tok i bruk fra 01.01.09. Gjennom bruk av denne systemiseres kundeoppfølging samtidig som det genereres mye læring om kundeatferd og hvilke tiltak som virker. All salgs- og aktivitetsstatistikk hentes nå fra kundepleiemodellen. Denne gir også mulighet for raskere oppfølging av kunden og bedre mulighet til å tilby relevante produkter og tjenester. Tidligere dialog med kunden kan lagres i modellen og senere hentes frem av en annen rådgiver på samme eller et annet kontor i distriktet.

En ny funksjon som kundepleiemodellen tilbyr er også muligheten til å booke møter for andre rådgivere. Dette sparer tid for kunden da det blir lettere å lage en avtale uansett hvem i banken kunden skal henvende seg til.

Kundepleiemodellen er fortsatt under utvikling og de endringene som forekommer er i forbindelse med å øke funksjonaliteten.

4.3. Rådgiverne

Herunder brukes det god plass en beskrivelse av rådgivernes rolle fremover, fordi de menneskelige ressursene anses av banken selv som dens mest kostbare ressurs.

Den største endringen som angår bankens rådgivere er forenklingen av salgsregistreringen for å frigjøre tid til salgsaktiviteter og rådgivning generelt. Dette skal oppnås ved at finans- og investeringsrådgivere skal slippe å registrere bestillinger av spareprodukter i de ulike fagsystem som følge av at en felles enhet som ivaretar dette ble nylig etablert. Fra mars 2009 trenger finans- og investeringsrådgiverne ikke opplæring i FD kreditt ved innføring av EDB kreditt (Støldal, 2009).

Den personlige dialogen med kundene som utøves av rådgiverne i de forskjellige kontorene og i kundesenteret oppleves av SR-Bank som det viktigste konkurransefortrinnet. Tanken bak dette er at banken lykkes når medarbeiderne lykkes i utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Dette innebærer en større tydeliggjøring av innholdet i de forskjellige stillingene fremover. Det er planlagt en ny struktur som skiller mellom de ansatte som rådgivere i markedsplassen og rådgivere med portefølje.

4.3.1. Rådgivere i markedsplassen

Frem til nå var rådgiverne i markedsplassen (dagligbank) kunderådgiverne, som inkluderer kasserere og kundeservice ansatte. Disse foretok salg av spareprodukter som BSU eller aksjefond, samtidig som de gjennomførte bestilling av visa- og kredittkort, betalinger, overføringer, innskudd, uttak, opprettelse og avslutning av kundeforhold, samt behandling av mindre lån. Det som er endret fremover er at finansrådgivere uten fast kundeportefølje blir tilknyttet markedsplassen, for at det skal være mulig for kunder uten forhåndsavtale med rådgiver å få raskt svar på henvendelser som boliglån for eksempel. Dette innebærer at det skal være ledige finansrådgivere på markedsplassen når kunden enten ved en tilfeldighet eller et veldefinert behov kommer innom filialene. For å utnytte maksimalt disse mulighetene er det planlagt at noen av de mest offensive selgerne skal finnes i markedsplassen. De skal ha

evnen til å kartlegge kunden, skape tillitt og selge et bredest mulig spekter av produkter som kunden har behov for. I markedsplassen treffer man normalt vesentlig flere kunder enn i rådgiverbanken siden den enkelte kundemøte i markedsplassen skal gå raskere. Selv om de ansatte i markedsplassen ikke har egen kundeportefølje, skal de bygge kunderelasjoner til banken ved å være tilgjengelig for kunden og proaktiv i kundedialogen (Støldal, 2009).

For rådgivere i markedsplassen blir det viktig å bedømme om kunden er opptatt av en raskest mulig avklaring eller om han er tjent med et mer omfattende møte men personlig rådgiver. I forbindelse med dette blir holdning og evne til å slippe kunden videre en viktig suksessfaktor.

4.3.2. Rådgivere med portefølje

Rådgiverne som ønsker å jobbe mer systematisk med utvikling av egen kundeportefølje skal samles i sterkere rådgivningsenheter. Den enkeltes portefølje skal bestå av bankens beste kunder. Som tidligere nevnt tas det i betraktning at en slik kunde er den som har en lønnsomhet som overstiger 5000 kr. Disse rådgiverne får et tydeligere eget ansvar for aktivitet og utvikling i porteføljen sin, og vil jobbe enda mer selvstendig enn tidligere, samtidig som de blir en del av et større fagmiljø.

Det forventes i tillegg at rådgiverne med portefølje skal være mer fleksible enn før.

Kundemøtene kan gjennomføres på rådgiverens kontor, i en av bankens markedsplasser, via telefon eller ved spesielle tilfeller hos kunden. Kundemøter skal også kunne avtales utenom vanlig arbeidstid når dette blir nødvendig.

Det er planlagt at rådgiverne skal være aktive og kontakte kundene sine på bakgrunn av hendelser som framkommer i kundepleiemodellen (første lønn, fem i uken).

Rådgivere med portefølje blir en del av et team bestående av finansrådgivere, investeringsrådgivere og eventuelle spesialister som landsbruksrådgivere, Bedriftsmarked i Personmarked, PrivatBank og lignende (Støldal, 2009).

4.4. Kontorene

Endringene i forbindelse med kontorene handler hovedsakelig om at det skal bli lettere å bli kunde og å kjøpe av SR-Bank. På bakgrunn av dette planlegges det å etablere færre, men større og mer robuste rådgivningsmiljø som driver aktiv porteføljesalg. Disse må være store nok til å framstå som lokale kompetansemiljø i sitt marked og presentere finanshuset SpareBank 1 SR-Bank i full bredde. Hovedoppgavene blir å beholde og rekruttere nye lønnsomme kunder gjennom personlig oppfølging av prioriterte kunder, og gi rådgivning til kunder som har komplekse behov eller som har potensial etter forutgående avtale.

Kontorene skal utvikles til markedsplasser med følgende hovedoppgaver:

- Gjøre det enkelt å kjøpe finansielle tjenester av SR-Bank.
- Drive kryss-salg med utgangspunkt i kundeinitiativ.
- Rekruttere nye kunder gjennom å betjene kundehenvendelser som følge av synlig lokalisering i områder med mye folk eller trafikk generelt, og som følge av ulike markedstiltak.
- Være synlig tilstedet som nær og lokal aktør.
- Booke møter i rådgivningsmiljø med kunder som har potensial eller komplekse behov.
- Yte service knyttet til kjøpte tjenester.

Et godt tjenestetilbud innenfor kontantområdet skal fortsatt være et konkurransefortrinn for banken. Mange kunder har opplevd at en rekke andre banker enten ikke har eller har redusert vesentlig sitt tilbud av manuelle dagligbanktjenester. Mange tilbyr eksempelvis ikke kontant håndtering i det hele tatt. I SR-Bank er det bestemt at dagligbanktjenester skal fortsatt være tilgjengelige i de aller fleste av bankens kontorer. Mulighet til innskudd, uttak og kjøp eller salg av valuta finns i rimelig nærhet til kunden, enten via automater, ved et svært godt utbygd nett av minibanker, eller ved å oppsøke de kontorene som har manuell kontantbetjening (Støldal, 2009).

Samtidig må tilbudet om kontanthåndtering tilpasses i forhold til konkurransesituasjon og kostnader. Manuelle tjenester forbeholdes eksisterende kunder så lenge lovverket tillater dette, men avgrenses i stor grad der det er mulig. I områder med tilstrekkelig markedsgrunnlag benyttes automatmiljø for å redusere etterspørsel etter manuelle tjenester. Derfor blir motivering og opplæring av kunder til bruk av automater en viktig oppgave for rådgiverne i

markedsplassen fremover. I tillegg vurderes det innføring av prising av manuelle uttak av kontanter for enkelte kundegrupper.

Bankkontorer som har mindre enn 1500 hovedbankkunder og begrenset vekstpotensial skal vurderes spesielt med sikte på å finne alternative løsninger for kundene.

Målet med de overnevnte endringene er at kunden skal oppleve at SR-Bank har markedets best utbygde distribusjonsnett (Støldal, 2009).

4.5. Ledelsens rolle

Spesielt viktig med tanke på vekst er salgsledelsen. Endringene på ledelsesnivå i SR-Bank innebærer at lederens rolle skal rendyrkes, samtidig som oppgaver og ansvar på ulike ledernivå skal bli tydeligere. Normalt skal man være leder uten egen kundeportefølje. Ledere møter kunder gjennom salgsmøter og ikke minst gjennom sammøter med sine ansatte.

I forbindelse med endringene i lederrollene er det også foretatt noen organisatoriske endringer. Dette innebærer at de enkelte lokalkontorene knyttes til en klynge. Hensikten er å rendyrke lederroller knyttet til salg- og personalledelse i ytterste ledd, samtidig som det etableres større fleksibilitet med hensyn til resursbruk på tvers av enheter. Målekort med regnskap og samlet resultatoppfølging knyttes til klyngenivået (Støldal, 2009).

De organisatoriske endringene gjennomføres i første omgang i Rogaland som nå består av to regioner: Sør- og Nord-Rogaland, og Midt Rogaland, med til sammen 11 klynger. Midt-Rogaland er den regionen som er sentral for oppgaven og blir derfor beskrevet mer detaljert nedenfor.

Regionbanksjef for Midt-Rogaland er Atle Håvarstein Nilsen. Dette innebærer også ansvaret for følgende klynger:

- Randaberg og omegn (Randaberg, Rennesøy, Finnøy og Kvitsøy). Ledes av Ketil Helgevold.
- Madla. Ledes av Linn V. Lode.
- Domkirkeplassen ledes av Thore Lie.

- Stavanger Øst (Hundvåg, Østre Bydel, Mariero, Hillevåg, Forus). Ledes av Brit Jane Tolås.
- Sola (Sola og Tananger). Ledes av Kjetil Haug Bru.
- Sandnes (Sandnes sentrum og Kvadrat). Ledes av Martin Henrichsen.

Klyngeleder har ansvar for utvikling av konsernets markedsposisjon i det aktuelle markedsområdet, herunder å sørge for identifisering av markedsmuligheter og håndtere konkurransebildet i det aktuelle området. Dette forutsetter følgende hovedoppgaver:

- Initiere kundearrangement og felles tiltak i samsvar med markedsplan.
- Ansvar for å realisere markeds- og lønnsomhetsmål i sitt lokalk marked gjennom bruk av de distribusjonskanaler, betjeningsløsninger og virkemidler som konsernet rår over.
- Overordnet ansvar for kvalitet og etterlevelse av retningslinjer.
- Samlet resultatansvar (målekort inklusivt regnskap).
- Personalansvar for en gruppe ledere og/ eller medarbeidere.
- Medlem av aktuell ledergruppe og gjennom dette ansvarlig for samlet utvikling i området.

På samme måte som markedsplassen og rådgivningsmiljøene har behov for rådgivere med ulik styrkefordeling når det gjelder egenskaper og foretrukket arbeidsmåte, vil ledelse av markedsplasse innebære et annet fokus enn det som følger av å lede porteføljerådgivere. Det vil bli lagt større vekt på de spesifikke utfordringene i lederrollen enn å ha flest mulig av lederens ansatte på ett sted. En del kontorer vil som følge av dette miste sin nåværende stedlige leder. Slike kontorer vil dermed trenge en person som er bankens lokale ansikt utad og som tar ansvar for eventuelle praktiske daglige avklaringer og generelt oppgaver knyttet til daglig drift. Dette skal løses ved at det utpekes en lokal koordinator som ivaretar disse funksjonene.

Over tid vil det bli implementert en modell der lederrollene i kontorene rendyrkes som leder av henholdsvis markedsplasse eller rådgivningsmiljø med følgende hovedoppgaver:

- Resultatansvar for salg, gjennomføring av aktuelle betjenings-/nysalgskonsept og aktivitetsnivå hos egne medarbeidere.
- Personalansvar for 8-12 ansatte fordelt på ett eller flere kontor.
- Gjennomføre lokale mål- og oppfølgingsmøter, og 1-1 møter.

- Coach/ mentor/ trener (herunder delta i sammøter).
- Medlem av aktuell ledergruppe og gjennom dette ansvarlig for samlet utvikling i markedsområdet.

Leder av porteføljerådgivere driver salgsledelse herunder videreutvikling av rådgivere med fokus på salg, systematisk kundeoppfølging og kvalitet i kundemøtene. Rådgiverkapasiteten tilpasses bankens betjeningsløsninger og behov knyttet til å håndtere henvisninger fra markedsplassen og andre salgskanaler. I forbindelse med markedsaktiviteter i markedsplasser har lederen også ansvar for etter avtale å avgi personell til å ta imot kundeinitiativ (Støldal, 2009).

4.6. Internett

SR-Bank planlegger en gradvis mer utbygd tjeneste på internett for å øke vekstmulighetene. Via internett skal kunden kunne kjøpe tjenester av banken døgnet rundt, gjennom et stadig bedre utbygd selvbetjent tilbud av alle bankens standarttjenester, for eksempel livsforsikring og finansiering. Ved komplekse behov og låneforespørsler som krever særlig kjennskap til kunden for å vurdere løsningsforslag, tilbys kunden møte med rådgiver, enten fysisk eller som telefonmøte.

4.7. Smart- lån

Smart- lån er et nytt produkt hos SR-Bank som lanseres 4.5.2009. Målet med denne er å etablere en markert forskjell på pris mellom vanlige boliglån og nytt Smart- lån (SR-Bank(d), 2009). Dette skal støtte målet om økt produktbredde hos kundene, samtidig som dette gir bedre inntjening for banken. Kunder som tilfredsstillt kravene for sikkerhet skal gis muligheten til å få Smart- lån mot å samle flere av sine privatøkonomiske tjenester hos SR-Bank. Smart- lån omfatter flere kategorier: boliglån, førstehjemsloan og flexilån. Forskjellen på et boliglån og et Smart- lån ligger i renten. Kunder med tilfredsstillende sikkerhet (inntil 75%) og produktdekning som hos en lønnsom kunde som beskrevet under punkt 2.1.3, kan få tilbudet. Det kan gjøres unntak fra kravet om tilstrekkelig sikkerhet i visse tilfeller, men ikke fra kravet om produktdekning.

Banken påpeker selv at ca halvparten av dagens lånekunder tilfredsstiller kravene til Smart-lån. De resterende mangler enten sikkerhet eller påkrevd antall produkter. De som har sikkerheten i orden kan kjøpe seg opp. Dermed kan Smart- lån åpne for mersalg og øke vekstmulighetene i form av høyere inntjening for banken og høyere produktdekning.

Smart-lån kan fås både via bankens nettside og via henvendelse hos kundeservice eller kontor. Det er viktig å presisere at dette produktet ikke er et fordelskonsept, men et lån med rentefordel til de kundene som har produktdekning og risiko innen gitte kriterier.

DEL II Strategiske analyser

De fleste selskapene i dag må i en viss grad forholde seg til en eller flere konkurrerende selskaper. Dersom det viser seg at et selskap kan opparbeide seg en gunstig posisjon i forhold til de andre selskapene, omtales dette som konkurransefortrinn (Roos, Krogh, Roos, & Fernström, 2005)(s.95). Det er nettopp kartleggingen for å avdekke selskapets konkurranseposisjon og utvikling som er bakgrunnen for strategiske analyser.

Strategisk analyse er som regel den mest tidskrevende delen av arbeidet med å utforme en strategi (Roos et al., 2005)(s.96). Denne er i grunnen en kontinuerlig prosess, som skal gi bedriftene et grunnlag for bedre å kunne forholde seg til aktuelle strategiske utfordringer.

En strategisk analyse gjennomføres gjerne ved bruk av forskjellige modeller som bidrar med å holde oversikt gjennom analyseprosessen. Disse modellene representerer ofte en analyse av selskapets interne ressurser, kjent som intern analyse, og en analyse av omgivelsene som en organisasjon må forholde seg til, også kjent som ekstern analyse. Disse to faktorene vil være avgjørende for organisasjonens posisjon i forhold til konkurrerende bedrifter (Roos et al., 2005)(s.95).

I det følgende vil forfatter gjøre et forsøk på å gjennomføre intern og ekstern analyse for SR-Bank. Hensikten er å kartlegge bankens posisjon i forhold til konkurrentene.

5. Intern analyse

En bedrifts vekstmuligheter påvirkes av bedriftens intern potensial, bla utnyttelse av strategiske ressurser og kapasitet som grunnlag for konkurransefortrinn (Roos et al., 2005) (s.141).

Det ble valgt å gjennomføre en SVIMA- analyse i denne oppgaven, som er et eksempel på en ressursbasert analyse av konkurransefortrinn. Forfatter anser denne som viktig og relevant,

med tanke på at SR-Bank er en del av en bransje som er preget av veldig sterk konkurranse. I følge Magnus Bjorland hos SR-Bank, opererer banken i et marked hvor den største utfordringen er å skille seg ut på en positiv måte (Pers.kommunikasjon(a), 2009).

Det var mangelfull informasjon for å vurdere noen av kriteriene under SVIMA- analysen. Derfor ble det brukt primærdata som ble samlet inn i forbindelse med kundeanalysen for å vurdere noen av kriteriene. Kundeanalysen utføres under punkt 6.4. Med hensyn til oppgavens struktur ble det valgt først å presentere SVIMA- analysen, og bruke henvisninger til kundeanalysen der det blir nødvendig.

5.1. SVIMA- analyse

SVIMA- analysen står for Sjelden, Viktig, Ikke-imiterbar, Mobilisert og Appropriert. Hvis en ressurs er sjeldent, betyr det at det eksisterer forskjeller mellom konkurrentene i et marked. Forskjellene er store dersom ressursen i tillegg er viktig. Er den også ikke-imiterbar er forskjellene varige. Er den mobilisert vil store, varige forskjeller bli realisert som uvanlig høy økonomisk verdi. Om ressursen til slutt er appropriert, har bedriften lyktes med å beholde den uvanlig høye verdiskapningen selv, og de har realisert et varig konkurransefortrinn (Roos et al., 2005)(s.145).

En vanlig fremgangsmåte for SVIMA- analyse er å lage en liste over ressurser som man tror kan være strategiske, og deretter vurdere dem etter SVIMA- kriteriene. De ressursene som tilfredsstill alle fem kravene er bedriftens strategiske ressurser. I dette tilfellet ble ressursene valgt ut under et ustrukturert intervju med Magnus Bjorland (Pers.kommunikasjon(c), 2009). Han påpekte at banken selv anser kompetanse, høy grad av tilgjengelighet og kjennskap til det lokale markedet som bankens største konkurransefortrinn. SVIMA- analysen egner seg godt for å teste hvorvidt disse ressursene er strategiske for SR-Bank.

Herunder utarbeides det en matrise hvor ressursene plasseres og vurderes ut i fra kriteriene beskrevet ovenfor:

	Oppfyller kriterium Sjelden	Oppfyller kriterium Viktig	Oppfyller kriterium Ikke-imiterbar	Oppfyller kriterium Mobilisert	Oppfyller kriterium Appropriert	Oppfyller kriterium Utfall
Kompetanse	JA	JA	NEI	JA	JA	Midlertidig fortrin
Tilgjengelighet	JA	JA	NEI (men vanskelig)	JA	JA	Midlertidig fortrin
Kjennskap til det lokale markedet	JA	JA	NEI (men vanskelig)	JA	JA	Midlertidig fortrin

Figur 5: SVIMA- analyse (Roos et al., 2005)(s.146).

Begrepet **kompetanse** har forskjellige dimensjoner. Løwendahl og Nordhaug skiller mellom seks ulike kategorier av individuell kompetanse: oppgaverettet, jobbmestringskompetanse, intraorganisatorisk kompetanse, interorganisatorisk/ omgivelsesmessig kompetanse, relasjonsmessig/ mellommenneskelig og allmenn kompetanse/ metakompetanse (Løwendahl, Wenstøp, & Fjeldstad, 2003)(s.178). Alle typer kompetanse er viktige, men det er på grunn av den organisasjonsmessige aspektet kompetansen hos SR-Bank ble vurdert som **sjelden**. De ansatte lærer av hverandre og sammen utvikler ”best practice”, via benchmarking mellom bankens 53 kontorer. Her menes det kompetanse både på individnivå, og at hele organisasjonen har en form for felles kompetanse.

Kompetanse har selvfølgelig betydning for alle bransjer, men her er den vurdert som **viktig** på bakgrunn av informasjon fra kundeanalysen. 50 % av informantene svarer at en sammensetning av forskjellige kriterier, bla kompetanse, kan føre til bankskifte (punkt 6.4.3, s.79).

Kompetansen er vurdert som **ikke umulig å imitere**. Oppgaverettet kompetanse er relatert til formell krav til utdannelse og tittel. Jobbmestrings-, relasjonsmessig- og allmenn kompetanse er i sammenheng med egenskaper på individnivå. Det kan dermed ikke utelukkes at medarbeidere i andre banker har liknende eller tilsvarende kompetanse som ovennevnte. Interorganisatorisk kompetanse kan for eksempel kopieres via lakk av medarbeidere. Intraorganisatorisk kompetanse vurderes som tidskrevende å imitere, spesielt for mindre bankinstitusjoner, som ikke har samme grunnlag til gjensidig læring via ”best practice”.

Mobiliserbarhet handler om i hvilken grad bedriften har tatt i bruk ressursen for å generere verdi. Kompetansen er vurdert som **mobilisert**, fordi SR-Bank har veldig stor fokus på kompetanseheving. Via egen enhet, Læringshuset, med egen opplæring, eksaminering og sertifisering, har banken sørget for at alle medarbeidere, både innen dagligbank/ kasse og rådgivning, får tilstrekkelig kompetanse innen alle produktgruppene som banken tilbyr. Det foretas ny kursing og eksaminering hver tredje år, for å sikre at de ansatte tilegner seg kompetanse angående forandringer og nye produkter. Fra 01.06.09 blir det imidlertid innført sertifisering av finansrådgivere på nasjonalnivå.

Approprierbarhet handler om i hvilken grad den genererte verdien av ressursen tilfaller bedriften. Som nevnt under punkt 3.2.4 anser banken medarbeiderne sine som bankens viktigste ressurs. Bankens verdigrunnlag ”Mot til å meine, styrke til å skape” er rettet mot humankapitalen, og følgelig kompetansen i organisasjonen. Den har høy verdi for banken i kampen om kundene i et dynamisk marked preget av sterk konkurranse.

Tilgjengelighet innen bankvirksomhet er i dagens marked på fire nivå: fysisk (kontor), via telefon (kundeservice), internett (nettbank, mail, chat) og minibanker. Tilgjengeligheten til SR-Bank er vurdert som sjelden pga overlegen dekning i distriktet angående kontornett og minibanker. Som det kom frem under punkt 4.5 har banken 15 kontorer og ca 200 minibanker i Midt- Rogaland.

Tilgjengelighet er oppfattet som en **viktig** ressurs på basis av resultatene fra kundeanalysen. Selv om 100 % av informantene oppgir at det har liten betydning om banken har filial i de nære omgivelsene, er disse informantene helt avhengige av høy grad av tilgjengelighet via telefon og internett, da kommunikasjonen med banken foregår stort sett via disse kanalene (punkt 6.4.3, fra s.77). Dessuten må de tas i betraktning at informantene er i aldersgruppen 25-35 år. Det kan antas at andre alderssegmenter kan ha ulike behov angående tilgjengelighet via kontor. Forfatter har fått denne oppfatning også via egen erfaring som kasserer hos SR-Bank.

Denne ressursen er **ikke vanskelig å imitere**. De fleste banker bruker alle de ovennevnte distribusjonskanalene, men unntak av de kun nettbaserte bankene. Tilgjengelighet via

kontornett anses derimot som vanskeligere enn de andre kanalene å imitere, da dette er tids- og kostnadskrevende, og det kan være en utfordring å få tak i egnete lokaler.

Tilgjengelighet kan betraktes som et **mobilisert** ressurs. Banken oppfordrer aktivt kundene sine til å ta i bruk bestemte distribusjonskanaler, ut i fra hvilken kanal egner seg best for produktet/ tjenesten som kunden etterspør. Dette er med tanke på å frigjøre tid både for kunden og for banken, og dermed skape mer verdi for begge sidene.

Tilgjengelighet kan også vurderes som en **appropriert** ressurs. Den skaper verdig for banken i form av bra omdømme og mulighet til å betjene større antall kunder.

Kjennskap til det lokale markedet anses å være en **sjelden** ressurs, fordi SR-Bank er en av de bankene i distriktet med lengst lokal historie.

Ressursen oppfattes også som **viktig**, fordi den vil normalt innebære bedre evne til å forutse preferanser angående produkter og forventninger om aktiviteter fra bankens side. Dessuten beskriver 40 % av informantene SR-Bank som trygg og solid, noe som kan tolkes å ha sammenheng med bankes lange tilstedeværelse i distriktet (punkt 6.4.3, s. 78).

Kjennskap til det lokalemarkedet er **imiterbar** ressurs, siden andre banker kan tilegne seg kunnskap på dette området, med dette er tidskrevende.

Ressursen vurderes dessuten som **mobilisert**. Kjennskap til det lokale markedet gjør at banken støtter forskjellige begivenheter og aktiviteter, som har verdi for kundene lokalt. Som tidligere nevnt var SR-Bank en av hovedsponsorene til Kulturbyen 2008. Andre sponsoravtaler av betydning lokalt støtter Rogaland Teater, Viking Fotball, Sandvolleyball-VM, Sandnes Ulf, Forus Travbane, Stavanger Golvklubb.

Kjennskap til det lokale markedet kan betraktes som **appropriert** ressurs, fordi det sikrer blant annet kommersielle samarbeidsavtaler via sponing, som gir gode avkastningsmuligheter for alle involverte partene.

5.2. Oppsummering av SVIMA- analysen

For at en ressurs skal gi varig konkurransefortrinn kreves det positivt svar på alle punktene i matrisen. Her var kravet om ikke imiterbare ressurser ikke innfridd. Dermed kan det konkluderes med at ressursene som SR-Bank anser som viktigste utgjør en midlertidig konkurransefortrinn for bedriften.

6. Ekstern analyse

6.1. PESTEL- analyse

PESTEL- analysen er en modifisering av den såkalte PEST- analysen. ”PEST” står for politiske, økonomiske, sosiale og teknologiske faktorer som finnes i omgivelsene av en bedrift og som reflekterer over den. De to siste bokstavene i ”PESTEL” står for ”Environmental/ Miljømessige” og Legal/ Juridiske faktorer som påvirker en foretaks virksomhet (Roos, Krogh, Roos, Fernstrøm, s.127). De forskjellige faktorene er beskrevet i den følgende tabellen:

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Miljømessige forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Skattepolitikk • Privatiseringspolitikk • Valutapolitikk • Stabilitet hos myndigheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Sykluser • Trender i BNP • Rentenivå • Inflasjon • Disponibel inntekt • Energitilgang og -kostnad 	<ul style="list-style-type: none"> • Forurensnings- og utslippskvoter • Påvirkning på naturen • Gjenvinningsmuligheter • Ressursmangel • Økte energikostnader • Kundenenes holdninger til miljøvern
Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold	Juridiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Demografi • Inntektsfordeling • Sosial mobilitet • Holdninger til arbeid • Konsum • Utdanningsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> • Offentlig forskning • Fokus på teknologi • Nye oppdagelser • Teknologioverføring • Mislykkede prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopollovgivning • Miljøvernlovgivning • Handelsreguleringer • Arbeidsreguleringer

Figur 6: PESTEL- analyse (Roos et al., 2005)(s.127).

Hovedmålet med en slik analyse er å avdekke nøkkelfaktorer i omgivelsene til SR-Bank som kan påvirke vekst. Tabellen over gir oversikt over sentrale faktorer i omgivelsene som kan påvirke en organisasjon, men pretenderer ikke å gi en komplett liste. Dessuten er det viktig å skille mellom viktige og mindre viktige faktorer og være oppmerksom på at betydningen av faktorene forandres raskt, spesielt i dynamiske omgivelser som i dag. Man må også ta i betraktning at selv om forskjellige bedrifter opererer i samme geografiske området, og til og med i samme bransje, kan en bestemt faktor reflektere på forskjellig måte over disse.

6.1.1. Politiske faktorer

De tre viktigste faktorene på dette området som har stor påvirkning ikke bare overfor SR-Bank, men over bankvesenet generelt, er ansett å være Norges Bank (via pengepolitikken), Kredittilsynet og Finansdepartementet. Påvirkningskraften fra disse institusjonene har virkning ikke kun på regionalt, men på nasjonalt nivå. Derfor er innflytelsen deres diskutert generelt overfor alle finansinstitusjonene og ikke kun overfor SR-Bank.

Norges Banks er landets sentral bank som har som hovedmål å ”sikre prisstabilitet, finansstabilitet og merverdi i kapitalforvaltningen”(NorgesBank(a), 2009). Den er et eget rettssubjekt som eies av staten. Banken har utøvende og rådgivende oppgaver innenfor pengepolitikken og skal bidra til effektive og robuste betalingssystemer og finansmarkeder. Norges Bank forvalter landets valutareserver og Statens pensjonsfond- Utland. Hovedstyret har den utøvende og rådgivende styringsmakten etter sentralbankloven (NorgesBank(b), 2009).

Pengepolitikken og arbeidet med finansiell stabilitet, som er blant hovedoppgavene av Norges Bank som nevnt, har møtt store utfordringer i løpet av 2008. De internasjonale finansmarkedene har vært preget av uro helt siden 2007, men i løpet av høsten i fjor spredde problemet som oppsto i det amerikanske banksystemet seg til de fleste markeder og land. Her følger det en kort oppsummering av hva som førte til finanskrisen. Selv om dette har en økonomisk aspekt velger forfatter å diskutere emnet under politiske faktorer/ myndigheter i PESTEL- analysen, for bedre å illustrere påvirkningsmulighetene som Sentralbanken har overfor samtlige norske banker.

Faktum at en av de største investeringsbankene i USA, Lehman Brothers, gikk konkurs i september 2008, førte til at tillitten mellom bankene nærmest forsvant. Uroen utviklet seg til en internasjonal bankkrise. Både internasjonalt og i Norge ble bankene svært redde for å låne ut penger til andre banker. Pengemarkedet fungerte ikke til tider, og pengemarkedsrentene lå på et nivå langt over sentralbankene sine styringsrenter (NorgesBank(b), 2009). Økte finansieringskostnader førte til at bankene økte utlånsrentene sine. Bankene generelt ble mer fokusert over å verne egenkapitalen sin og som følge mer forsiktige med å gi lån til foretak og husholdninger. Kredittkanalene ble kraftig begrenset. Olje- og råvareprisene, samt aksjekursene, falt betraktelig. Verdensøkonomien gikk i en kraftig nedgangskonjunktur. Det ble klargjort at de realøkonomiske konsekvensene av finanskrisen skulle vise seg å være langvarige og store også for Norge.

For å dempe de negative konsekvensene både for bankene og deres kunder, satt Norges bank kraftig ned styringsrenten. I rentesettingen ble det tatt hensyn til påslag i pengemarkedsrentene, bankene sine andre finansieringskostnader og bankenes innskudds- og utlånsrenter. Det ble lagt vekt på å fremskynde nedgangen i styringsrenten, slik at utlånsrentene til husholdninger og foretak etter hvert kunne bli reduserte. Dette på sin side reduserer faren for bankene generelt for store tap pga mislighold i forskjellige typer lån.

Norges Bank har satt i gang flere andre tiltak som er rettet mot finansinstitusjonene, blant annet tiltak for å øke likviditeten i banksystemet. I likhet med andre sentrale banker har Norges Bank utvidet tilbudet av lån direkte til bankene. De norske bankene fikk gjennom det meste av året tilført større volum av kortsiktige lån enn det som har vært vanlig tidligere (NorgesBank(b), 2009)(s.6). Høsten 2008 ble tilbudet utvidet til å omfatte F-lån med lengre løpetid, i november med opp til 2 års- løpetid. Norges Bank har også tilført bankene likvide midler i amerikanske dollar.

For å lette bankene sin tilgang til finansiering, har Norges Bank medvirket til en bytteordning hvor bankene får låne statspapirer mot at staten får låne obligasjoner med fortrinnsrett fra bankene. Norges Bank har ansvaret for å godkjenne obligasjonene som staten tar imot. Bankene kan selge statspapirene, bruke dem som pant for innlån eller holde dem som en reserve til senere bruk. Norges Bank administrerer denne ordningen på oppdrag fra staten.

De ovennevnte tiltakene førte til at markedet for lån mellom bankene begynte å fungere bedre mot slutten av 2008. Bankene er fortsatt tilbakeholdne med å gi lån, sammenliknet med tidligere år (NorgesBank(b), 2009) (s.7).

Kredittilsynet har en kontrollerende funksjon overfor finansinstitusjoner og skal gjennom tilsyn med foretak og markeder bidra til finansiell stabilitet og velfungerende markeder (Kredittilsynet(a), 2009). Kredittilsynets virksomhet bygger på lover og vedtak fra Stortinget, Regjeringen og Finansdepartementet. Tilsynet skal se til at de institusjoner det har tilsyn med virker på hensiktsmessig og betryggende måte i samsvar med lov og bestemmelser gitt i medhold av lov samt med den hensikt som ligger til grunn for institusjonens opprettelse, dens formål og vedtekter (Kredittilsynet(b), 2009). Bak målene ligger det samfunnsøkonomiske hensyn og et ønske om å beskytte forbrukere og investorer.

Bankene er sentrale aktører i det finansielle systemet. Regulering og tilsyn er kritiske for å sikre tillitt til det finansielle systemet og finansiell stabilitet. Hensynet med tilsyn av bank- og finanssektoren er å bidra til solide foretak som har god risikobevissthet, styring og kontroll, slik at finansielle tjenester skal ytes etter gjeldende regler til beste for samfunnet og brukerne.

Større banker og forsikringsselskaper prioriteres i tilsynsarbeidet, fordi de har en særlig stor rolle når det gjelder finansiell stabilitet. Gjennom tilsyn med finansinstitusjonene kan Kredittilsynet i noen grad påvirke den gjeldsoppbygging som finner sted i husholdninger og foretak. Risikoforholdene vil samtidig bli sterkt påvirket av makroøkonomiske forhold samt finans- og pengepolitikk der Kredittilsynet har begrenset innflytelse.

En annen viktig oppgave som Kredittilsynet har er å kontrollere at det er tilstrekkelig informasjon til forbrukere og investorer i finansmarkedet, og god kvalitet på finansiell rapportering fra børsnoterte foretak (Kredittilsynet(b), 2009). I det siste er det stadig flere som sparer i finansielle instrumenter og da vil det være en økende behov for forståelig og korrekt informasjon. God informasjon er også viktig for reel konkurranse i markedet.

Finansdepartementet ledes av finansministeren. Innenfor rammene som Stortinget og regjeringen setter har Finansdepartementet følgende hovedoppgaver:

- Planlegge og iverksette den økonomiske politikken

- Samordne arbeidet med statsbudsjettet
- Sørge for skatter og avgifter som gir det offentlige inntekter
- Overvåke og utarbeide regler for finansmarkedene
- Forvalte statens finansformue.

Finansdepartementet bistår regjeringen med faglige råd angående den økonomiske politikken, herunder finanspolitikken og pengepolitikken, og skattepolitikken. Det er Stortinget og regjeringen, som er politiske myndigheter, som tar beslutninger angående den økonomiske politikken, men Finansdepartementet skal både gi faglige råd før beslutningene fattes og følge opp de vedtakene som blir gjort (Finansdepartementet, 2009).

Finansdepartementet har ansvar for statens regulering av finansielle markeder og finansinstitusjoner i Norge, via Finansmarkedsavdelingen. Avdelingens overordnede mål er å sikre stabilitet i finansmarkedene, at finansinstitusjonene er tilstrekkelig solide, og at det er konkurranse mellom dem. Forbrukerhensyn er også en viktig oppgave som inngår i finansmarkedsreguleringen.

Finansinstitusjonene omfatter blant annet forretnings- og sparebanker, finansieringsforetak, forsikringsselskaper og pensjonskasser. Avdelingen arbeider også med saker knyttet til børser og autoriserte markedsplasser, verdipapirhandel og verdipapirfondsforvaltning, tjenestepensjon, eiendomsmegling, betalingsformidling, regnskap, revisjon og revisorer (Finansdepartementet, 2009).

Finansmarkedsavdelingen forbereder forslag til lover og forskrifter. Regelverket for Norges Bank og Kredittilsynet behandles også i denne avdelingen.

Som konklusjon kan man si at de politiske omgivelsene til SR-Bank er stabile og at det finnes et godt støtteapparat som banken kan benytte seg av ved behov. Et slik alternativ er å vurdere de kapitalinstrumenter som Statens Finansfond vil tilby. Dette er et statlig fond som skal tilby kjernekapital til solide norske banker for å sikre kjernekapitaldekningen og dermed bedre deres utlånskapasitet. Dette kan være aktuelt for SR-Bank for å sikre grunnlaget for å imøtekomme behovet for kreditt når etterspørselen tar seg opp og for å tilpasse bankens kjernekapital til ratingbyråers og eksterne långiveres forventninger. Uavhengig av dette har banken stor fokus på finansiell handlefrihet. Det er et mål at banken skal kunne drive sin virksomhet i et tolv måneders tidsperspektiv uten å måtte ta opp nye lån (Årsrapport, 2008).

6.1.2. Økonomiske faktorer

En av de økonomiske faktorene med størst påvirkningskraft for SR-Bank, og bankvesenet generelt for øyeblikket, er den pågående internasjonale **finanskrisen**. **Syklusene i økonomien** har stor betydning for bankenes drift, og dramatiske situasjoner kan oppstå ved nedgangskonjunkturer, som vi nå befinner oss i. Dette har visst betydningen av finansiell stabilitet for å sikre en god og stødig reeløkonomisk utvikling. Stabilitetsproblemer ofte oppstår som følge av makroøkonomisk sjokk som utløser sårbarhet i det finansielle systemet. De nordiske bankkrisene på 1990-tallet var eksempler på dette. Dagens internasjonale krise har i større grad sin opprinnelse i svakheter i selve det finansielle systemet og rammebetingelsene for dette. Det er viktig å presisere at både de nordiske bankkrisene og den pågående krisen ble utløst etter en periode med vedvarende og kraftig kreditvekst i kombinasjon med sterk prisvekst i eiendoms- og verdipapirmarkedene (Kredittilsynet(a), 2009).

Etter en sterk oppgangsperiode fra 2003 er konjunkturtoppen passert for norsk økonomi. Det internasjonale tilbakeslaget har gitt betydelige ringvirkninger, og mot slutten av 2008 falt husholdningenes forbruk, brutto investeringer og særlig eksporten av tradisjonelle varer.

Den pågående finanskrisen er den alvorligste siden 1930-tallet og har ført til at verdensøkonomien er i resesjon. Den har også bidratt til klart svakere resultater for SR-Bank i 2008, sammenliknet med de foregående årene. For 2008 var resultatet 643 mill kroner før skatt. Dette er ikke noe dårlig resultat, men uansett en halvering i forhold til toppåret 2007 (Årsrapport, 2008)(s.59). Hovedsakelig skyldes dette økte utlånstap og betydelige kurstap på beholdningen av obligasjoner og aksjer. Mens netto avkastningen på finansielle investeringer var på 42 mill kroner for 2008 for samtlige kontorer i Rogaland, var tallene for 2007 og 2006 på henholdsvis 388 mill kroner og 440 mill kroner (Årsrapport, 2008) (s. 59).

Med starten av nedgangskonjunktoren har bankenes kreditrisiko generelt økt betraktelig, etter flere år med meget sterk utlånsvekst, både når det gjelder husholdninger og foretak.

Kredittvekst og **boligpris** oppgang har over lengre tid virket gjensidig forsterkende, og bidratt til at både gjeldbelastning og boligpriser kom for høyt, mens tendensen var lite nedbetaling av gjeld og høy belåningsgrad på boliglån. Forverringen i finansmarkedene fra

midten av september førte til kraftig oppbremsing i boligmarkedet med vesentlig økning i antall usolgte boliger og lengre formidlingstid. Boligprisene falt i andre halvår av 2008, og 12-månedersveksten har vært negativ siden mars 2008. I januar 2009 var prisene nær 7 prosent lavere enn samme måned året før (Kredittilsynet(a), 2009).

De hyppige **rentesenkingene** fra Norges Bank i det siste bidrar til å avgrense gjeldsproblemer for private bankkunder, og samtidig bremse videre fall i boligprisene. Denne delen av Rogaland som omfatter området Stavanger-Sandnes er minst berørt av denne problemstillingen, sammenliknet med andre deler av landet. Boliger både i Stavanger og Sandnes har et minimalt fall i kvadratmeterprisen på henholdsvis 0,87 % og 5,47 % (Solberg, 2008). Forklaringen bak dette er at det er et godt arbeidsmarked i distriktet. Rogaland er blant fylkene med lavest **arbeidsledighet**, hvor arbeidsledige i prosent av arbeidsstyrken utgjorde mellom 1,6 og 2,1 % per 01.01.09 (SSB(a), 2009). For sammenlikning er gjennomsnittstallet på landsbasis 3,1 %. Dette fører til økt innflytning til fylket, som igjen resulterer i økt etterspørsel etter boliger. Dette gjør at boligprisene holder seg på et høyt nivå.

De ovennevnte tendensene fører til at det er begrenset risiko for tap på utlån for SR-Bank i Rogaland, sammenliknet med andre fylker i landet. Samtidig går flere bedrifter konkurs, noe som fører med seg økt arbeidsledighet. Tall fra SSB viser at mens 54 bedrifter gikk konkurs i første kvartal av 2008 i Rogaland, tallet for tilsvarende periode i 2009 var opp til 80 (SSB(f), 2009). Som resultat svikter husholdningenes forbruk og bolig- og finansielle investeringer, som på sin side fører til ytterligere tap på utlån og finansielle investeringer for SR-Bank.

Fall i boligrenten fører med seg som regel høyere sparing i husholdningene. Dette kan på sin side forsterke nedgangen for tjenesteytende næringer. Både banker og forsikringselskaper har betydelige eksponeringer mot næringseiendommer. Verdiene på slike eiendommer også falt i 2008, og ytterligere fall kan ikke utelukkes for 2009, på grunn av det kraftige tilbakeslaget i norsk økonomi.

En annen negativ effekt for SR-Bank som følge av finanskrisen er nedgangen av inntektene knyttet til salg innenfor **sparing og plassering**. Selv om prisene på aksjer og fond falt betraktelig og mange mener at det er gunstig å handle andeler nå, er det flere kunder som har opplevd store tap som følge av investeringer. Som resultat er mange kunder i mindre grad

villige til å eksponere seg for risiko. Dette førte til at inntektene til SR-Bank innen sparing og plassering falt med ca 80 mill kroner i 2008 sammenliknet med året før (Årsrapport, 2008)(59).

Som følge av finanskrisen velger flere kunder **fastrente** fremfor flytende rente, for å minske usikkerheten rundt boligrenten. I 2008 var andelen av SR-Bank sine kunder som valgte fastrentelån 5 %. Så langt i år fører minst 15 % av nye boliglån til et fastrentelån.

Samtidig ser man at det er en stor økning i antall **valutalån**, som oftest i sveitsiske frank. Økningen skyldes den svekkede norske kronen høsten 2008, og forventningene om at lånet skal ”krympe” når kronen blir sterk igjen. Dette fører med seg stor risiko, som innebærer at man må ha romslig økonomi for å velge en slik løsning.

Til tross for usikkerheten er det også noen positive effekter av finanskrisen for SR-Bank. På grunn av finansuroen er det flere kunder som har forlatt sine bankforbindelser til fordel for SR-Bank. Banken fikk nesten 10 000 nye kunder i 2008, og de fleste av disse kom mot slutten av året (Årsrapport, 2008)(s.4). Dette viser at SR-Bank er en regionalt forankret sparebank som oppleves av de fleste som et trygt valg.

Inflasjon er også en økonomisk faktor som kan ha påvirkning overfor SR-Bank, i form av at en høy inflasjon er med på å presse rentene fra Norges Bank opp, mens en lavere inflasjon vil kunne synke renten (Nettavisen, 2009). Regjeringen i Norge har fastsatt et inflasjonsmål for pengepolitikken. Pengepolitikken er innrettet mot at konsumprisene over tid skal vokse med nær 2,5 % årlig. Norges Bank legger til grunn at inflasjonsstyringen skal være fleksibel, slik at både variasjon i inflasjon og variasjon i produksjon og sysselsetting tillegges vekt. Inflasjonen i Norge steg over 2,5 % i løpet av 2007. I 2008 nådde inflasjonen nesten 5 %, mens mot slutten av 2008 kom den seg på det ønskede nivået på ca 2,5 %. Prognosene fremover peker mot en inflasjon som skal holde seg under 2,5 % frem til 2012 (NorgesBank(c), 2009).

En annen økonomisk indikator som har betydning for SR-Bank er Bruttonasjonalproduktet (**BNP**). BNP viser verdien av alt som skapes/ produseres i et land (SSB(b), 2009). BNP omfatter verdiskapningen i all markedsrettet næringsvirksomhet, offentlig forvaltning, ideelle

organisasjoner og produksjon for eget bruk. BNP per innbygger brukes ofte som et mål på velstandsnivået i et land. Tall fra SSB viser at Rogaland er på toppen av fylkene i landet angående BNP per innbygger (SSB(c), 2009). Dette forklares med høy konsentrasjon av bedrifter i distriktet, og spesielt innen oljeindustrien. Oljevirkosomheten utgjør nå om lag en fjerde del av BNP. Det har positivt innvirkning for SR-Bank i Rogaland å operere i et område som preges av høy næringsaktivitet og velstand.

6.1.3. Sosiokulturelle faktorer

En av de sosiokulturelle faktorene med stor betydning for SR-Bank er den sterke **befolkningsveksten**. I konsernets markedsområder øker befolkningen sterkest i Rogaland, og mer presist rundt de store byene. Mens befolkningen i hele landet vokste med 1,3 % i 2008, var befolkningsveksten for Rogaland på 1,9 % for samme år (Årsrapport, 2008). Dette gir gode forutsetninger for SR-Bank i kampen om vekst.

Utenlandske statsborgere utgjør en stor gruppe blant SR-Bank sine kunder og har stadig større betydning for banken. Det er høy andel personer med utenlandsk bakgrunn som er bosatt i Rogaland. Tall fra SSB viser at kun i Stavanger er innvandrerbefolkningen (inkludert norskfødte med utenlandske foreldre) 15,2 % av befolkningen totalt. I neste største by i fylket, Sandnes, er andelen også høy: 12,4 % innvandrere av befolkningen totalt. I begge byene er antallet ikke vestlige innvandrere dominerende: 7,6 % og 8,7 % henholdsvis for Sandnes og Stavanger (SSB(d), 2009). Innvandrerbefolkningen stammer fra 152 forskjellige land (Aalandslid, 2007)(s.180). Dessuten blir andelen av innvandrerbefolkningen stadig økende. Tall fra SSB viser at bare i Stavanger har innvandrerbefolkningen økt fra 11,6 % i starten av 2006 til 15,4 % i starten av 2009 (Aalandslid, 2007)(s.180). Disse fakta har stor påvirkningskraft overfor SR-Bank, i form av at banken i større grad må ta hensyn til denne voksende gruppen av kundemassen. Kunder med minoritetsbakgrunn har ofte spesielle ønsker og behov som krever spesiell oppfølging. En annen interessant moment er at ledelsen i SR-Bank prøver bevist å avspeile samfunnsbildet med omtrent tilsvarende andel ansatte med utenlandsk bakgrunn. Et eksempel på dette er kontoret på Domkirkeplassen. Av tolv ansatte i daglig bank er to ansatte av utenlandsk opprinnelse.

En annen faktor med stor innflytelse over banken er **offentlig omtale**, og som oftest: omtale i mediene. Negativ omtale har stor påvirkningskraft overfor nåværende og potensielle kunder,

og kan skade sterk bankens renome. Dette kommer frem fra en stor europeisk undersøkelse, utført av EPSI (Stranden, 2009). Dette er en non-profit organisasjon som har som hensikt å være en støtte til utviklingen av norsk konkurransekraft og samfunnspolitikk (EPSI, 2009). Bare i Norge ble 15 000 mennesker intervjuet. Undersøkelsen viser at nordmenn er minst tilfredse med sin bankvesen av kundene i alle de 11 testede europeiske landene. Selv islendinger var mer fornøyd med sin bankvesen enn nordmenn. Dette er en bemerkningsverdig faktum, som kan forklares med at norske medier har klart mer kritisk dekning av banknæringen, sammenliknet med andre land, i følge kommunikasjonsdirektør Leif Osland i Finansnæringens Hovedorganisasjon (Stranden, 2009).

For SR-Bank konkret har mediedekningen av det mye omtalte salget av strukturerte produkter hatt en negativ effekt. Strukturerte produkter består i korte trekk av en kombinasjon av et renteprodukt, gjerne med en fast rente som skal sikre en mot tap, samt en opsjonsdel som er knyttet opp mot aksjeindekser, råvarer eller andre underliggende aktiva (OrklaFinans, 2009). Slike produkter er veldig kompliserte og problemet med disse oppsto da det viste seg at flere personkunder i Norge har kjøpt dem på feile premisser og uten å forstå hva produktet egentlig besto av. I tillegg har beregninger baserte på historiske tall (utarbeidet i Universitetet i Agder) vist svært dårlig avkastning på strukturerte produkter, sammenliknet med alternative investeringer (Ormseth, 2007).

Selv om SR-Bank ikke er blant institusjonene med høyest andel av salget på slike produkter, er en slik medieomtale negativ for banken, da det ble stilt spørsmål ved samtlige bankers etiske samfunnsansvar og rådgivernes kompetanse og etikk generelt (Haugan & Flåm, 2009).

Innenfor TV og radio har Norge gradvis gått fra en monopolsituasjon til en tilstand med flere stasjoner og produsenter av nyheter som konkurrerer om seere og lyttere. Dette har medført en skjerpet konkurranse om nyheter som ”selger” mellom mediene, som på sin side har ført til endring i den journalistiske praksisen. Mediene er blitt stadig mer pågående, aktive, ”gravende” (Jacobsen, 2004)(s.63). For private organisasjoner har dette forårsaket en sterk økning i interessen for det som skjer innen bedriftens vegger. Næringslivsjournalistikk er blitt et stadig voksende felt, dominert av medier som Kapital, Dagens Næringsliv og Finansavisen. De ovennevnte mediene kjennetegnes av en aggressiv søken etter nyheter i det

økonomiske feltet (Jacobsen, 2004)(s.63). For SR-Bank har dette resultert i at bankens ansatte, utenom konsernets informasjonsdirektør, ikke har anledning til å uttale seg foran mediene.

Kulturelle begivenheter og arrangementer av forskjellig art er faktorer som gir muligheter for SR-Bank til å utmerke seg selv på en positiv måte. En av de største begivenhetene for 2008 var at Stavanger var Europeisk kulturhovedstad. SR-Bank viste samfunnsansvar ved å støtte opp det regionale kulturlivet. Banken var en av hovedsponsorene for Kulturbyen 2008 og bidro med tilskudd og engasjement til et vellykket arrangement (Årsrapport, 2008).

En annen faktor av stor betydning er den økende graden av ungdommer med **høyere utdannelse**. Tall fra SSB viser en økning på antall studenter i Norge på nesten 6000 fra 2007 til 2008 (SSB(e), 2009). Det er tatt i betraktning antall studenter på landsbasis og ikke regionalt, fordi arbeidstyrken i Rogaland fullfører utdannelse også i andre steder enn lokalt. Det må også tas hensyn til at det er stadig flere norske studenter ved utenlandske universiteter og høyskoler, som ikke er medregnet i denne statistikken. Denne økningen kan føre med seg et økende behov for **individualisering** og **selvrealisering**, samt økende krav til arbeidsgiver og arbeidsoppgaver. Parallelt skjer det i følge Jakobsen en forskyvning i retning av en stadig **sterkere materialisme**. Befolkningen i Norge legger stadig sterkere vekt på materielle goder, på bekostning av mer idealistiske verdier (Jacobsen, 2004)(s.65). Dette skaper ofte press på organisasjoner i retning av å endre belønningssystemer. Tom Peters mener at det er slutt på å tilbinge en helt karriere hos samme arbeidsgiver. Det er en global tendens for aktiv søk etter forskjellige arbeidsgivere, og en ”vannlig” karriere omfatter stadig oftere 5-6 arbeidsplasser. **Lojaliteten** minker mens **selvegoet** øker (Peters, 2006)(s.239).

Faktorene som ble diskutert overfor har stor betydning for SR-Bank, som satser tungt på å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere. Banken bør ta hensyn til disse tendensene og innføre tiltak som skal forhindre at høykvalifiserte ansatte forsvinner til konkurrentene.

Hvordan de unge menneskene oppfatter banken er også en viktig sosiokulturell faktor for SR-Bank. Fra undersøkelsen som Norsk Gallup hadde for SR-Bank våren 2008, kommer det frem at ungdommer synes SR-Bank er kjedelig (SR-Bank(e), 2009). Dette fikk så store konsekvenser som endring av SpareBank 1 SR-Bank- logoen og fornyet nettbank i 2008.

6.1.4. Teknologiske faktorer

Den teknologiske faktoren som har størst betydning for SR-Bank og for de fleste organisasjonene, uavhengig av bransje, er den rivende utviklingen i informasjons- og kommunikasjonsteknologien (**IKT**). Jakobsen mener at dette er en faktor som tillegges størst vekt som drivkraft bak endringer både i offentlige og private organisasjoner (Jacobsen, 2004)(s.54). De fleste bedriftene i dag er knyttet opp til Internet, både via egen hjemmeside, e-postløsninger eller e-handelsløsninger.

Som resultat av den raske utviklingen av IKT fremkommer det en lettere og **raskere flyt av informasjon** mellom aktører enn tidligere. Konsekvensene av dette for SR-Bank er flere. For det første får kunden **lettere tilgang til informasjon**, og dermed mulighet for å sammenligne forskjellige aktører, og konkurrerende produkter og tjenester. Et eksempel på dette er linken som VG, som er en av de mest leste dagsavisene i landet, har til magasinet ”Dine Penger”. Der finner man flere lister som oppdateres kontinuerlig og som sammenlikner forskjellige finansinstitusjoner på boligrente, rente på BSU-konto og andre sparekontoer, billån og lignende. Dette fører med seg skjerpet konkurranse i finansnæringen, som i tillegg til kompetanse, produkter og lokaler innebærer også konkurranse om de beste nettbaserte låsningene for kundene.

For det andre er bruket av Internett blitt så utbredt, at det har ført til endringer i forholdet mellom kunden og dens bankforbindelse. Omfanget av teknologiutviklingen og -spredningen kan illustreres med faktum at antall Internett- abonnementer økte fra 0 i 1997 til over 1 million i 2000 (Jacobsen, 2004)(s.55). I 2008 hadde nesten 90 % av alle husholdninger i Norge PC i hjemmet, og over 80 % av alle husholdningene hadde tilgang til Internet (SSB(f), 2009). I 2006 dekket mer enn halvparten av den norske befolkningen sine behov for banktjenester via nettet (Jacobsen, 2004)(s.55). I 2008 er det 81 % av den voksne befolkningen i Norge, eller 3,1 millioner personer som bruker **nettbank** (Sparebankforeningen, 2009). Dermed kan nettbanken betraktes som Norges viktigste internettjeneste.

Konsekvensene av denne utviklingen er enorme for bankene. Det er færre kunder som bruker de tradisjonelle bankkontorene. Kommunikasjon med banken foregår i dag i økende grad via

telefon eller Internett, og de fleste tradisjonelle betalingstjenester foregår papirløst. For SR-Bank betyr dette færre kasser som betjener kunder i filialene, og som følge av dette en nedbemanning angående kassepersonell. Som nevnt tidligere er det tatt høyde for dette i bankens forretningsplan fra 2009 til 2012, samtidig som Kundesenteret får utvidet produktspekter og myndighet til å håndtere og slutføre henvendelser via e-mail og telefon. Faktum at kundene besøker banken stadig sjeldnere resulterer i at følelsen for tilhørighet, samt lojaliteten overfor banken minker. Det at færre kunder er innom bankfilialene har også en positiv aspekt: det frigjøres tid i bankkontorene og på kundesenteret for mer komplekse oppgaver, som ikke kan låses via nettbanken, siden stadig flere kunder er i stand til å utføre enkle funksjoner som sjekking av saldo, overførsel av penger, betaling av regninger og lignende selv.

En annen tendens er at kundene som fortsatt bruker aktivt bankkontorene blir stadig eldre. Til tross for den raske teknologispredningen er det ikke alltid lett for eldre å følge med. For å hjelpe denne kundegruppen med å komme i gang med nettbanken arrangerte SR-Bank nylig et datakurs for pensjonister i samarbeid med Biblioteket i Stavanger. Dette var det første av en serie kurser som skal finne sted på Svalberget i løpet av sommeren og banken har fått positivt respons og høye besøkstall.

Innføring av ny teknologi kan by på utfordringer ikke bare for kundene, men også for de ansatte. Dette var tilfellet for SR-Bank ved implementeringen av Balanced Scorecard (BSC). Målingene av parameterne startet allerede i 1999, men analyseverktøyet ble lite brukt. Selv om dette var en dyr investering, så det ut på dette tidspunktet at dette var et **mislykket prosjekt**. Det var nok flere årsaker til dette, men noen av de viktigste var uklart ansvarsfordeling, alternative informasjonskilder, lite incentiv til å kjekke målekortet, ubegripelige parametere, manglende opplæring og teknisk utstyr som gjør det mulig å vise resultatene foran de ansatte i samling (Engen & Gjelsvik, 2004)(s.33). Overgangen fra papirutgaver av rapportene til digitaliserte utgaver var også en utfordring for de ansatte, noe som Jakobsen betegner som motstand mot endring (Jacobsen, 2004)(s.158).

BSC var ikke en ny teknologi på markedet på denne tiden, men dette var en innovasjon for SR-Bank, da verktøyet ble tilpasset bankens spesielle behov. SR-Bank klarte å løse problemene som oppsto i startfasen og er i dag blant de få bedriftene i Norge som har lyktes

med å ta i bruk BSC. Erfaringene som banken tok med seg videre er at en teknologisk innovasjon krever også strategiske og organisatoriske justeringer i bedriften.

6.1.5. Miljømessige forhold

Miljømessige forhold har ikke noe direkte påvirkning overfor SR-Bank på grunn av at bankvirksomheten er en tjenesteytende sektor som ikke reflekterer over miljøet, og normer og regler på dette området har dermed ikke påvirkning over bankens drift.

6.1.6. Juridiske forhold

Som avklart under punkt 5.1.3 er det er det Finansdepartementet via Finansmarkedsavdelingen som forbereder forslag til lover og forskrifter som har betydning for SR-Bank og banknæringen i Norge generelt.

En av de siste **lovendringene** som har påvirkningskraft overfor SR-Bank åpner for at kundene kan bytte bank uten å møte opp personlig og uten å fremvise gyldig legitimasjon i bankkontorene, med virkning fra 15.04.09. Det blir tilstrekkelig med bank-ID eller annen gyldig e-legitimasjon. BankID- Samarbeidet er etablert av Finansnæringens Hovedorganisasjon og Sparebankforeningen. BankID utstedes av de norske bankene og kan benyttes til elektronisk identifisering og signering på Internett, mens i den fysiske verden identifiserer man seg med pass, førerkort eller bankkort. BankID kan også brukes for elektronisk signering av dokumenter eller meldinger. Det er finansdepartementet som åpner for bruk av elektronisk legitimasjon når en skal bli ny kunde hos en bank eller forsikringsselskap. De nye reglene er en del av forskriftene til hvitvaskingsloven. Denne endringen vil forsterke konkurransen mellom bankene ikke bare regionalt, men også på nasjonalt nivå, i form av at det skal bli lettere å bytte bank uavhengig av hvor kunden bor (VG, 2009).

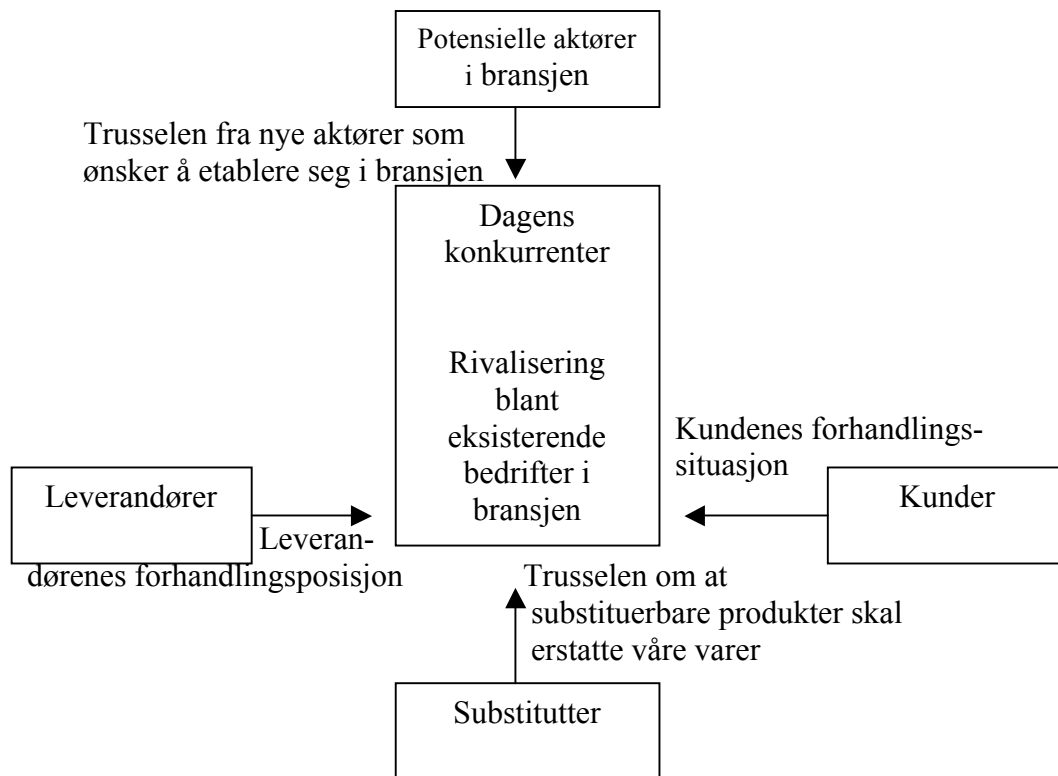
Det er ikke alle banker som er klare til å ta imot nye kunder via nettet for øyeblikket. Bankene som har kunder som vil ha flere bankforbindelser vil mest sannsynlig være tidlig ute med denne løsningen. SR-Bank har mange kunder med forskjellige bankforbindelser, men siden i bankens målsetting står det klart at hovedbankkundene skal være en prioritert kundegruppe, er det lite sannsynlig at den blir blant de første med å innføre denne ordningen.

Et forslag til lovendring som kan ha betydning for SR-Bank er endrede ansvarsregler ved kunders egne feil. Dette innebærer at ved feil tastetrykk under bruk av nettbanken for eksempel, som kan resultere i feil overføring av penger, er det banken som har ansvaret for å dekke eventuelle tap. Dette ble foreslått av Banklovkommissjonen i november 2008. En eventuell endring kan føre til ulemper av økonomisk art for banken, men foreløpig er det ikke foretatt lovendring.

PESTEL- analysen kan være nyttig som en sjekkliste når en ønsker å se nærmere på sentrale faktorer i omgivelsene (Roos et al., 2005)(s.128). Hovedkategoriene i PESTEL- analysen er det som Jakobsen betrakter som drivkrefter for endring. Faktorene som ble diskutert forklarer flere av de planlagte endringene i SR-Bank sin forretningsplan. Denne metoden gir grunnlag for innhenting av nyttig informasjon, men det er viktig å merke seg at dette fortsatt er bare en liste over aktuelle områder. For å få strategisk verdi må denne tilnærmingen kombineres med andre analysemetoder.

6.2. Porter sin bransjeanalyse

Under PESTEL- analysen ble det drøftet ulike faktorer som er knyttet til omgivelsene på et overordnet nivå. Bransjeanalysen omfatter faktorer i de nære omgivelsene som har mer direkte innvirkning på organisasjonens virksomhet og muligheten for å opparbeide og beholde konkurransefortrinn. I sin bok "Competitive strategy" definerer Michael Porter fem faktorer i forbindelse med konkurranseevne som kan brukes som en bakgrunn for å forstå dynamikken i den bransjen som organisasjonen opererer i, og som er avgjørende for hvordan en bedrift vil posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter (Roos et al., 2005)(s105). Disse faktorene er presentert i følgende modellen:



Figur 7: Bransjeanalyse (Roos et al., 2005)(s.106).

6.2.1. Potensielle aktører i bransjen/ inntrengere

Etableringstrusselen i en bransje vil i stor grad være avhengig av hvilke etableringshindringer som finnes i denne bransjen. Det finnes syv hovedkilder til etableringshindre som blir diskutert under:

- **Stordriftsfordeler.** Stordriftsfordeler oppstår dersom enhetskostnadene for et produkt eller tjeneste synker etter hvert som produksjonsvolumet (for en gitt periode) stiger. Stordriftsfordeler kan være knyttet til forskjellige aktiviteter, ikke nødvendigvis produksjon. (Roos et al., 2005)(s.107). Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm mener at stordriftsfordeler er forbundet med store produksjonsvolum av et produkt eller tjeneste innenfor en bedrift. Man ser at SR-Bank har sikret seg flere stordriftsfordeler på en annen måte: via SpareBank 1 alliansen. Alliansen ble kort presentert under punkt 3.3. Den består av selvstendige sparebanker (egne juridiske enheter). De deltakende bankene oppnår stordriftsfordeler i form av sparte kostnader via: felles markedsføring, full produktbredde (SR-Bank solgte ikke aksjefond, livs- og skadeforsikringer før 1996 da alliansen oppsto), felles teknologisk plattform og betydelige kvantumsrabatter og kostnadsfordeler, felles nettbank,

rådgivningsverktøy, kredittverktøy, arbeidsprosesser, felles kompetanseprogrammer og felles innkjøpsavtaler på sentrale områder (Wærsted, 2003)

De ovennevnte fordelene kan betraktes som høy inngangsbarriere, da eventuelle inntrengere enten må starte stort eller innfinne seg med kostnadsulempene forbundet med produksjon i liten skala. Samtidig må en være oppmerksom på at flere banker i dag velger å etablere seg på et marked kun via nettbaserte tjenester og ikke har noen lokale kontorer. I slike tilfeller mister stordriftsfordelene noe av sin kraft. Et eksempel på en slik institusjon er internettbanken Skandiabanken, som er en stor konkurrent av SR-Bank. Inngangsbarrieren for slike aktører kan betraktes som lav.

- **Produktdifferensiering.** Produktdifferensiering kan beskrives som en kombinasjon av ulike særskilte egenskaper hos produktet og ulike former for markedskommunikasjon som har ført til en trofast kundesegment (Roos et al., 2005)(s.108). Inngangsbarrieren på dette punktet anses av forfatter å være lav, fordi produktene og tjenestene som de forskjellige bankene tilbyr er av en slik art at det er vanskelig for kundene å gjøre forskjell mellom disse. Grunnen til denne konklusjonen er funnet i tall som fremkommer av Gallup undersøkelsen foretatt for SR-Bank i 2008. Som nevnt tidligere har ikke forfatter fått tilgang til denne, men resultatene ble presentert på det regionale møtet på Bjergsted, 09.03.09. Da kom det frem at 62 % av deltakerne var generelt tilfredse med banken. Dette har ført til gjenkjøp hos 73 %. Samme antall kunne anbefale banken, men på tross av dette var det kun 35 % som mente at SR-Bank hadde konkurransefortrinn fremfor andre aktører (SR-Bank(e), 2009).
- **Kapitalbehov.** Spørsmålet her er om det kreves store investeringer for å etablere seg i bransjen. Inngangsbarrieren for banker som velger å ha filialer lokalt anses som stor. Hovedkostnadene som forekommer er forbundet med lokaler, personell, teknisk utstyr, markedsføring. I motsetning til dette kan inngangsbarrieren for banker som er kun nettbaserte betraktes som lav. Det kreves relativt små utgifter i forbindelse med nettbank som er en selvbetjent løsning. Massiv bruk av internettt har i tillegg ført til at det er lettere å nå kunder via nettet, samt lettere å skaffe seg et navn ved relativt lave kostnader.
- **Byttekostnader** i forbindelse med skifte av bankforbindelse ansees ikke til å være et etableringshinder for nye aktører. Grunnen til dette er at de nye reglene som trådte i kraft

01.05.08 innebærer at både den nye og den gamle banken forplikter seg med å hjelpe kunden med etablering og flytting av kundeforholdet. Reglene kom etter initiativ fra banknæringen og innspill fra Finansdepartementet (Tørring, 2009). Det eneste som kunden trenger å gjøre er å levere et enkelt skjema hos den nye banken. Dette betyr i praksis at den nye og den gamle banken deler på kostnadene rundt overføring av penger, avslutter kontoer, lager en oversikt over registrerte betalingsoppdrag (regninger, avtalegiroer, faste betalingsoppdrag), ivaretar belastninger og innbetalinger på oppsagt konto hos gammel bankforbindelse, innfrir og flytter lån eller kreditter. Den nye banken har lave kostnader i forbindelse med opprettelse av nytt kundeforhold, da dette verken krever opplæring av kunden, noe spesiell teknisk utstyr eller teknisk assistanse. Dermed anses byttekostnadene å være en lav inngangsbarriere for nye aktører.

- **Adgang til distribusjonskanaler.** På den ene siden er ikke denne etableringshinderen aktuell for bankvirksomheten da bankene har egne distribusjonskanaler i form av markeds plasser (kontorene), kundesentre, i tillegg til markedsføring via egen nettside, og ikke er avhengige av eksterne distribusjonskanaler. Dermed er det lav inngangsbarriere på dette punktet.

På den andre siden kan det vise seg vanskelig for nye aktører å få tak i egnete lokaler, som er i seg selv en egen distribusjonskanal, spesielt i sentrale områder. Et eksempel på dette er vanskelighetene som til om med en etablert aktør i Rogaland som SR-Bank kan møte ved anskaffelse av lokaler. Ledelsen av filialen på Domkirkeplassen har opplevd dette i forbindelse med leie av lokal til automatbank. Det er økende behov for en tjeneste av denne typen, spesielt om sommeren, da det er mange turister i området og denne filialen opplever sterk overbelastning av kassene, på grunn av økt behov for valutaveksling og uttak. Automatbank er et selvbetjent tilbud, som krever plassering i et område med mye trafikk. Ledelsen i SR-Bank har sett for seg en lokal i første etasjen på Torgterrassen, men ledelsen av kjøpesenteret hadde en annen ide om hva lokalet skulle brukes til. Det foregår fortsatt forhandlinger, men det er lite som tyder på at det blir åpning av automatbank før eller i løpet av sommeren 2009 (SR-Bank(e), 2009). På bakgrunn av dette anses tilgang til distribusjonskanaler (egne) som høy inngangsbarriere, særlig når det kreves spesifikk posisjonering i forhold til kunder og konkurrenter.

- **Kostnadsulemper som er uavhengige av størrelsesfaktoren.** Dette er ulemper som ikke har sammenheng med stordrift, men for eksempel tilgang til ressurser, produksjonsteknikk og lignende. Slike ulemper representerer ikke en inngangsbarriere for nye aktører, da produktene innen banknæringen er immaterielle.

Kostnadsulemper for nye aktører kan også oppstå i forbindelse med kunnskap og erfaring hos etablerte aktører. For etablerte banker i Midt-Rogaland kan slike fordeler være kjennskap til det lokale markedet, trender og spesielle behov hos kundene som normalt fører til rutiner for raskere oppfølging. Fordeler av denne typen er forbundet med tidsbesparelse. Allikevel oppfattes denne inngangsbarrieren som lav, da en inntrenger kan tilegne seg kunnskap av denne typen via erfarne medarbeidere.

Høye kostnader i forbindelse med markedsføring er også en ulempe for eventuelle nye aktører. Disse kostnadene er uavhengige av størrelsen. De er forbundet med at flere av de eksisterende aktørene i Midt-Rogaland er tradisjonsrike banker med sterkt merkenavn. Slike aktører er SR-Bank, DnB Nor, Fokus Bank, Sandnes Sparebank, og det kan kreves betydelige investeringer for markedsføring for å utjevne de ovennevnte fordelene. Inngangsbarrieren på dette punktet kan derfor betraktes som høy.

- **Myndighetenes politikk.** I Norge er det ingen spesielle politiske tiltak som begrenser utenlandske bankers tilgang til landets markeder. Det er en rekke skandinaviske banker som er etablert i Norge, samt noen europeiske og amerikanske. Selv om det ikke er noen spesielle regler som beskytter de norske bankene fra utenlandske konkurrenter, gir de som regel bedre garantier til sine kunder dersom banken skulle gå konkurs. Dette er spesielt aktuelt og på dagsorden i mange medier på grunn av den pågående finanskrisen. Norske banker garanterer innskudd på opp til 2 000 000 kroner via det norske sikringsfondet. Fondet har et eget styre med representanter fra medlemsbankene, Norges Bank og Kredittilsynet (Sikringsfond, 2009)

Utenlandske banker som har sitt utspring i et medlemsland av EU eller EØS har garantier som sikrer innskudd på minst 20 000 euro, eller ca 180 000 kr. Garantiene utvides til innskudd på 50 000 euro fra 01.07.09. Dersom den utenlandske filialen har tilsluttet seg det norske sikringsfondet, vil innskudd i en slik bank være sikret av det norske sikringsfondet utover den delen som overstiger hjemlandets sikrede beløp. Slike banker i Norge er Fokus Bank,

Kaupthing Bank, Nordnet Bank og Swedbank. Utenlandske banker i Norge som ikke er medlem av det norske sikringsfondet, er kun sikret etter hjemlandets regler. Dette gjelder for eksempel de svenske Skandiabanken og Handelsbanken, som gir sikkerhet på opptil 250 000 kroner (Høgetveit, 2009). I tillegg garanteres dette beløpet kun hvis innskuddet er på lønnskonto, pensjonskonto eller sparekonto. Beløp på fastrentekonto kan dermed gå tapt. De to sistnevnte bankene har for øvrig søkt om medlemskap i Bankens sikringsfond i Norge.

Inngangsbarrierene for utenlandske banker uten medlemskap i den norske sikringsfondet kan dermed betraktes som høy, da de stiller med langt dårligere garantier for kundene sine i forhold til konkurrentene.

6.2.2. Leverandører

En av leverandørene som har stor betydning for bankvesenet er **forvaltningsselskapene**. Det er ikke så lett å avgjøre om fondsforvaltere har stor eller liten forhandlingsmakt, fordi søk på Internett har visst at de forskjellige aktørene i distriktet har veldig forskjellige løsninger. I tillegg ga søk på Internet via søkemotoren Google og med søkeordene ”kjøpe fond Rogaland” hele 146 000 treff. Derfor har forfatter valgt å presentere kort forskjellige typer fond og tilbudet ved bankene i Stavanger sentrum.

Det finnes tre hovedtyper fond: rentefond, kombinasjonsfond og aksjefond. Rentefondene omfatter obligasjonsfond og pengemarkedsfond. Aksjefondene kan være norske, regionale, nasjonale, globale, eller bransjebaserte uavhengig av landsgrenser. Aksjefond har historisk hatt større svingninger, både i negativ og positiv retning. Obligasjonsfond svinger mindre enn aksjefond, og pengemarkedsfond har lav risiko (Gjensidige(a), 2009).

Dnb NOR har et stort utvalg av alle typer fond, både egne og eksterne (DnbNOR(a), 2009). Fidelity og East Capital er blant de største eksterne forvaltere.

Postbanken tilbyr kun egne fond i alle tre hovedgruppene via Dnb NOR Kapitalforvaltning og tilbyr begrenset utvalg sammenliknet med de fleste av konkurrentene sine (Postbanken, 2009).

Gjensidige tilbyr en lang rekke fond i alle de tre kategoriene og samarbeider med forskjellige forvaltere (Gjensidige(b), 2009).

Sandnes Sparebank tilbyr aksjefond av eksterne forvaltere, samt rente- og kombinasjonsfond også av eksterne forvaltere (SandnesSparebank(a), 2009).

Sparebanken Vest samarbeider med tre anerkjente forvaltermiljøer: Odin Forvaltning, Alfred Berg Kapital forvaltning og Holberg Forvaltning (SparebankenVest(a), 2009).

Nordea har til sammen over femti fond, hvor av alle er egne (Nordea, 2009).

SR-Bank tilbyr Odin fondene, som er aksjefond. Odin er en av Norges største aksjefondsforvaltere. Selskapet er heleid datterselskap i SpareBank 1 Gruppen AS (SR-Bank(f), 2009). I tillegg tilbyr banken noen få fond fra East Capital.

Handelsbanken forvalter ca 100 forskjellige fond, via Handelsbanken Fondsförvaltning AS, Orkla Finans og Skagenfondene (Handelsbanken, 2009).

Blant de mest kjente fondsforvalterne som Fokus Bank samarbeider med er Danske Capital, BlackRock og Fidelity. Banken tilbyr en lang rekke forskjellige fond (FokusBank, 2009).

GE Money Bank tilbyr ikke fond.

En oppsummering av faktene presentert overfor viser at leverandørgruppen representert av fondsforvaltere, er dominert av mange bedrifter og er mindre konsentrert enn bransjen de selger til. Alternative varianter for sparing er substitutter til et fond. Slike er produkter innen banksparing eller pensjonssparing. Disse kan betraktes som substitutter fordi de dekker behovet for sparing, men ingen av disse har egenskapene som et fond har. Banksparing via sparekonto eller BSU- konto gir historisk sett lavere inntjening, selv om risikoen da er nøytralisert. Dessuten kan man spare i BSU- konto kun inntil fylte 34 år. Ved pensjonssparing er beløpet bundet til pensjonsalder og utbetales over minimum ti år, mens fondsandeler kan selges når som helst.

En annen trekk ved bankbransjen i Stavanger er at det er flere banker som har integrert bakover i verdikjeden. Man ser av sammenlikningen overfor at Postbanken, Handelsbanken, Nordea og SR-Bank har eierinteresser i forvaltningsselskapene som de bruker.

Dette utgjør halvparten av aktørene i banknæringen i området. De resterende bankene har mange leverandører av alle typer fond å velge i mellom, både på nasjonalt og globalt nivå.

De fleste som ønsker å kjøpe fondsandeler kontakter enten sin bankforbindelse eller forvaltningsselskapene direkte. Bankrådgiverne selger aktivt sparing i fond. Et eksempel for å illustrere dette er at 38 000 av SR-Bank sine kunder sparer i fond fra Odin.

Forvaltningsselskapene er derfor avhengige av bankene for å nå bredest mulig publikum.

På basis av de ovennevnte argumentene kan leverandørens forhandlingsmakt for samtlige banker omtales som lav.

Bankkunder som setter innskudd i bankene kan også betraktes som leverandører. Dette er en gruppe som utvilsomt har stor forhandlingsmakt. Som det kom frem fra PESTEL- analysen gir massiv bruk av Internet mulighet for lett å sammenlikne forskjellige aktører på markedet. Dessuten er det blitt stadig lettere å skifte bank. Dette som nevnt kan også utføres enkelt via Internet.

Som avklart under punkt 5.1.3 er det tendenser til minkende lojalitet fra kundenes side, noe som har ført til at mange kunder har kontoer og produkter innen sparing og plassering i forskjellige banker, ut i fra hvilken aktør tilbyr de beste vilkårene.

Omtale i mediene også har stor innvirkning på kundenes forhandlingsmakt. Medier som ”Dine penger” oppfordrer aktivt bankkundene om å forhandle bedre rente på sine banklån, eller eventuelt skifte til en annen bank som tilbyr bedre vilkår (Tørring, 2009).

En annen leverandør som har betydning for bankbransjen i Rogaland er **Viste & Sømme AS**. Dette er en liten tradisjonsrik bedrift i distriktet, som har levert sikkerhetsutstyr, bankmaskiner og postbehandlingsutstyr til bank og industri i Rogaland siden 1979. Selskapet leverer teknisk utstyr med tilhørende vedlikehold og reparasjoner til ca 60 % av bankene i området (Nettkatalogen, 2009). Blant bankkundene er SR-Bank, Dnb NOR, Sandnes

Sparebank. Det har i tillegg opparbeidet seg sær kompetanse og tilbyr høyteknologiske løsninger til moderate priser (Viste&Sømme, 2009). Dessuten er en leverandørskifte forbundet med store byttekostnader for bankene, da det kreves relativt omfattende opplæring av personalet angående bruk og spesielt selvtesting av automatene. På basis av det ovennevnte vurderes forhandlingsmakten til denne leverandøren som stor.

Andre leverandører av utstyr av forskjellig art blir ikke diskutert her, da de har ingen eller liten forhandlingsmakt overfor bankbransjen, og produktene som de leverer er ikke vesentlige for bankenes drift.

6.2.3. Kunder

Det som er spesielt med banknæringen er at en bankkunde er også en bankleverandører. Under punkt 5.1.3 ble det allerede avklart hvorfor bankkundene har sterk forhandlingsposisjon.

Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm mener i tillegg at forhandlingsposisjonen til en kundegruppe er sterk når produktet utgjør en betydelig andel av kundens totale kostnader eller innkjøp (Roos et al., 2005). Boliglån, billån og forsikringer er bankprodukter som de aller fleste har, og disse utgjør en stor del av husholdningenes månedlige utgifter. Dette resulterer i at bankkunder med slike produkter er sensitive når det gjelder pris (lånebetingelser). Dette, i kombinasjon med at det finnes mange konkurrerende banker i distriktet, bekrefter igjen at kundene har stor forhandlingsmakt.

En annen faktor som fører til forsterket forhandlingsmakt fra kundenes side er produkter som er standardiserte eller udifferensierte (Roos et al., 2005). Bankene tilbyr både standardiserte og skreddersydde løsninger, men som nevnt under punkt 5.2.1 har kundene ofte problem med å skille mellom karakteristika ved produkter hos forskjellige aktører. Dette fører igjen til høy forhandlingsmakt hos bankkundene.

6.2.4. Erstatningsprodukter

Som erstatningsprodukter for bankbransjen kan betraktes produktene som aktørene som kun er nettbaserte tilbyr. Som tidligere nevnt er det mulig å nå en stor kundegruppe på grunn av

den massive internett bruket. Internet har dermed økt faren fra erstatnings produkter i form av bedre tilgang og lett tilgjengelig informasjon og sammenlikning.

I utgangspunktet er dette de samme eller tilsvarende produkter, men de forutsetter høyere grad av selvbetjening, da kunden velger og bestiller selv via nettbank. Egenskapen ved produktet som mangler her er yting av rådgivning, som kunden får ved henvendelse i banker med etablerte kontorer. Nettbaserte banker sparer utgifter i forbindelse med å ha fysiske kontorer, og kan dermed tilby langt bedre betingelser til sine kunder. Et eksempel på dette er yABank, som gjentatte ganger er blitt kåret for å ha de beste produktene i bestemte grupper: Norges beste brukskonto for 2007 og Norges beste bruks- og sparekonto for 2008. Nylig tok yABank også seieren for best lønnskonto også for 2009. På andre plass og tredje plass finner man Bank Norwegian og DinBank, som også er kun nettbaserte aktører (Bache & Nodeland, 2009).

Det er viktig å presisere at kun nettbaserte banker ikke har den samme produktbredden som de øvrige bankene. Søk på bankenes nettsider visste at det er kun Skandiabanken og Storebrand som tilbyr full produktspekter. yA Bank tilbyr båtlån, billån, fritidsboliglån, spare/brukskonto, kredittkort, pantelån og privatlån. DinBANK har boliglån, fleksilån, mellomfinansiering, lønnskonto/brukskonto, bankkort og forsikring. Bank Norwegian hadde det smaleste utvalget av produkter: kun bruks- og sparekonto, forbrukslån, oppussingslån, kredittkort og kontokreditt. Faren for substitutter for bankbransjen vurderes dermed som høy, for de produktgruppene som kun nettbaserte banker tilbyr.

6.2.5. Konkurrenter

Antallet konkurrenter i området er stort. Bare i Stavanger sentrum finner man 10 konkurrenter. Dette er Dnb Nor, SR-Bank, Postbanken, Gjensidige, Sandnes Sparebank, Sparebanken Vest, Nordea, Handelsbanken, Fokus Bank og GE Money Bank. Som nevnt tidligere er de kun nettbaserte bankene også store konkurrenter. Blant de sterkeste er Skandiabanken, Storebrand, yA Bank, Bank Norwegian og DinBANK.

Spesifikk for bankbransjen er produkter som er vanskelige å differensiere, lette å imitere og som derfor krever betydelig markedsføring. Et eksempel på dette er innføringen av de gebyrfrie kontoene Alltid og Alltid + hos SR-Bank sommeren 2008. Ikke lenge etter kom

Storebrand og Fokus Bank med tilsvarende produkter: Storebrand @lfa, Fokus 24/7, etterfulgt av massiv markedsføring i de elektroniske mediene.

Dessuten er det lav vekst i bankbransjen i det siste, sammenliknet med tidligere år. Årsaken til dette er den pågående finanskrisen. Dette resulterer i at konkurrentene er mer konsentrerte om å få markedsandeler fra hverandre. En bekreftelse for dette finner man i SR-Bank sin hovedmålsetting for perioden 2009-2012: øke hovedbankkunder med 35 000, og øke produktdekningsgrad per kunde med en. Dette er utvilsomt forbundet med å kapre andeler fra konkurrentene.

6.3. Konkurrentanalyse

Poenget med en konkurrentanalyse er sterkt knyttet til muligheten å forutse konkurrentenes fremtidige konkurranseevne på forskjellige områder (Roos, Krogh, Roos, & Jacobsen, 2004) (s.131). Forfatterne av boken "Strategi- en introduktion" mener at det er fire hovedområder som gir et rammeverk for en konkurrentanalyse:

1. Identifisering av konkurrentenes strategi
2. Identifisering av konkurrentenes mål
3. Identifisering av konkurrentenes muligheter
4. Identifisering av konkurrentenes forutsetninger

For å avdekke disse kreves det inngående kunnskap om konkurrentene. Det kan imidlertid vise seg vanskelig å få tak i relevant informasjon. Hooley, Saunders og Piercy foreslår tre kilder for innsamling av slik informasjon: offentlig informasjon, informasjonsutveksling (mellom bedrifter, bevist eller ubevist) og intervjuer (Hooley et al., 2004) (s.205). Denne metoden som er mest utbredt og som også er benyttet i denne oppgaven, er bruk av offentlig informasjon.

Som tidligere nevnt er bankbransjen i distriktet preget av sterk konkurranse med mange aktører. Det ble naturlig å konsentrere seg om et mindre antall, ut i fra hvilke aktører er ansett å være de sterkeste konkurrentene. Ved hjelp av e-korrespondanse med Magnus Bjorland hos SR-Bank ble det avgjort at SR-Bank selv mener at Dnb NOR og Sandnes Sparebank er blant de sterkeste konkurrentene som er representert med kontor (Pers.kommunikasjon(c), 2009). Av bankene som er kun nettbaserte er det Skandiabanken som skiller ut som en sterk konkurrent.

6.3.1. Dnb NOR

Dnb NOR er Norges største finanskonsern med forvaltningskapital på 2 141 milliarder kroner. Konsernet har sterke merkevarenavn som Dnb NOR, Vital, Norlandsbanken, Cresco, Postbanken, Dnb NORD og Carlson .

- **Identifisering av konkurrentenes strategi:** Den strategiske plattformen for Dnb NOR kan kort presenteres på følgende måte: ”Dnb NOR vil skape verdier for aksjonærer, kunder, ansatte og andre interessenter gjennom å realisere identifiserte synergieffekter, skape nye løsninger i det fusjonerte konsernet og utnytte den mulighet for strategisk reposisjonering som fusjonen gir” (DnbNOR(b), 2009). Den strategiske plattformen bygger på konsernets visjon (”Dnb NOR - til å være stolt av”), forretningside (”Nærhet og bredde er vår styrke. Vi skal være den beste finansielle samarbeidspartneren”) og verdier (”Lagånd, Enkelhet, Verdiskapning – LEV”). Relasjonen til kunden gjennom nærhet og bredde i kundeforholdet defineres som grunnlaget for konsernets virksomhet og danner grunnlaget for lønnsom vekst. Dnb NOR satser på utvikling av felles intern kultur (”Slik gjør vi det hos oss”). Verdiene gjelder hele konsernet og skal styre konsernets atferd både internt og eksternt. Felleskap gjennom felles verdier anses som grunnlaget for å nå konsernets mål i forhold til interessentene kunder, medarbeidere, investorer og samfunnet (DnbNOR(c), 2009).

- **Identifisering av konkurrentenes mål:** Dnb NOR har ambisjoner om å vokse både nasjonalt og internasjonalt via samarbeid, oppkjøp og fusjoner. Dette kommer tydelig frem av konsernets historikk. Noen av de viktigste endringene i de siste årene strategisk sett er kjøpet av Monchebank i Murmansk i 2005, etableringen av Dnb NORD i 2006, som er en ny bank i samarbeid med mellom Dnb NOR og den tyske banken NORD/LB. Konsernet er også etablert i Polen, Baltikum, Luxemburg, Sverige.

Noen av de største fusjonene nasjonalt omfatter Gjensidige Nor og Postbanken, og oppkjøpene: Nordlandsbanken og Skandias kapitalforvaltning, Vital.

De finansielle målene omfatter langsiktig verdiskapning for aksjonærene og målet er at egenkapitalavkastning og aksjekursutvikling skal være konkurransedyktig i forhold til konsernets nordiske konkurrenter. Mer konkrete finansielle mål omfatter følgende:

1. Kjernekapitaldekning på minimum 8 % innen utgangen av 2010;
2. 20 milliarder kroner i driftsresultat før nedskrivninger og skatt i 2010;

3. Effekt av kostnadsprogram på 2 milliarder kroner på årsbasis ved utgangen av 2012.

- **Identifisering av konkurrentenes muligheter:** Dette innebærer gjennomgang av konkurrentenes ressurser på ulike områder.

Et viktig satsingsområde er bankens nettside. Dens utforming gir uttrykk for aggressiv markedsføring, oversiktighet, brukervennlighet. Det tilbys tydelig boliglån på nett, veiledning, det gis inntrykk for skreddersydde produkter som kort og kundeprogram i forbindelse med alder. Dette støtter bankens verdier enkelhet og verdiskapning.

Banken er spesielt opptatt av å gjøre ting enklere for kundene. Den har samme tilbud som kun nettbaserte banker: online signering av dokumenter som foregår papirløst.

Dnb NOR har valgt litt utradisjonelle distribusjonskanaler: i tillegg til de tre vanlige: filial, kundeservice og nettbank tilbys det tjenester via dagligvarebutikker og postkontorer. Dette gir mulighet for å nå bredere publikum.

Dessuten gir bankens strategi om å vokse via fusjoner og oppkjøp mulighet for å tilegne seg spisskompetanse i kritiske områder.

- **Identifisering av konkurrentenes forutsetninger:**

Denne delen av analysen handler om å identifisere i hvilken retning er det sannsynlig at konkurrentene endrer sine strategier (Roos et al., 2004) (s.134).

I første kvartal av 2009 utgjorde driftsresultatet før skat innen personmarkedet 625 millioner kroner. Dette er en reduksjon på 321 millioner kroner sammenliknet med tilsvarende periode for 2008 (DnbNOR(d), 2009)(s7). Hovedårsakene til dette er redusert salg av fonds- og livsforsikringsprodukter, samt inntektsreduksjon som følge av at gebyrene på bankens fordelsprogrammer ble fjernet fra 01.05.08. Det at banken etablerte eget forsikringsselskap i januar 2009, Dnb Skadeforsikring, også medfører reduserte inntekter i oppbygningsfasen. Skadeforsikring er definert som et av satsingsområdene innen personmarkedet. Målet er en markedsandel (i Norge) på 12 % i 2012 (DnbNOR(d), 2009)(s.7). Dette kan antyde at banken skal foreta omfattende produktlanseringer og markedsføring på dette området.

Dnb NOR har også tatt i bruk en ny distribusjonskanal: mobiltelefon. Dette er bankens raskeste voksende distribusjonskanal, og konsernet har tatt en ledende posisjon i Norden innenfor banktjenester via mobiltelefon. Fordelen med å ta i bruk Bank – ID er at man ikke trenger kodebrikke for å bruke nettbanken.

Banken er også den første i Norge som tilbyr banktjenester via iPhone og iPod – Touch. Dessuten har Dnb NOR planlagt liknende endringer som hos SR-Bank, angående bedre utnyttelse av nettbanken, og lanserer nettbestilling av kredittkort og kjøpsfinansiering fra høsten 2009.

Man ser at Dnb NOR har tatt i bruk de fleste tenkelige kanaler for å nå sine kunder på, og ikke minst for å gjøre det enklere for kundene å få tilgang til banktjenestene. Dessuten opplever banken selv konkurransen for innskudd og de beste boliglånskundene som betydelig. (DnbNOR(d), 2009)(s.7). Disse forutsetningene gjør at det kan forventes aggressive tiltak i kampen om kundene.

6.3.2. Sandnes Sparebank

Sandnes Sparebank har vokst i de siste årene gjennom satsing på næringslivet og oppkjøp, og antas til å være den tredje største aktøren i regionen. Banken har ca 200 ansatte og ca 50 000 kunder. Den satser nasjonalt og har kontorer på Lura, Sandnes sentrum, Stavanger sentrum, Høle, Hommersåk og Oslo (Wikipedia, 2009).

- **Identifisering av konkurrentenes strategi:**

Bankens strategi innenfor personmarkedet har følgende hovedområder:

- Være uavhengig og nettverksbasert for å sikre opportuniste og tilpasningsdyktighet i all virksomhet;
- Høy kvalitet og effektivitet i alle arbeidsprosesser for å sikre god konkurransevne og sterk kundeorientering;
- Uterligere styrke og utvikle kundedatabasen, herunder å videreutvikle tjenestene rettet mot spesielt utvalgte kundegrupper i ut- og innland;
- Tilby et bredt utvalg av finansielle produkter basert på helhetlig økonomisk rådgivning av høyeste kvalitet;
- Være en foretrukket formuesforvalter og leverandør av investeringsprodukter; utnytte muligheten i Oslo- markedet (SandnesSparebank(b), 2009) (s.4).

Dette får uttrykk i stor satsing på blant annet gebyrfrie tjenester. Banken er i tillegg tilbakeholden med å vokse på utlånsiden siden høsten 2007. Det prioriteres å øke bankens likviditetsreserve, bla gjennom å styrke innskuddsdekningen (SandnesSparebank(c), 2009)(s.4).

Sandnes Sparebank sin forretningside er ”som selvstendig bank å utvikle og markedsføre totale finansieringstjenester til bedrifter og privatpersoner med tilhørighet til Sandnes- og Stavangerregionen, samt utvalgte kundegrupper nasjonalt og internasjonalt” (SandnesSparebank(b), 2009)(s.4).

- **Identifisering av konkurrentenes mål:**

Sandnes Sparebank sine overordnede mål er:

- Oppnå konkurransedyktig egenkapitalavkastning over tid og minimum 6 % over risikofri rente etter skatt;
- Lønnsom vekst som er tilpasset evnen til å fremskaffe egen- og fremmedkapital;
- Kundeinnskudd skal finansiere en større andel av utlånene;
- Tilby kundetilpassede løsninger og produkter basert på kompetanse, service og tillitt;
- Være blant de mest kostnadseffektive bankene i landet;
- Øke andre inntekter i prosent av totale inntekter.

Det kommer ikke tydelig fram fra hovedområdene i strategien hvilke kundegrupper som er prioriterte, men mye tyder på at banken har som mål å tiltrekke segmentet 18-33 år. ”Basis ung” konseptet er kanskje det beste tilbudet på markedet for ungdommer. Den kan kalle seg helt gebyrfritt etter Forbrukerrådet sine bestemmelser og innebærer blant annet gebyrfrihet både i Norge og utland, 0 kr. i årsavgift og en rente på 2,15 på brukskontoen (StudentTorget, 2009). Dette er den beste renten på brukskonto for dette segmentet, som generelt er sensitiv angående pris, både i forhold til SR-Bank og de resterende konkurrentene som blir diskutert her.

- **Identifisering av konkurrentenes muligheter:** Sandnes Sparebank er en tradisjonsrik bank i distriktet med lang historie og god rykte. Banken har i sine planer lagt vekt til at turbulensen som preget 2008 vil også prege 2009. Derfor er det valgt først å fremst fokus på tett oppfølging av eksisterende kunder og forbedring av driftsmarginer (SandnesSparebank(c), 2009) (s.6).

Det kommer også frem fra de strategiske hovedområdene at det blir stort fokus på Oslo-området hvor banken har filial, samt prioritering av kundegrupper som befinner seg i utlandet. Selv om Sandnes Sparebank sin primære forretningsområde er Stavanger- regionen, kan dette tyde på at banken ikke kommer til å være en veldig aktiv aktør i Rogaland, da det er store interesser andre plasser også.

- **Identifisering av konkurrentenes forutsetninger:** Aktiviteten rettet mot personmarkedet viste for første kvartal av 2009 en samlet inntektsreduksjon på 5,7 millioner kroner, herav 4,9 millioner er relatert til reduksjon av netto renteinntekter. Reduksjonen på de resterende 0,8 millioner er en konsekvens av lavere salg av investerings- og spareprodukter til personkunder, samt et større innslag av gebyrfrie tjenester innført i 2008. Dette er det svakeste resultatet for banken noensinne. (SandnesSparebank(c), 2009) På grunn av dårlig resultat kan det antas at banken ikke skal svare veldig aggressivt på eventuell angrep fra konkurrentene. Banken har hatt høyt fokus på innskuddsprodukter, da den anser konkurransen både angående innskudds- og utlånsprodukter som sterk. Som det kommer frem fra hovedområdene i strategien blir de fremtidige tiltakene rettet i høyere grad mot å beholde eksisterende kunder fremfor tiltrekking av nye.

Det må i tillegg tas i betraktning at det er sannsynlig at banken endrer sine foreløpige strategier, siden resultatene fra 2008 ikke var tilfredsstillende.

6.3.3. Skandiabanken

Dette er en av de største konkurrentene til SR-Bank innen personmarkedet, ifølge Magnus Bjorland fra SR-Bank. Banken ble etablert i år 2000 som Norges første rene nettbank for privatpersoner. Skandiabanken har over 329 000 aktive kunder og ca 160 årsverk (Skandiabanken(a), 2009). Banken er landsdekkende med kontor i Bergen og har i tillegg virksomhet i Sverige.

- **Identifisering av konkurrentenes strategi:** Skandiabanken sin visjon er å ha de mest fornøyde kundene, noe banken har lyktes med. For åttende gang på rad er banken bransjevinner i Norsk Kundebarometers kåring av de mest fornøyde kundene. Undersøkelsen er basert på 18 000 kundevurderinger og omfatter seks banker (Kundebarometer, 2009).

Banken har valgt en prisbasert differensiering og har vunnet flere utmerkelser i NM for bank, som arrangeres hvert år av bladet "Dine penger". Utmerkelsene gjelder blant annet beste

betingelser innen boliglån, brukskonto, høyrente konto, totalbank for veletablerte, mest brukervennlige nettbank (Skandiabanken(b), 2009). Banken tilbyr blant annet chatting med rådgivere fra 08.00-22.00 ved innlogging på nettbanken, samt åpningstid på kundeservice fra 06.00-24.00 alle dager. Med dette skårer banken høyt angående tilgjengelighet, da dette er det beste tilbudet innenfor kundeservice. Kundeservice hos de fleste andre bankene har ikke åpnet på søndagene og har redusert åpningstid på lørdagene (Nødeland & Pihl, 2008).

Skandiabankens forretningside er å ” tilby de mest moderne og konkurransedyktige produktene, som forenkler og beriker den økonomiske hverdagen for kunden” (Skandiabanken(a), 2009).

- **Identifisering av konkurrentenes mål:** Forfatter fikk dessverre ikke tak i konkrete finansielle mål, men på generell grunnlag ser man at banken støtter sin visjon og forretningside via sterk fokus på brukervennlig nettbank, konkurransedyktige priser og god kundeservice.
- **Identifisering av konkurrentenes muligheter:** Banken sin konsept som en ren nettbank og konseptet om gebyrfrihet forutsetter at Skandiabanken er en slags utfordrer i bankbransjen. Den var for ni år siden den første banken som innførte gebyrfrie tjenester, samt selvbetjeningskonsept via nettet, noe som er blitt en bransjestandard nå. Banken har ikke kostnader forbundet med filialer som andre banker har, og har dermed muligheten til å være blant de første på markedet med bedre betingelser for kundene, noe som lett gir god omdømme.
- **Identifisering av konkurrentenes forutsetninger:** Siden banken kun er nettbasert, kan det forventes aggressiv markedsføring fra nettsiden, nye og bedre produkter med veldig sterk fokus på pris. Banken var blant annet den første banken som nylig fjernet alle kjøpsomkostninger på alle fond de tilbyr (Skandiabanken(c), 2009). Det kan også forventes betydelige anstrengelser angående forbedringer i funksjonalitet og brukervennlighet på nettsiden/ nettbanken. Selv om nettbanken er kåret til den mest brukervennlige i Norge, påpeker ledelsen at den er under kontinuerlig utvikling.

Hovedsegmentet er flittige internettbrukere. Kunder som ønsker mer personlige relasjoner med banken og er vant til direkte kommunikasjon kan dermed være vanskelig å nå.

6.3.4. Sparebanken vest.

Sparebanken vekst ble tatt med i konkurrentanalysen selv om den ikke ble pekt ut som blant de største konkurrentene til SR-Bank, fordi den satser omfattende i distriktet i det siste. Dette er landets tredje største sparebank, med en forvaltningskapital på 92,5 milliarder kroner.

Bankens satsing er regional med primære markedsområder Hordaland, Rogaland og Sogn og Fjordane, og med hovedkontor i Bergen. Banken har 59 kontorer og ca 900 medarbeidere.

Sparebanken Vest står sammen med 14 andre sparebanker bak etableringen av Frende Skadeforsikring, Frende Livsforsikring og Norne Securities (SparebankenVest(c), 2009).

Identifisering av konkurrentenes strategi:

Det er fire strategiske tema som er sentrale:

- Realisere Sparebanken Vest som finanshus;
- Styrke kultur- og kompetanseutvikling;
- Styrke og effektivisere distribusjon og drift;

Videreutvikle merkevaren (SparebankenVest(b), 2009)(s.75).

Bankens forretningside er at "Sparebanken Vest skal med tilfredsstillende lønnsomhet og forsvarlig risiko dekke kundenes behov for finansielle tjenester gjennom salg og rådgivning. Forretningsdriften skal bidra til å utvikle Vestlandsregionen ved at det tilføres verdi til bankens interessenter. Gaveinstituttet supplerer forretningsdriften" (SparebankenVest(b), 2009)(s.41).

Bankens visjon er at banken gjennom profesjonell drift vil være en drivkraft for utvikling av samfunns- og næringsliv på Vestlandet.

Kjerneverdiene er "nær, vennlig, dyktig og engasjert". Disse er en beskrivelse av de holdninger og drivkrefter som skal kjennetegne medarbeiderne i banken.

Sparebanken Vest har valgt å skille seg ut også via en utradisjonell for bankbransjen kontorinteriør. Norsk Designråd tildelte bankens kontor i Stavanger Designpris for 2008. Skrankene er borte og man bruker hele arealet som møtested og arbeidsplass. Dette står i stor kontrast til den tradisjonelle funksjonalismen som preger en typisk banklokale (SparebankenVest(b), 2009)(s.4).

Banken har også valgt en strategisk posisjonering på Lura og Hinna, hvor det kommer nye filialer i løpet av kort tid. Lokalene var tidligere disponert av Notar og nå overtatt av Ottesen & Dreyer, som driver med eiendomsmegling, og som er en del av Sparebanken Vest konsernet. Bank og eiendomsmegling skal samlokaliseres i disse lokalene (SparebankenVest(b), 2009)(s.24).

- **Identifisering av konkurrentenes mål:** Bankens overordnede mål er å være en selvstendig sparebank, og at banken skal ta posisjon som det ledende og mest foretrukne finanshuset på vestlandet.

- **Identifisering av konkurrentenes muligheter:**

Konsernets resultat før skatt var på 411 millioner kroner i 2008, som er en halvering i forhold til resultatet fra 2007 (865 mill. kr.). Resultatendringen er hovedsakelig knyttet til finansielle instrumenter og nedskrivning av utlån og garantier (SparebankenVest(b), 2009)(s.76).

Nettoinntjeningen fra banktjenester i 2008 er 30 mill lavere enn i 2007. Endringen er som forventet og skyldes skifting av forsikringsleverandør i kombinasjon med nedtrapping av etterprovisjon fra tidligere leverandør. Salget av forsikringsprodukter fra Frende Forsikring utvikler seg imidlertid meget lovende, i følge banken selv.

Sparebanken Vekst fikk en nettotilgang på 11 800 nye personkunder i 2008. Kundemassen vurderes av banken som stabil og med høy grad av tilfredshet. Banken ble for annet år på rad kåret til den beste personkundebanken blant landets store banker. Undersøkelsen er foretatt av Norsk Familieøkonomi (SparebankenVest(b), 2009)(s.78).

Vekstmulighetene i Rogaland vurderes som gode. Banken åpnet kontor i Stavanger sentrum i mai 2008. Den ble godt mottatt og banken fikk mange nye kunder innen personmarkedet. Banken synliggjorde seg selv ved å vise sterk samfunnsengasjement. Betydelige gavemidler til Gladmat AS, Kreftomsorg Rogaland og Stavanger Oilers ga mye positiv omtale (SparebankenVest(b), 2009)(s.24).

- **Identifisering av konkurrentenes forutsetninger:**

Banken selv er fornøyd med satsingen i Stavanger-området, så det er lite sannsynlig at den skal endre sine strategier med det første. På den andre siden påpeker ledelsen at strategien revurderes hvert år og ved behov kvartalsvis. Siden Sparebanken Vest er i etableringsfasen i Midt-Rogaland, kan det forventes justeringer i strategien underveis i forbindelse med den sterke konkurransen i distriktet (SparebankenVest(b), 2009)(s.75).

6.4. Kundeanalyse

Informasjon i forbindelse med kunder kan mest generelt deles i to hovedgrupper: informasjon om nåværende og fremtidige kunder. Kritiske spørsmål angående nåværende kunder er: hvilke kundegrupper har størst prioritet for bedriften, hva er det som skaper verdi for disse gruppene, hvordan kan disse segmentene nås på best mulig måte, hvordan kan bedriften skape større verdi for disse segmentene. Angående fremtidige kunder er det følgende spørsmål som er av interesse: hvordan endres kundenes ønsker og behov over tid, hva slags nye kunder skal bedriften prøve å nå, hvordan kan man nå disse (Hooley et al., 2004)(s.180).

Som tidligere diskutert hadde ikke forfatter tilstrekkelig sekundærdata for å gjennomføre denne delen av oppgaven. Derfor ble det besluttet å gjennomføre en egen undersøkelse ved bruk av kvalitativ metode. Undersøkelsen er planlagt slik at den skal kunne gi svar på de ovennevnte spørsmålene.

6.4.1. Problemstilling og forskningsdesign

Første fase i et forskningsprosjekt innebærer arbeid i forbindelse med problemstillingen og planlegging av forskningsprosjektet. Forskningsdesign er en skisse eller plan om hvordan en undersøkelse skal legges opp. Prosjektets design beskriver retningslinjer for gjennomføring av prosjektet. Retningslinjene på sin side omfatter en beskrivelse av hva undersøkelsen skal fokusere på (problemstilling), hvem som er aktuelle informanter (utvalg), hvor undersøkelsen skal utføres (adgang til felten) og hvordan den skal utføres (metode) (Thagaard, 2009)(s.48).

Spørsmålet om hva undersøkelsen skal fokusere på betyr å utforme en **problemstilling**.

Denne undersøkelsen skal fokusere på å avdekke spesifikke preferanser, behov og oppfatninger hos kunder, som SR-Bank kan benytte for å øke sine vekstmuligheter.

Problemstillingen er preget av åpenhet, slik at den kan eventuelt videreutvikles på bakgrunn av inntrykk som empirien skal gi. Det forventes at problemstillingen er rettet mot sammenhenger, for eksempel hvilke trekk ved tilbudet hos en bank tiltrekker lønnsomme kunder.

Utformingen av problemstillingen bør også innholde en begrunnelse for hvorfor problemet som studeres er viktig(Thagaard, 2009)(s.53). Problemstillingen anses som viktig i forhold til

denne oppgaven, fordi den er i sammenheng til den overordnede problemstillingen. Dessuten er det vanlig å undersøke tilfredshet blant eksisterende kunder, mens denne undersøkelsen fokuserer på informanter som har valgt en annen bank fullt eller som hovedbankforbindelse. Dette kan gi viktig informasjon om viktige karakteristika hos konkurrentene i forhold til SR-Bank, da informantene skal ha basis for sammenlikning.

Kvalitative studier baserer seg på **strategiske utvalg**, det vil si valg av informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver(Thagaard, 2009)(s.55). Det ble allerede presisert at utvalget skal bestå av både tidligere SR-Bank- kunder som har foretrukket en annen bank, og kunder hos SR-Bank med en annen hovedbankforbindelse. Begge gruppene må kvalifisere til definisjonen som banken har selv gitt for en lønnsom kunde, som beskrevet i modellen under punkt 2.1.3.

For å vurdere om en informant er lønnsom kunde etter SR-Bank sine kriterier og uavhengig av bankforbindelse, kreves det tilgang til følsomme personlige opplysninger i forbindelse med enkeltes økonomiske situasjon. I slike tilfeller kan det vise seg vanskelig å finne personer som er villige til å stille opp som informanter. Dette forutsetter bruk av **tilgjengelighetsutvalg**, hvor informanter som har strategiske egenskaper i forhold til undersøkelsen velges ut i fra deres tilgjengelighet for forskeren(Thagaard, 2009)(56).

Snøballmetoden er en vanlig metode for å velge ut tilgjengelige informanter. Denne innebærer at forskeren kontakter personer med relevante for problemstillingen egenskaper, og deretter ber om navn på andre personer med relevante egenskaper. Forfatter har benyttet snøballmetoden i denne undersøkelsen. Personer i forfatters betjentskapskrets ble kontaktet og det ble kartlagt om de har de nødvendige egenskapene. Deretter ble de som hadde de rette egenskapene bedt om å peke ut andre i sin betjentskapskrets som har de samme egenskapene. Et problem som kan oppstå er at utvalget kan komme til å bestå av informanter innenfor samme miljø eller nettverk. For å begrense dette problemet har forfatter bedt de tilgjengelige informantene om å peke ut personer som de kjenner via jobb, studie, naboskap. På denne måten sørges også for at informantene har ulik alder og utdanningsnivå.

En etisk problem forbundet med snøballsmetoden er at hvis forskeren kontakter personer som er pekt ut av de tilgjengelige informantene uten at dette er avtalt på forhånd, er det ikke gitt informert samtykke om deltakelse (Thagaard, 2009)(s.56). Dette er løst ved at de tilgjengelige informantene har forklart de utpekte personene om undersøkelsen på forhånd, slik at kun de som hadde sagt seg villig til å delta ble kontaktet.

Det er ikke aktuelt å foreta en kategoribasert utvalg i denne undersøkelsen. Hovedpoenget her er at informantene klassifiserer for lønnsomme kunder, men har valgt en annen bankforbindelse. Der er ikke sentralt for undersøkelsen om informantene bruker delvis eller ikke bruker SR-Bank i det hele tatt.

Utvalgets størrelse er avhengig av hvor mange kategorier utvalget skal representere. En eller noen få kategorier kan tilsi et relativt lite utvalg (Thagaard, 2009)(s.59). Som nevnt tidligere er det ikke aktuelt med kategorisering i denne undersøkelsen. En annen retningslinje for kvalitative undersøkelser er at utvalget ikke bør være så stor at forskeren ikke får anledning til å gå i dybden på de fenomenene undersøkelsen baseres på (Thagaard, 2009)(s.60). Dersom oppgavens tidsramme også tas i betraktning, mener forfatter at det er hensiktsmessig at utvalget består av ti informanter.

Adgang til felten kan betraktes som lett i dette tilfellet. Det er ingen utfordringer forbundet med å nå informantene på. Intervjuene gjennomføres via telefon.

Det ble avklart under punkt 2.2 at den valgte metoden er intervjuundersøkelse. Hvorfor denne egner seg best ble allerede diskutert under det aktuelle punktet.

Det er ingen spesielle etiske dilemmaer som er relatert til denne undersøkelsen. Identiteten til informantene blir uansett anonymisert, med hensyn til personlige opplysninger.

6.4.2. Innsamling av data

Formålet med et intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp under intervjuet. Et forskningsintervju kan utformes på ulike måter. Formen som er valgt i denne oppgaven er delvis strukturert intervju, som også er den mest brukte formen i

kvalitative intervjuer (Thagaard, 2009)(s.89). Den kjennetegnes ved at temaene som skal berøres er hovedsakelig bestemt på forhånd, mens rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. Som tidligere nevnt er det viktig at intervjuet skal preges av fleksibilitet, da intervjueren har lite kunnskap om feltet fra før, og at informanten skal ha mulighet til å ta opp temaer som ikke var planlagt i forveien.

Videre er det planlagt intervjuer med enkeltpersoner. Grunnen til dette er at gruppeintervjuer benyttes vanligvis når informantene har et felles grunnlag å diskutere i fra, noe som ikke er tilfellet i denne undersøkelsen.

Forfatter har prøvd å ta hensyn til viktige aspekter ved spørsmålsutformingen som har relevans her (vedlegg 1). Hovedtemaer er kompetanse, service, betingelser, nettbank.

Det ble benyttet notater under intervjuene. Dette kan være en ulempe ved direkte intervju, fordi den sosiale interaksjonen kan minke, men dette har ikke samme effekt under telefonintervjuer (Thagaard, 2009)(s.102). Det ble benyttet forkortelser i noen av tilfellene. Forfatter har hatt gjennomgang av teksten umiddelbart etter intervjuene, for å redusere risikoen for at informasjonen blir mindre fyldig.

Forfatter kjenner noen av informantene. De resterende kom intervjueren i kontakt med via felles betjente. Når undersøkelsen foregår i et miljø som forskeren kjenner fra før, reduseres den sosiale avstanden mellom forsker og informant (Thagaard, 2009)(s.104). Det at informantene og intervjueren er i samme aldersgruppe førte til at intervjueren ikke ble plassert i en overordnet kategori og det oppsto en uformell kontakt.

Informantene ble dessuten orientert på forhånd om at resultatene av undersøkelsen skulle anonymiseres, slik at personlige opplysninger om hva slags produkter de enkelte har og eventuelle opplysninger om egen økonomisk situasjon ikke kan kobles til navn.

6.4.3. Analyse og presentasjon av resultatene

I analysen av undersøkelsen er det valgt temasentrert tilnærming. Dette innebærer at fremstillingen skal rettes mot temaer som er sentrale i undersøkelsen, og at forskeren sammenlikner informasjon fra alle informanter om hvert tema (Thagaard, 2009)(s.147).

I denne oppgaven er det ikke valgt å strukturere informasjonen i matrise, som Miles og Huberman foreslår (Thagaard, 2009)(s.173). Hvert spørsmål her handler om et bestemt tema. Intervjuene har 15 spørsmål som oftest ikke krever lange svar, dermed er det ikke aktuelt med inndeling i undertemaer. Forfatter har brukt egne skisser og notater for strukturering og analyse av informasjonen.

Under spørsmål 1 blir det avklart at alle informantene er i aldersgruppen 25-35 år. Det må tas i betraktning at denne gruppen er i etableringsfasen, noe som preger svarene gitt i intervjuene.

Spørsmål to og tre avklarer hvilke banker bruker informantene og hvilken bank er valgt som hovedbank. Intervjueren forklarte i forkant hva som menes med hovedbank. Hovedkriteriet for utvelgelse av informantene var at de ikke bruker SR-Bank som hovedbank, men har brukt den tidligere eller fortsatt bruker den som tilleggsbankforbindelse. Hensikten med dette var at informantene skulle ha grunnlag for å sammenlikne SR-Bank med andre banker. Storebrand skiller seg ut som en foretrukket bank blant informantene. 40 % svarte at de bruker denne banken. 30% oppga at de bruker Postbanken som hovedbankforbindelse, mens Handelsbanken, Nordea og Fokusbank brukes av 10% av informantene hver. Det kom også frem at 10 % bruker Skandiabanken som tilleggsbankforbindelse, mens 20% vurderer å flytte til Skandiabanken i nærmeste fremtid.

Angående hva som fikk informantene til å velge hovedbankforbindelse (spm.4), svarte hele 90 % at det var bedre betingelser. 80 % av disse svarte at dette gjaldt hovedsakelig betingelsene angående boliglån. 30 % av alle informantene svarte at gebyrer og vilkår for spare- og brukskonto også hadde påvirkning over valget. 10 % svarte at gunstig avtale mellom arbeidsgiver og banken, som gikk på at arbeidsgiveren dekker 1 % av lån opp till 1 000 000 i denne banken, avgjorde valget av hovedbankforbindelse.

Spørsmål nr. 5 hadde til hensikt å avdekke hvor stor betydning har tilgjengelighet (i form av bankkontorer) for informantene. 90 % hadde ikke bankkontor i samme boligområde. Hele 100 % mente at bankfilial i de nære omgivelsene har ingen eller lite betydning, fordi kommunikasjon via internett og telefon var mest brukt (60 %), og det var sjeldent behov for å

besøke filialen. 10 % svarte at selv om det var kontor i nærheten, brukte informanten et kontor i et annet boligområde. 20 % var imidlertid usikre om hovedbanken hadde kontor i byen.

Angående hvilke av produktene informantene var mest fornøyde med og hvorfor (spm.6), svarte 90 % at dette er boliglånet, fordi de følte at de har fått bra tilbud og gode betingelser i forhold til andre banker. Dette var veldig viktig, siden boliglånet var den største utgiftsposten hos samtlige. 20 % svarte at de var mest fornøyde med fordelspakker som innehold flere produkter. I ett av tilfellene var boliglån og forsikringer hovedproduktene i pakken. Den andre var studentpakke som var gebyrfri og innehold bruks- og sparekonto, visakort og kredittkort. Informanten mente at det var veldig viktig med en synlig fordelspakke for studenter.

50 % av informantene kommer ikke på noe som de er misfornøyd meg eller kunne være bedre (spm.7). 30 % oppgir at de er direkte fornøyde med alt, mens 20 % er veldig fornøyde med alt unntatt en ting. I det ene tilfellet var dette misnøye med nettbanken. I det andre: dårlig dekning angående minibanker.

90 % av informantene er fornøyde med servicenivået i hovedbanken sin (spm. 8). Det fleste brukte ordene ”veldig bra” for å beskrive det. Tilbakemeldingene angående servicenivået ved kontorene gjaldt rask og profesjonell oppfølging, hyggelig betjening, aldri ventetid, ryddigere saksbehandling enn tidligere opplevd. Angående mail- og telefonkontakt var det god oppfølging og raske og tilfredsstillende tilbakemeldinger informantene satt pris på.

Kompetansen som hovedbanken innehar (spm. 9) oppleves som veldig bra av 50% av informantene. De resterende 50 % mener at kompetansen er på en grei og akseptabel nivå. 10 % av de sistnevnte svarte at de ikke tror at det er vesentlige forskjeller i kompetansen hos bankene som så langt er blitt brukt, mens 10 % mente at det er nok de fleste som har god kompetanse, men ikke alle er like flinke til å formidle det. 10 % av den siste gruppen presiserte at den generelle kompetansen er bra, men at kompetansen ved kontorene oppleves på mye høyere nivå enn den ved kundesentrene (telefonhenvendelser). Informanten opplever å bli satt over for ofte og som resultat: lang betjeningstid.

Videre er det hele 90 % som svarte at bedre betingelser hos andre banker var hovedårsaken til at SR-Bank ikke ble foretrukket som hovedbank (spm.10). 40 % av disse hadde i tillegg

negative opplevelser i forbindelse med service, i 30 % av tilfellene i filialen på Kvadrat. Betjeningen ble beskrevet som litt vanskelig, ikke helt imøtekommende, litt sur. 10 % av disse 40 % hadde negative opplevelser med egen rådgiver, som ble beskrevet som treg og lite fleksibel. 10 % nevnte at SR-Bank kom dårlig ut av undersøkelser som sammenliknet forskjellige banker på renter og gebyrer. Samme informanten opplevde servicenivået som bra, men for lang ventetid (Madla).

Informanten som ikke pekte ut bedre betingelser som hovedårsak til bankskifte, fikk ikke utstedt visakort med legitimasjon hos SR-Bank. Hun ble opplyst at etter at hun hadde hatt fast inntekt i seks måneder, kunne hun få visakort med legitimasjon. Etter seks måneder med fast inntekt ble hun informert om at hun ikke kunne få visa med legitimasjon før hun har fått bosetningstillatelse. Dette tar normalt tre år. Informanten fikk umiddelbart kort med legitimasjon hos Fokus Bank, hvor hun flyttet alle produktene hun hadde hos SR-Bank. Det kan oppsummeres med at hun valgte en annen bank på grunn av glipp i kompetansen, eller feil informasjon som hun fikk ved henvendelsene i SR-Bank.

60 % av informantene tenker på ordet ”dyrt” når de hører SR-Bank (spm. 11). 40 % av informantene beskrev banken som ”stor”, ”solid” og ”trygg”. Andre assosiasjoner var ”lett tilgjengelig”, ”kjent bank”, ”diskriminerende”, ”litt vrien å ha med å gjøre”, ”har hørt at flere enn meg har opplevd rot”, ”Er du prisbevisst er SR-Bank nok ikke det beste valget”, ”grei bank”, ”profesjonell” (10 % av informantene for hvert av utsagnene).

Angående hvor fornøyde informantene var med nettbanken og nettsiden til hovedbanken (spm. 12) svarte 70 % av informantene at de var veldig fornøyde. Årsakene til dette var at de var oversiktelige, brukervennlige og enkle. 20 % av disse oppga som viktig at de aldri har opplevd feil på siden. 10 % av dem som vær veldig fornøyde påpekte allikevel at funksjonaliteten kunne være bedre, i form av flere tilbud av forskjellige typer lån via nettbanken.

Kun 10 % av informantene var misfornøyde. Grunnen til dette var at nettbanken ble vurdert som ustrukturert, ikke oversiktelig og vanskelig å finne ut av.

20 % oppga at de ikke hadde brukt nettbanken til SR-Bank (spm. 13). 37,5 % av informantene som hadde brukt den, opplevde både nettsiden og nettbanken som veldig bra og var veldig fornøyde. Årsakene til dette var oversiktighet, at de var logisk oppbygde og enkle å bruke. Tilsvarende prosent oppga at de var fornøyde. Av samtlige som svarte at de var fornøyde og veldig fornøyde, var det igjen 37,5 % som påpekte at de ikke så står forskjell mellom nettbankene til bankene som de har hatt kundeforhold til så langt.

12,5 % av informantene som hadde brukt nettbanken svarte at mens nettbanken var bra og oversiktlig når det gjaldt de enkle og mest brukte funksjonene som overføring av penger, betaling av regninger, sjekking av saldo og transaksjoner, var den for dårlig for kunder som brukte mer avanserte tjenester. Aksjehandel via nettbanken til SR-Bank ble opplevd som ”nesten ubrukelig”, sammenliknet med Postbanken og Dnb Nor sin løsning. Endring angående fond, for eksempel økning av sparebeløpet, ble opplevd som ”så å si umulig å finne ut av” og ”unødvendig komplisert”.

De resterende 12,5 % var middelsfornøyde med SR-Bank sin nettside og nettbank, fordi de ble opplevd som ikke oversiktlig nok og vanskelige å finne ut av.

På spørsmål hva som kan få en til å skifte bank (spm.14) ga samtlige informantene flere svaralternativer. Det kom frem under samtalene at alternativene som ble nevnt først hadde størst betydning. Det som skilte seg mest ut var bedre betingelser generelt (30 %) og bedre pakketilbud/ totalpakke av produkter (30 %). Selv om informantene ordla seg på forskjellig måte, etter nærmere forklaring kom det frem at de mente bedre betingelser som resultat av at de hadde samlet flere produkter i samme bank. Dermed kan det oppsummeres at 60 % svarte at bedre betingelser i forskjellige produktkategorier er avgjørende for bankskifte.

Videre svarte 30 % at bedre betingelser på boliglånet (30 %) kan føre til bankskifte. 40 % pekte ut gebyrfrihet, selv om den var først i rekken kun hos 10 % av informantene. Betingelser på sparekonto ble nevnt av 30 % av informantene.

30 % av informantene presiserer at betingelser betyr ikke alt, men er viktige. Tilsvarende prosent oppga at en eventuell bankskifte kan være resultat av ”en god kombinasjon av alt”. Samtidig pekte 20 % av de resterende informantene ut en sammensetning av bedre betingelser

og kriterier som kompetanse, tilgjengelighet, avtaler mellom banken og arbeidsgiveren, rask og ukomplisert service, god nettbank, god kontakt med rådgiveren. Dette mener forfatter kan også tolkes som ”en god kombinasjon av alt”. Det kan oppsummeres med at 50 % svarte at tilbud fra ”en bank som er god på alt” kan være årsak til bankskifte.

Uten at dette ble planlagt på forhånd, kom det opplysninger under intervjuene at 40 % av informantene foretrakk å ha alle produktene i samme bank. De resterende av informantene syntes at det var uproblematisk å bruke flere banker, eller brukte en bank på daværende tidspunkt, men hadde planer om å bli kunder hos andre banker også.

70 % av informantene oppgir at boliglånet er det viktigste produktet (spm. 15), fordi dette var den største utgiftsposten for øyeblikket. 20 % oppga forsikringene som produktet med størst betydning, pga selve innholdet og fordi informantene mente at de har fått mye bedre tilbud sammenliknet med tilsvarende produkter hos andre banker.

10 % mener at en totalpakke av produkter kan regnes som et produkt og peker denne ut som viktigst. 30 % oppga at selv om sparing ikke er produktet på daværende tidspunktet, har betingelser rundt denne også veldig stor betydning.

7. Tolkning

Spørsmål 1 avdekker at informantene er i aldersgruppen 25-35 år. På det ene siden er segmentet litt begrenset. På det andre siden er dette et nøkkelsegment for banken. Som påpekt tidligere oppga flere av rådgiverne i SR-Bank sitt kontor på Domkirkeplassen at blant de mest lønnsomme kundene i porteføljene deres var det som oftest segmentet 40-60 år, eller småbarnsfamilier, som sparer trygt. De fleste av informantene faller under andre kategorien, samtidig som de er et fremtidig segment med stor betydning for banken.

Blant bankene som var foretrukket av informantene skilte seg Storebrand (40%) og Postbanken (30%). Av de kun nettbaserte bankene var det Skandiabanken som ble brukt av flest informanter. Kun Skandiabanken ble analysert i kundeanalysen. Selv om Postbanken og Storebrand ikke anses av SR-Bank som blant de største konkurrentene, kan svarene peke i

retning at disse bankene har veldig konkurransedyktige betingelser, eller i alle fall har informantene en slik oppfatning. Bedre betingelser ble grunnen til bankskifte for 90 % av informantene, og betingelser på boliglånet: for 80 %. Dette er tall som støtter funnene i PESTEL- analysen, om at kundelojaliteten minker, mens det er tendenser til sterkere materialisme. Dette gjelder nok i størst grad for det aktuelle segmentet som normalt er i etableringsfasen, har store utgifter i forbindelse med dette og dermed er veldig sensitiv angående pris. Hovedbank velges som følge ut i fra hvilken bank har de beste betingelsene, hovedsakelig på boliglån. Andre egenskaper ved banken, som kompetanse, service og tilgjengelighet er mindre avgjørende for valget.

Resultatene viser også at gunstige avtaler mellom banken og arbeidsgivere kan skape gode vekstmuligheter innen personmarkedet. Dette gjelder spesielt store bedrifter med mange medarbeidere. Får bedriften gode lånebetingelser hos banken, kan den være villig til å dekke en andel av de ansattes lån hos den aktuelle banken, noe som gjør at banken blir foretrukket fremfor konkurrenter. Tilfellet som ble beskrevet under intervjuene gjaldt en avtale mellom Handelsbanken og Aker Kværner.

Det ble avdekket at tilgjengelighet, som SR-Bank mener selv er en stor konkurransefortrinn, har flere aspekter. Under SVIMA- analysen ble det pekt ut fire kilder til tilgjengelighet, eller distribusjonskanaler. Tilgjengelighet via fysisk tilstedeværelse i de nære omgivelsene har ikke så stor betydning for informantene, i følge resultatene. 100 % ga dette svaret, noe som taler for seg selv.

Informantene legger derimot stor vekt på telefonkontakt med banken. Dette støtter endringene, som SR-Bank har planlagt angående kundesenteret. Disse ble presentert detaljert under punkt 4.1 og gjaldt i korte trekk følgende: større beslutningsfrihet, bredere produktspekter, ferdigstilling av flere henvendelser, flere initiativer i samtalene fra medarbeidernes side.

Det må imidlertid bemerkes at Kundesenteret bør gjerne betraktes i større grad av SR-Bank som egen distribusjonskanal, og ikke som ”supplement til det vanlige bankkontakten”, som det kommer frem fra bankens nettside. Resultatene fra kundeanalysen viser at flere av informantene ikke har noe ”vanlig” bankkontakt i kontorene, men benytter hovedsakelig telefon og mail i kommunikasjonen med banken. Dette betyr i praksis at medarbeiderne på

Kundesenteret burde skifte fokus fra ”betjening av filialens kunder”, slik det kommer frem fra Notatet om implementering av forretningsplanen, til ”betjening av egne kunder”.

Åpningstidene på Kundesenteret bør gjerne revurderes, siden tilgjengelighet ble pekt ut som en av bankens strategiske ressurser. Et av hovedmålene i følge foretningsplanen er at endringene i forbindelse med distribusjonskanalene er foretatt for at kunden skal oppleve at SR-Bank har markedets best utbygde distribusjonsnett (punkt 4.4). I forbindelse med dette må det påpekes at Dnb Nor, Postbanken og Skandiabanken har utvidet tilgjengelighet i forhold til SR-Bank på skrivetidspunktet, med bla åpent på søndagene og lengre åpningstid i ukedagene og lørdagene (Nødeland & Pihl, 2008)

Kundeanalysen avdekket at nettbanken er en av de viktigste kildene til kommunikasjon med banken for 60 % av informantene. Det er interessant at flere av informantene oppfatter nettbanken som et produkt. Under samtalene ble det avklart at nettbanken er ansett å være en distribusjonskanal i denne undersøkelsen. Det må nevnes allikevel at denne har veldig stor betydning for informantene.

Resultatene kan tolkes som om den harde konkurransen mellom bankene har forflyttet seg også i den virtuelle verdenen. 37,5 % av informantene som hadde brukt SR-Bank sin nettside og -bank ikke ser så stor forskjell mellom nettbankene og -sidene til bankene de så langt har brukt. Dette kan tyde på at det er vanskelig å skille seg ut positivt også på dette området. Dette støttes også av faktum at et stort antall av informantene var fornøyde eller veldig fornøyde (37,5 % for begge svaralternativene) med SR-Bank sin nettbank, men samtidig svarte 70 % av informantene at de var veldig fornøyde med nettbanken til hovedbankforbindelsen sin også. Det ser ut som at det er vanskelig for informantene å skille mellom nettbankene når det gjelder de enkle funksjonene, som gjelder betalingsformidling, overføringer, sjekking av saldo og transaksjoner. Det kom frem at SR-Bank oppleves som dårligere angående aksje- og fondshandel via nettbankene sammenliknet med andre av konkurrentene (12,5 %). Under punkt 4.6 ble det beskrevet at banken jobber kontinuerlig med forbedring av det selvbetjente tilbudet, når det gjelder standarttjenester som livsforsikring og finansiering. Forfatter mener at aksje- og fondshandel også kan betraktes som standarttjenester for at nettbanken skal være konkurransedyktig, da det er stadig flere som handler slike produkter.

Det må også bemerkes at under konkurrentanalysen kom det frem at flere banker enten har eller har planlagt online- signering av stor spekter produkter. Dette betyr at utvidelse av produktspekteret på nettbanken alene ikke kommer til å gi SR-Bank et konkurransefortrinn. Brukervennlighet og oversiktelighet kan tenkes å spille stor rolle, noe som resultatene av kundeanalysen også bekrefter.

Resultatene fra kundeanalysen rettferdiggjør den planlagte nye strukturen som skiller mellom rådgivere i markedsplassen og rådgivere med portefølje. Siden informantene ikke er avhengige av et kontor i de nære omgivelsene, kan rådgivere uten portefølje gjøre det enklere for dem å henvende seg hvor som helst og få relevant rådgivning.

Det at 90 % av informantene er mest fornøyde med boliglånet sitt som produkt, fordi de mente de har fått bedre betingelser enn andre banker tilbyr, peker igjen i retning at pris er avgjørende for valg av bank. Informantene er dessuten klare over tilbud ved andre banker, noe som støtter funnene i PESTEL- analysen, at det utbredte bruket av internett gir mulighet til å sammenlikne lett forskjellige aktører på markedet (diskutert under punkt 5.1.4). Dette har innflytelse over konkurranseintensiteten i bankbransjen.

Faktum at 50 % ikke kommer på noe som kunne være bedre hos hovedbankforbindelsen og 30 % er direkte fornøyde med alt, kan tolkes i to retninger. På den ene siden kan det virke som at når en føler selv at en har fått gode betingelser hos hovedbanken sin, kan man som lett være fornøyd på generell grunnlag også. På den andre siden kan det virke som at folk har rett å slett vanskeligheter med å skille mellom forskjellige banker på andre punkter enn betingelser. Det sistnevnte underbygges av svarene angående servicenivå og kompetanse, som avdekker at nærmest 100 % er fornøyde angående disse punktene også. Dessuten er det 90 % som oppgir at de har valgt en annen bank fremfor SR-Bank pga bedre betingelser. Dette bekrefter igjen at markedet har endret seg i retning sterkere bevissthet angående pris og minkende lojalitet, det siste som følge av bla den mer distanserte kommunikasjonen med banken, som kundeanalysen avdekket.

Ordene som best beskriver banken i følge informantene er ”dyr” (60 %), ”stor”, ”solid” og ”trygg” (40 % for de tre sistnevnte). Flere av informantene opplever banken som dyr pga

bla høye gebyrer. Som tidligere nevnt mener banken selv å ha fått flere nye kunder som resultat av innføringen av de gebyrfrie kontoene ”alltid” og ”alltid+”. Funnene i kundeanalysen kan tyde på at banken også har mistet kunder før denne innføringen, som følge av at andre banker hadde lavere gebyrer. Dette kan bety at det er veldig viktig å være tidlig ute med nye tilbud og produkter i bankbransjen. Blir banken først stemplet som dyr, kan det være vanskelig og tidskrevende å snu denne oppfatningen.

Det som er positivt her er at SR-Bank oppfattes samtidig som trygg, solid og stor av kunder som har valgt en annen hovedbankforbindelse. Dette kan ha sammenheng med bankens lange historie og tilstedeværelse i distriktet.

På spørsmål hva kan få informantene til å skifte bank igjen er det 60 % som svarer bedre betingelser. Dette støtter igjen påstanden om at informantene har vanskeligheter med å skille mellom forskjellige banker på andre kriterier en pris, og at pris er faktoren med størst betydning for informanten. Det som var nytt her er at 50 % mener allikevel at ”betingelser betyr ikke alt, men er viktige”. Disse informantene mente at en eventuell bankskifte bør være ”en god kombinasjon av alt”. Her inngår kriterier som betingelser (boliglån, sparing, gebyrfrihet ble nevnt oftest) kompetanse, tilgjengelighet, service, nettbank, rådgiver. Det er viktig å påpeke at disse kriteriene har betydning i kombinasjon med gode betingelser.

Et funn som SR-Bank kan ta fordeler av er at bra tilbud angående totalpakker kan være med å øke vekstmulighetene, spesielt når det kommer frem fra forretningsplanen at hovedbankkunder blir prioritert.

De ovennevnte funnene gir en indikasjon om at produktet Smart-lån som ble beskrevet under punkt 4.7 kan være en god strategi når det gjelder å tiltrekke unge kunder. Den gir 0,5 % lavere rente på bla boliglånet ved sikkerhetsklasse 1 og 2 (75 %) sammenliknet med vanlig boliglån hos banken. En sjekk angående betingelser på boliglån i skriveøyeblikket hos konkurrerende banker visste at renten som Smart- lånet tilbyr er svært gunstig. Dessuten oppga 80 % av informantene at boliglånet var det viktigste produktet for dem, og 40 % svarte at de foretrekker å ha alle produktene samlet i en bank, noe som rettferdiggjør kravet om produktdekning som ble beskrevet tidligere.

8. Oppsummering av de strategiske analysene

Forfatter har valgt å oppsummere resultatene fra de strategiske analysene med å utarbeide en SWOT- analyse. Dette er en enkel og oversiktelig rammeverk for å strukturere strategisk analyse. Verktøyet er en kombinasjon av en analyse av eksterne (trusler, muligheter) og interne (svake og sterke sider) faktorer. Funnene kan presenteres kort på følgende måte:

Sterke sider:

- Oppfattes som stor, solid og trygg: lokal forankret bank;
- God på bredde, total leverandør;
- Høy kompetanse;
- Høy grad av tilgjengelighet;
- Stordriftsfordeler

Svake sider:

- Banken trenger lang tid på å endres, fordi den ikke er spesialisert nok;
- Vekstmulighetene som nettsiden/banken tilbyr ikke er utnyttet for fullt;

Trusler:

- Sterk konkurranse i bransjen;
- Vanskelig å skille seg ut pga produktenes art;
- SR-Bank oppfattes som dyr i forhold til konkurrentene;
- Substitutter.

Muligheter:

- Vekstmuligheter via Kundesenteret som egen distribusjonskanal;
- Vekstmuligheter via Nettbanken som egen distribusjonskanal;
- Vekstmuligheter via endringer i markedsplassene og rådgivernes rolle;
- Vekst via tidsriktige produkter.
- Avtaler innen bedriftsmarkedet som kan støtte vekst i personmarkedet;

9. Diskusjon

Resultatene i kundeanalysen ble tolket med utgangspunkt i en induktiv tilnærming, dvs. at det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av analyse av dataene. Resultatene av

undersøkelsen ble presentert som fortolkende beskrivelser. Herunder vil forfatter foreta en diskusjon rundt sentrale kriterier for å vurdere forskningens troverdighet.

9.1. Reliabilitet

Reliabilitet gir svar på spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte (Thagaard, 2009)(s.198).

Silverman argumenterer for at en kan styrke reliabiliteten ved å gjøre forskningsprosessen gjennomsiiktig. Dette innebærer at det gis en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder, som muliggjør at forskningsprosessen vurderes trinn for trinn (Thagaard, 2009)(s.199). Dette mener forfatter å ha gjort gjennom en detaljert beskrivelse av undersøkelsesopplegget angående problemstilling, type utvalg, metode for å velge ut informanter, utvalgets størrelse, adgang til feltet (under punkt 6.4.1 og 6.4.2).

I følge Seale kan reliabiliteten styrkes gjennom å presentere konkrete data som er i så stor grad atskilt fra forskerens fortolkninger som mulig. Denne fremgangsmåten innebærer at forskeren gjør rede for hva som er referat fra intervjusamtaler og hva som er forskerens egne kommentarer, slik at leseren kan lett skille mellom hva som er primærdata og hva som er forskerens vurderinger (Thagaard, 2009)(s.199). Dette mener forfatter å ha oppnådd via atskilt presentasjon av resultatene (punkt 6.4.3) og tolkning av resultatene (punkt 7.0) fra intervjuene.

Selv om det ikke ble benyttet lydbåndopptak under telefonintervjuene, mener forfatter at informasjonen som ble samlet inn er av god kvalitet. Tidspunktet for intervjuene ble nøye avtalt på forhånd, slik at informantene skulle ha god tid på å gi svar, og intervjueren hadde tilstrekkelig med tid for å notere svarene.

Som nevnt under punkt 6.4.1 ble det benyttet snøballmetoden for utvelgelse av informantene. Dette innebærer at intervjueren kjente noen av dem fra før av, mens de resterende var betjente av intervjuerens betjente. Dette mener forfatter var positivt for undersøkelsen, da informantene visste på forhånd at intervjuene foretas i forbindelse med en masteroppgave, og var villige til å stille opp og gi utfyllende svar.

Temaets art, som ikke krevde for personlige opplysninger, og presiseringen om at svarene skulle anonymiseres gjør at relasjonen til informanten var preget av åpenhet og at intervjueren mener at det ble avgitt ærlige svar.

9.2. Validitet

Validitet er knyttet til tolkning av data og handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til. En vurdering av validiteten av en undersøkelse gir svar på spørsmålet om resultatene av undersøkelsen representerer den virkeligheten som ble studert (Thagaard, 2009)(s.201).

Som nevnt under punkt 6.4.3 og punkt 7.0 er informantene i alderen 25-35 år, og er i etableringsfasen. Da forfatter også tilhører denne aldersgruppen, øker risikoen for at resultatene kan tolkes og påvirkes av egne oppfatninger og erfaringer. For å nøytralisere denne sannsynligheten har forfatter begrunnet funnene i kundeanalysen med funn som ble gjort i forbindelse med tidligere analyser: PESTEL- analysen, Konkurrent- analysen og SVIMA- analysen. For å utføre disse ble det brukt Internet- kilder, bla nettsider til forskjellige institusjoner, internett artikler og publikasjoner, samt informasjon i form av statistikk hentet fra SSB. Resultatene ble også diskutert i forhold til hovedpunktene i Notatet om implementering av forretningsplanen hos SR-Bank. Det ovennevnte informasjonen fremstår som variert og betraktes dermed av forfatter som nøytral. Derfor mener forfatter at tolkningene foretatt under kundeanalysen fremstår som gyldige.

9.3. Overførbarhet

Overførbarhet i kvalitativ forskning handler om hvorvidt tolkningen som utvikles innenfor rammen av en undersøkelse kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2009)(s.207). Utvalget som en enkel studie baseres på og spesielle trekk ved det, er sentrale i diskusjonen om overførbarhet.

Siden utvalget her består av informanter mellom 25-35 år som er i etableringsfasen, kan det tenkes at svar fra informanter fra andre landsdeler enn Rogaland, som tilfredsstillere kriteriene for utvalget i denne oppgaven, hadde gitt grunnlag for tilsvarende tolkning i en annen sammenheng. Tolkningene i kundeanalysen er basert i større grad på sosiokulturelle tendenser

som er uavhengige av geografisk tilhørighet enn på lokale særtrekk, og kunne dermed antas å være relevante i andre sammenhenger.

Det er viktig å presisere her at den antakelsen som forfatter gjorde ovenfor om fortolkningens overføringsverdi, kan kun testes ved videre forskning.

9.4. Etiske dilemmaer

Etiske dilemmaer er lite aktuelle for kundeanalysen i denne oppgaven, fordi spørsmålene i intervjuene handlet mer om oppfatninger av omgivelsene enn informantenes egen selvforståelse. Dette reduserer muligheten for at informantenes erfaringer og opplevelser settes i en annen sammenheng enn det som er kjent for dem, slik at tolkningene kan både virke provoserende og fremmedgjørende.

En annen etisk spørsmål er knyttet til hvorvidt informantene kan kjenne seg selv, eller svarene de har gitt, i undersøkelsen. Bortsett fra at intervjuene ble anonymiserte, ble det også benyttet temasentrert og ikke individentsentrert presentasjon av resultatene. Dette også minker faren for gjenkjennelse.

10. Konklusjon

10.1. Konklusjon

Konklusjonen i denne oppgaven vil gi svar på spørsmålene som ble stilt i problemstillingen (punkt 1.1). Denne er basert på resultatene som forekom under de strategiske analysene.

10.1.1. Er det vekstmuligheter for SR-Bank i Midt-Rogaland?

Det kan konkluderes med at det er vekstmuligheter for SR-Bank i Midt-Rogaland innen personmarkedet, selv om det er faktorer som har begrensede effekt. På den ene siden er det svakere vekstmuligheter for banken generelt som resultat av finanskrisen, i form av økte utlånstap, betydelige tap på beholdningen av aksjer og obligasjoner, nedgang av inntektene knyttet til sparing og plassering. På den andre siden avdekket PESTEL- analysen at SR-Bank er i mindre grad berørt enn andre bankinstitusjoner i landet, siden det er godt arbeidsmarked i fylket. Dette resulterer i lav arbeidsledighet, høy innflytning i distriktet og boligpriser som holder seg på et høyt nivå.

En annen faktor som påvirker vekstmulighetene på en negativ måte er den sterke konkurransen mellom bankene i distriktet, samt at det er vanskelig å skille seg ut på en positiv måte på grunn av produktenes art.

Kundeanalysen avdekket dessuten at SR-Bank oppleves som stor, trygg og stabil. Dette øker vekstmulighetene i form av tilstrømming av nye kunder i ustabile tider. Dette bekreftes også i bankens årsoppgave for 2008: nesten 7000 nye hovedbankkunder for 2008.

Offentlig omtale, sterkere materialisme, minkende lojalitet, rivende utvikling i IKT og stadig større fokus på pris som resultat av at det er vanskelig å skille mellom produktene via andre kriterier, er også faktorer som har direkte påvirkning over vekstmulighetene for SR-Bank. Det er opp til banken om den skal klare å snu effektene av disse faktorene til sin fordel.

10.1.2. Hvor er det vekstmuligheter?

Vekstmulighetene er hovedsakelig i tiltrekkingen av flere hovedbankkunder og økt produktdekning per kunde. Dette innebærer kapring av andeler fra konkurrentene.

Kundeanalysen avdekket at det er vekstmuligheter blant segmentet 25-35 år som har hatt SR-Bank som hovedbank tidligere. Dette segmentet er veldig mottakelig angående påvirkning via pris. Det oppga (60 %) at gode betingelser er avgjørende for valg av hovedbank, samtidig som kompetanse, tilgjengelighet, servicenivå, nettbank har stor betydning. SR-Bank skårer høyt på de sistnevnte kriteriene, så det er betingelsene som banken tilbyr som er avgjørende for å få tilbake kunder fra dette segmentet. Det er bekymringsfullt at så mange opplever banken som dyr, da dette er en kritisk segment for banken: det svarer på kriteriene for lønnsomme kunder, og de er det fremtidige segmentet 40-60 år, som ble betegnet av flere rådgivere ved banken som den lønnsomste.

10.1.3. På hvilken måte kan man utnytte disse mulighetene?

Vekstmulighetene via flere hovedbankkunder og økt produktdekning per kunde kan forsterkes via bedre utnyttelse av nettbanken og Kundesenteret som selvstendige distribusjonskanaler. Banken er selv klar over at disse kanalene ikke utnyttes optimalt per dags dato og jobber kontinuerlig med effektivisering av disse. Nettbanken burde være i større grad tilpasset for kunder som etterspør mer avanserte tjenester, som for eksempel aksje- og fondshandel. Resultatene fra kundeanalysen kan tyde på at kunder som bruker disse tjenestene ikke er fornøyde.

En annen svakhet ved nettsiden er at den er kun på norsk. Under PESTEL- analysen ble det avklart at utenlandske kunder er en voksende gruppe med spesielle behov som banken bør ta hensyn til. Et eksempel på to store kundegrupper er utenlandske stadsburgere som jobber innen oljeindustrien, og polske arbeidere. Mangelen av engelsk versjon stenger egentlig for vekst via denne kanalen angående dette segmentet.

Kundesenteret bør også betraktes som egen distribusjonskanal. Her er det store vekstmuligheter siden det er planlagt en mye bredere produktspekter og beslutningsfrihet som åpner for slutføring av flere henvendelser.

Åpningstidene bør gjerne revurderes både for å optimalisere vekstmulighetene utenom kontorenes åpningstid, og for at banken skal være konkurransedyktig angående tilgjengelighet også når det gjelder denne kanalen.

Videre kom det frem av SVIMA -analysen at kompetanse, tilgjengelighet og kjennskap til det lokale markedet kun gir midlertidige fortrinn til banken. Disse i seg selv gir dermed ikke grunnlag for vekstmuligheter. Kundeanalysen kom fram til at en god kombinasjon av forskjellige kriterier, bla noen av de overnevnte, og bedre betingelser, kan føre til bankskifte. Dermed konkluderer forfatter med at konkurransedyktige betingelser, god kompetanse, høy grad av tilgjengelighet, god service og god nettbank, hvor av konkurransedyktige betingelser veier mest, gir best grunnlag for vekst for SR-Bank angående det aktuelle segmentet.

10.2. Valg av strategi

På bakgrunn av resultatene i kundeanalysen mener forfatter at behovsbasert posisjonering egner seg best for SR-Bank når det gjelder segmentet 25-35 år. Utvalgsbasert posisjonering, som ble beskrevet under punkt 2.1.4 egner seg best når en bedrift kan produsere et produkt eller tjeneste på best mulig måte. Her må det tas i betraktning ikke bare egenskapene ved produktet, men også opplevelsen kunden har av produktene. Kundeanalysen avdekket at informantene hadde vanskeligheter med å skille mellom produkter fra forskjellige banker på andre kriterier enn pris.

Adgangsbasert posisjonering er aktuell for å nå kundene som bruker nettbanken som hovedkommunikasjonskanal med banken. Dette segmentet har liknende behov som øvrige kunder, men det kreves forskjellig sammensetning av aktiviteter for å nå dette segmentet.

Av de fem hovedgrupper med strategier som Mintzberg peker ut er det å skille ut hovedforretningsområdet, eller differensiering, som er mest aktuell her. Som allerede nevnt opererer SR-Bank i en bransje med sterk konkurranse hvor det er vanskelig å skille seg ut på en positiv måte. En strategi basert kun på prisdifferensiering er ofte brukt når det er vanskelig å differensiere produktene på en annen måte. Denne strategien er ikke prioritert av SR-Bank, som har fokus på vekst via større antall lønnsomme hovedbankkunder. En konkurranse basert kun på pris fører som nevnt under punkt 2.1.4 til at kunden har ulike produkter hos

forskjellige banker og bytter ofte mellom disse, ut i fra hvilken bank er billigst for øyeblikket angående den relevante produktkategorien.

Forfatter mener at en strategi basert på kvalitetsdifferensiering kunne brukes av banken for å øke vekstmulighetene angående 25-35 segmentet og for å dempe prisfølsomheten som dette segmentet viser. Livsstilsprodukter som ble omtalt under punkt 2.1.4 kan betraktes som en form for kvalitetsbasert differensiering. Resultatene fra kundeanalysen viste at 60 % av informantene ville skifte bank på grunn av bedre betingelser, samtidig som 50 % påpeker at gode betingelser betyr ikke alt, men er veldig viktige. Dette åpner for to muligheter. På den ene siden kan banken tilby standard- og modulære produkter, som er konkurransedyktige på pris. På den andre siden kan det være hensiktsmessig å skille uterligere dette segmentet, ved å identifisere kunder som vil være interesserte i livsstilsprodukter. De fleste banker i dag, inklusivt SR-Bank, har en kundesegmentering som er stort sett basert på livsløp. PESTEL-analysen avdekket blant annet at det er stadig sterkere tendenser mot individualisering i samfunnet, noe som tyder at livsstilsprodukter blir stadig oftere etterspurt i fremtiden.

Kundeanalysen avdekket også at flere av informantene bruker forskjellige banker. Som nevnt under punkt 2.1.4 skaper livsstilsproduktene et personlig forhold mellom kunden og banken, som gjør det vanskelig for kunden å handle hos andre banker. Ved en slik strategi er det den totale relasjonen til kunden som er viktig. Livsstilsprodukter kan være en sammensetning av økonomiske, kulturelle, politiske, sosiale preferanser hos kunden, hvor pris er bare en faktor blant flere og dermed har redusert virkning i forhold til de resterende egenskapene ved produktet. Et eksempel på slike produkter kan være fond hos fondsforvaltere som bevisst lar være å samarbeide med bedrifter som bruker barnearbeid, for dette hadde vært i strid med normer og verdier hos en bestemt kundegruppe.

Det kan imidlertid vise seg vanskelig å få tilstrekkelig informasjon som gir indikasjoner om livsstil og eventuelle livsstilsendringer hos kundene. Det burde være en form for varslingsystem som fanger slike endringer. En mulig løsning kan være innføring av "chat"-funksjon i nettbanken. Konkurrentanalysen avdekket at flere banker har allerede gjort dette. Dette åpner for en mer personlig kommunikasjon med kunden, samtidig som viktig informasjon kan enkelt lagres. Dette kan enkelt gjøres via Kundeieimodellen. Kundeinformasjonen i FD-kasse og FD-kreditt, som var hovedkilder til kundeinformasjon før

Kundepleiemodellen ble innført, er ofte upresis, for gammel, eller ukomplett.

Kundepleiemodellen gir mulighet for enkel endring av informasjon eller føring av ny informasjon ved kontakt med kunden, som kunne senere brukes både angående livsløps- og livsstilsprodukter.

En annen aspekt som støtter satsingen på livsstilsprodukter er den nye strukturen som er planlagt i forbindelse med kontorene. Den ble omtalt under punkt og i korte trekk omfatter en skille mellom rådgivere i markedsplassen (uten portefølje) og rådgivere med portefølje. Dessuten er det planlagt å frigjøre tid for rådgiverne ved å innføre flere funksjoner på nettbanken og Kundeservice. Disse endringene er mer i retning av forbedring av den operasjonelle effektiviteten enn strategiske endringer, og gjør det mulig for rådgiverne å jobbe mer bevisst mot å skreddersy produkter for kundene.

Sluttord

Med dette vil forfatter sette punktum for denne oppgaven, i håp om at SR-Bank vil finne resultatene og konklusjonene som forekom interessante. Forfatter vil også ønske banken lykke til videre i kampen om vekst i et vanskelig marked.

Kilder:

- Bache, G., & Nodeland, R. (2009). Lønnskonto: yA Bank [Electronic Version]. Retrieved 11.05.09 from <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=550352>.
- DnbNOR(a). (2009). Våre fond. Retrieved 08.05., 2009, from https://www.dnbnor.no/om_oss/enheter/dnbnor_kapitalforvaltning/fond/vaare_fond.html
- DnbNOR(b). (2009). Om Dnb NOR- Konsernet. Retrieved 15.05., 2009, from https://www.dnbnor.no/om_oss/
- DnbNOR(c). (2009). Strategi. Retrieved 15.05., 2009, from https://www.dnbnor.com/om_konsernet/strategi/_deskstrategi_.html
- DnbNOR(d). (2009). Kvartalsrapport/ Konsern. Retrieved 19.05., 2009, from https://www.dnbnor.com/investor_relations/aars-og_delaarsrapporter/2009/ars_delarsrapporter_2009.html
- Engen, O. A., & Gjelsvik, M. (2004). *Radikale innovasjoner i etablerte foretak*. Bergen: Fagbokforl.
- EPSI. (2009). EPSI NORWAY. Retrieved 20.04, 2009, from <http://www.epsi-norway.org/>
- Finansdepartementet. (2009). Arbeidsområder. Retrieved 13.03, 2009, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dep.html?id=221>
- FokusBank. (2009). Fondsoversikt. Retrieved 09.05., 2009, from <http://www-2.fokus.no/link/PopupOffice2007CMSFondsoversikt>
- Freixas, X., & Rochet, J.-C. (2008). *Microeconomics of banking* (2 ed.). Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Gjensidige(a). (2009). Fondssparing. Retrieved 08.05., 2009, from <https://www.gjensidige.no/no/0/Privat/Bank+og+sparing/Sparing/Fondssparing#2022>
- Gjensidige(b). (2009). Kjøp fond. Retrieved 08.05., 2009, from <https://www.gjensidige.no/no/0/Privat/Bank+og+sparing/Sparing/Fondssparing%20/Spar+i+fond/Kj%C3%B8p+fond>
- Handelsbanken. (2009). Sparing og plassering. Retrieved 09.05., 2009, from <http://www.handelsbanken.no/shb/inet/istartno.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=privat&navid=HandelsbankenNO&navob=63&base=/Shb/Inet/ICentNo.nsf&sa=/Shb/Inet/ICentNo.nsf/default/qB3D778126404DD45C125743D00392E05>

- Haugan, B., & Flåm, K. (2009). Her er verstinglisten [Electronic Version]. Retrieved 10.04.09 from <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=570961>.
- Hooley, G. J., Piercy, N. F., & Saunders, J. A. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Høgetveit, H. (2009). Hvis din bank går konkurs... [Electronic Version]. Retrieved 07.05.09 from <http://arkiv.na24.no/Nyhet/325646/Hvis+din+bank+g%C3%A5r+konkurs...html>.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jakobsen, E. W., & Lien, L. B. (2001). *Ekspansjon: strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal fakta.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2006). *Fremtidens bank: verdiskaping i et globalisert samfunn*. Bergen: Fagbokforl.
- Kredittilsynet(a). (2009). *Tilstanden i finansmarkedene*: Kredittilsynet.
- Kredittilsynet(b). (2009). Strategi. Retrieved 13.03.09, 2009, from http://www.kredittilsynet.no/Ekstra/Strategi_2006-2010/Innledning.html
- Kundebarmeter. (2009). Resultater 2009: bransje. Retrieved 10.05.09, 2009, from <http://www.kundebarmeter.com/index.php?content=nkbres2009&criteria=bransje>
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F., & Fjeldstad, Ø. D. (2003). *Grunnbok i strategi*. [Oslo]: Damm.
- McConnell, C. R., Brue, S. L., & Flynn, S. M. (2009). *Macroeconomics: principles, problems, and policies*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mintzberg, H. (2003). Generic Strategies In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.), *The Strategy Process: concepts, contexts, cases* (4 ed., pp. 489). Harlow: Pearson Education LTD.
- Nettavisen. (2009). Endelig en god rentenyhet [Electronic Version]. Retrieved 15.03.09 from <http://www.nettavisen.no/bolig/article2061456.ece>.
- Nettkatalogen. (2009). Viste og Sømme AS. Retrieved 10.05., 2009, from http://www.nettkatalogen.no/firmainfo/viste_og_soemme_as/1960904316.htm
- Nordea. (2009, 08.06.09). Alle fond. Retrieved 09.05., 2009, from http://www.nordea.no/sitemod/nordea_all/modules/ReverseProxy/Default.aspx?pid=948722&rw=1&url=/NORDIC/ListDownloads.aspx?solution=CustomerNOIF&catid=0&buyBtn=on&mode=on
- NorgesBank(a). (2009). Om Norges Bank. Retrieved 12.03, 2009, from <http://www.norges-bank.no/>

- NorgesBank(b). (2009). Årsrapport Norges Bank. Retrieved 12.03., 2009, from http://www.norges-bank.no/upload/74571/norges%20bank_fra_hovudstyret_2008.pdf
- NorgesBank(c). (2009, 25.03.09). Inflasjon. Retrieved 29.03., 2009, from http://www.norges-bank.no/templates/article_12123.aspx
- Nødeland, R., & Pihl, C. (2008, 08.09.08). Finn beste nettbank Retrieved 15.05., 2009, from <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=535347>
- OrklaFinans. (2009). Strukturerte produkter. Retrieved 22.04, 2009, from http://www.orklafinans.no/eway/default.aspx?pid=272&trg=Front_5698&Front_5698=5772:0:10,1890:1:0:0:::0:0
- Ormseth, G. (2007). Universitet i Agder imøtegår DnB Nors kritikk [Electronic Version] from <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=173298>.
- Pers.kommunikasjon(a). (2009). Intervju med Magnus Bjorland, 26.02.09 (Bjergsted, opplæringsansvarlig, HR og Organisasjon ed.).
- Pers.kommunikasjon(c). (2009). Konkurransefortrin for SR-Bank.
- Peters, T. (2006). *Re-imagine!* London: Dorling Kindersley.
- Porter, M. E. (2003). Wht is strategy. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.), *The Strategy Process: concepts, contexts, cases* (4 ed., pp. 489). Harlow: Pearson Education LTD.
- Postbanken. (2009). Våre fond. Retrieved 08.05., 2009, from https://www.postbanken.no/no/spare/fond/vaare_fond/forside_vaare_fond.html
- Quinn, J. B. (2003). Strategies for change. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.), *The Strategy Process: concepts, contexts, cases* (4 ed., pp. 489). Harlow: Pearson Education LTD.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Fernström, L. (2005). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Jacobsen, K. (2004). *Strategi: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- SandnesSparebank(a). (2009). Norske aksjefond. Retrieved 08.05., 2009, from <https://www.sandnes-sparebank.no/aksjefond/norske/>
- SandnesSparebank(b). (2009). Årsrapport 2008. Retrieved 19.05., 2009, from <https://www.sandnes-sparebank.no/getfile.php/Filer/SSB%20%C3%A5rsrapport%202008%20web.pdf>

- SandnesSparebank(c). (2009). Kvartalsrapport 2009. Retrieved 20.05., 2009, from <https://www.sandnes-sparebank.no/getfile.php/Filer/SSB%201Q%20rapport%2009.pdf>
- Sikringsfond, B. (2009). Garanterer for to millioner. Retrieved 06.05.09, 2009, from <http://www.bankenessikringsfond.no/>
- Skandiabanken(a). (2009). Om oss. Retrieved 18.05., 2009, from <http://www.skandiabanken.no/SKBWEB/Oss/Default.aspx>
- Skandiabanken(b). (2009). Utmerkelser. Retrieved 15.05., 2009, from <http://www.skandiabanken.no/SKBWEB/Oss/Presse/>
- Skandiabanken(c). (2009). Pressemeldinger 2008. Retrieved 15.05., 2009, from <http://www.skandiabanken.no/SKBWEB/Oss/Presse/Pressemeldinger2008.aspx>
- Solberg, S. M. (2008). Her faller boligprisene mest [Electronic Version]. Retrieved 10.04.09 from <http://www.nettavisen.no/bolig/article2440232.ece>.
- SparebankenVest(a). (2009). Aksjefond. Retrieved 09.05., 2009, from <http://www.spv.no/Privat/Sparing-og-plassering/Fond/Aksjefond.aspx>
- SparebankenVest(b). (2009). *Årsrapport 2008*: SparebankenVest.
- SparebankenVest(c). (2009). Vi satser på Vestlandet. Retrieved 19.05., 2009, from <http://www.spv.no/Om-Sparebanken-Vest/Vi-satser-pa-Vestlandet.aspx>
- Sparebankforeningen. (2009). 3,1 mill nettbankbrukere i Norge. Retrieved 01.05., 2009, from <http://www.sparebankforeningen.no/index.gan?id=16569&subid=0>
- Sr-Bank. (2009). SpareBank 1 SR-Bank- Presentasjon. Retrieved 15.02., 2009, from <http://www.norgesstorstebedrifter.no/bedrift/34710/>
- SR-Bank(a), S. (2009). SpareBank 1 SR-Bank - den anbefalte banken Retrieved 10.01, 2009, from https://www2.sparebank1.no/portal/3229/1_pressesenter?_nfpb=true&_pageLabel=page_presse_OmSR-Bank
- SR-Bank(b), S. (2009). *Presentasjon av kundesenteret*.
- SR-Bank(c), S. (2009). Kundesenteret. Retrieved 10.01, 2009, from www.sr-bank.no
- SR-Bank(d), S. (2009). *Presentasjon av Smart-lån*. Paper presented at the Regional møte.
- SR-Bank(e). (2009). Egne notater fra regional møte, Bjergsted.
- SR-Bank(f). (2009). Om ODIN. Retrieved 09.05., 2009, from https://www2.sparebank1.no/portal/3229/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_pri

- vat_sparing_sparingiodinfond&nodeId=1188301495071&fromPage=page_privat_sparing_sparingiodinfond&fromDesktop=3_privat
- SSB. (2009). Finanskrisen og konjunktorene. Retrieved 10.04.09, from <http://www.ssb.no/okind/>
- SSB(a). (2009). Arbeid. Retrieved 15.03, 2009, from <http://www.ssb.no/arbeid/>
- SSB(b). (2009). Nasjonalregnskap. Retrieved 29.03., 2009, from <http://www.ssb.no/regnskap/>
- SSB(c). (2009). BNP per innbygger. Retrieved 29.03.09, 2009, from <http://www.ssb.no/regnskap/kart.svg>
- SSB(d). (2009, 01.01.09). Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. Retrieved 30.04., 2009, from <http://www.ssb.no/emner/02/01/10/innvbef/tab-2009-04-30-10.html>
- SSB(e). (2009). Studenter ved universiteter og høyskoler. Retrieved 16.04.09, 2009, from <http://www.ssb.no/utuvh/tab-2009-01-23-01.html>
- SSB(f). (2009). Informasjonssamfunnet. Retrieved 01.05., 2009, from <http://www.ssb.no/ikt/>
- Stranden, A. L. (2009). Norske bankkunder minst fornøyde [Electronic Version]. Retrieved 20.04.09 from <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=547480>.
- StudentTorget. (2009). Sandnes Sparebank. Retrieved 20.05., 2009, from <http://www.studentkatalogen.no/index.php?artikkelid=1367>
- Støldal, T. (2009). *Notat om implementering av forretningsplan 2009-2012*.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Tørring, C. S. (2009). Slik bytter du bank på 1-2-3 [Electronic Version]. Retrieved 04.05.09 from <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=550863>.
- VG. (2009). Nye lovendringer. Retrieved 02.05.09, 2009, from <http://www1.vg.no/pub/vgart.php?artid=571160>
- Viste&Sømme. (2009). Om oss. Retrieved 10.05., 2009, from <http://www.viste-somme.no/>
- Wikipedia. (2009, 24.12.2008). Sandnes Sparebank. Retrieved 20.05., 2009, from http://no.wikipedia.org/wiki/Sandnes_Sparebank
- Wærsted, G. (2003). *Hvor står SpareBank 1 etter fusjonen Dnb/NOR?* Paper presented at the Grunnfondsbeviskonferansen. Retrieved 03.05.09, from http://www.sparebankforeningen.no/asset/189/1/189_1.ppt#289,27
- Aalandslid, V. (2007). *Innvandrerens demografi og levekår i 12 kommuner i Norge*: SSB.

Årsrapport. (2007). *Årsrapport for Sparebank 1 SR-Bank 2007*. Stavanger: SpareBank 1 SR-Bank.

Årsrapport. (2008). *Årsrapport for SpareBank 1 SR-Bank 2008*. Stavanger: SpareBank 1 SR-Bank.

Vedlegg 1

Spørsmål til intervjuene:

1. Hvor gammel er du?
2. Hvilke banker bruker du?
3. Dersom flere, i hvilken bank har du flest produkter?
4. Hva som gjorde at du valgte denne banken?
5. Finnes denne banken i nærheten av der du bor?
6. Hvilke av produktene er du mest fornøyd med og hvorfor?
7. Er det noe du er misfornøyd med eller synes kunne være bedre?
8. Hvordan opplever du service -nivået i hovedbanken din?
9. Hvordan opplever du kompetansen?
10. Hva var det som gjorde at du avsluttet ditt kundeforhold hos SR-Bank/ valgte en annen hovedbank?
11. Hva tenker du på når du hører "SR-Bank"?
12. Hvor fornøyd er du med nettbanken og nettsiden til din hovedbank og hvorfor?
13. Har du brukt nettbanken/siden til SR-Bank, er du fornøyd med den og hvorfor?
14. Hva kan få deg til å skifte bank?
15. Hvilket produkt har størst betydning for deg og hvorfor?