



Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för Ekonomi, Management och Samhällsvetenskap
John Axelsson & Fredrik Runnman

Vilka är bankernas interna drivkrafter för att utveckla finansiella tjänster på Internet?

Ronneby, vt 2003
FEC007, Kandidatarbete i företagsekonomi
Författare: John Axelsson & Fredrik Runnman



FÖRORD

Denna kandidatuppsats är ett slutgiltigt arbete efter tre års studier inom företagsekonomi vid Blekinge Tekniska Högskola. Kandidatuppsatsen är på 10 högskolepoäng och avslutas i juni, våren/sommaren 2003.

Uppsatsen vänder sig framförallt till aktörer inom bank- och finansvärlden och behandlar utvecklingen av finansiella tjänster på Internet, olika aspekter på detta nya bankanvändande. Ett ämnesområde som vi fastnade tidigt för och som vi har stött på ofta i de kurser vi har läst under det sista läsåret.

Vi vill ge ett stort tack till vår handledare – Anders Hederstierna, som har gett oss många goda tips och idéer, som vi verkligen har tagit till oss under arbetets gång. Samtidigt har vi även fått kritik och olika ståndpunkter som har varit till god hjälp för genomförandet av denna uppsats. Ett stort tack ska också ges till Anders Johannesson och Ulla Reuterskiöld på Handelsbanken, samt Owe Ivarsson på SEB, som har varit till stor hjälp vid våra intervjuer.

Vidare vill vi tacka alla som vi har fått hjälp och goda råd av, samt även de som med sin kunskap och erfarenhet har varit med och bidragit till resultatet i vår kandidatuppsats.

Ronneby juni 2003

John Axelsson

Fredrik Runnman



SAMMANFATTNING/SUMMARY

Titel/Title:

Vilka är bankernas interna drivkrafter för att utveckla finansiella tjänster på Internet?/Which are the banks internal driving forces for the development of financial services on the Internet?

Författare/Authors

John Axelsson & Fredrik Runnman

Handledare/Supervisor

Anders Hederstierna

Institution/Department

Institutionen för ekonomi, management, samhällsvetenskap, Blekinge Tekniska Högskola/Department of Business Administration, Blekinge Institute of Technology

Kurs/Course

FEC007, kandidatarbete i företagsekonomi, 10 poäng/Bachelor's thesis in Business Administration, 10 Credits.

Syfte/Purpose

Förstå hur bankens marknadsstrategier, tekniska och organisatoriska utveckling har påverkat utvecklingen av finansiella tjänster på Internet./Understand how the banks market strategies, technological and organizational development have influenced the development of financial services on the Internet.

Metod/Method

Den metod vi har använt oss av är kvalitativa forskningsintervjuer med beslutsfattare inom det svenska bankväsendet. Genom att göra personliga intervjuer uppkom det en helt annan kontakt med respondenten. Tanken var även att vi skulle intervjua personer på bankerna vilka dagligen arbetar med liknande frågor, detta för att få så bra kvalitet som möjligt på de svar som vi fick. Vi valde att intervjua två av de fyra stora svenska bankerna, valet föll på Handelsbanken och SEB./The method we have used is qualitative research interviews with decision-makers within the Swedish bank world. By doing personal interviews, we got a close contact with the respondents. Our idea was to interview persons at the banks also, who daily works with these kinds of questions. The reason to this was that we wanted to get answers as good a quality as possible to the answers. We chose to interview two banks of the four large ones in Sweden. Handelsbanken and SEB was the choice we did.

Slutsats/Results

Det finns primära och sekundära strategier bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet i Sverige. Dessa strategier är integrerade med varandra. De primära strategier vi identifierat är de marknadsmässiga och den organisatoriska utvecklingen, där vi anser att marknadsstrategin haft störst betydelse vid införandet



av finansiella tjänster på Internet i Sverige. Den organisatoriska strategin ser vi som sekundär genom att organisationen även kan utgöra ett hinder./There are primary and secondary strategies behind the development of financial services on the Internet. These strategies are integrated with each other. The primary strategies, we identified, are the market and the organizational development. The market strategy is the financial service that has had the biggest influence on financial services on the Internet in Sweden. The organizational strategy can be shown as a secondary strategy, because the organization can also be seen as an impediment.

Nyckelord/Keywords

Internetbanker, Verksamhetsåteruppbyggnad (BPR), drivkrafter, IT, finansiella tjänster på Internet/Internet banks, Business process reengineering (BPR), driving forces, IT, financial services on the Internet.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.2.1 Egen Bild	10
1.3 Problemformulering	13
1.4 Syfte	13
1.5 Avgränsningar och val av perspektiv	13
2. METOD	14
3. TEORI.....	16
3.1 Teknisk utveckling.....	16
3.2.1 Modell för tekniskt utvecklingsmönster.....	17
3.2.2 Säkra transaktioner.....	17
3.2 Marknadsstrategier.....	18
3.2.1 Strategiprocessen	19
3.2.2 "SWOT"-analys	21
3.2.3 "A Fitness Landscape"	22
3.3 Organisatorisk utveckling	25
3.3.1 Interna strategier för att hantera en institutionell omvärld	26
3.3.2 Den integrerade organisationen	27
3.3.3 Byggandet av nya levande organisationer	29
3.3.4 Lewins modell.....	30
3.3.5 "Creating robust adaptive strategies".....	31
4. EMPIRI.....	34
4.1 Presentation av bankerna.....	34
4.1.1 SEB	35
4.1.1.1 SEB: s Internettjänster.....	35
4.1.2 Handelsbanken.....	36
4.1.2.1 Handelsbankens Internettjänster	36
4.2 Intervjuer	37
4.2.1 Lokal intervju med Handelsbanken	38
4.2.2 Intervju på Handelsbankens huvudkontor.....	40
4.2.3 Lokal intervju på SEB	42
5. ANALYS	45
5.1 Analys av teknisk utveckling	45
5.2 Analys av marknadsstrategierna	46
5.3 Analys av organisatorisk utveckling.....	48
5.4 Egna reflektioner	50
6. SLUTSATSER	53
7. REFERENSER.....	55
7.1 Litteratur.....	55
7.2 Elektroniska Artiklar.....	55
7.3 Internet	56
7.4 Intervjuer	56
8. BILAGOR.....	57
8.1 Frågeformulär	57



8.1.1 Frågor till Handelsbankens huvudkontor	57
8.1.2 Frågor till Handelsbankens lokalkontor i Enköping	59
8.1.3 Frågor till SEB:s lokalkontor i Ronneby	61

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

"The Internet is perhaps the most important innovation in modern computing and communication. Its open communication standards have facilitated the decentralized growth of information".¹

Under de senaste tio åren har Internet fått ett enormt genomslag i hela västvärlden. Internet har förändrat vår värld på det sätt vi lever, på arbetsplatsen, när vi handlar, i hemmet osv. Internet har gått från att vara en informationskälla till att bli ett stort nätverk för kommunikation och elektronisk handel.

Som ett led i denna IT-utveckling har nya webbaserade företag grundats. Vissa har gått i konkurs men andra har överlevt och erbjuder idag sina elektroniska finansiella tjänster bara via Internet, som exempelvis nätmäklarfirmen Avanza², som erbjuder näthandel med aktier, optioner med mera samt även handel via telefon.

Det som skiljer exempelvis Avanza från traditionella företag, är att de nya IT-företagen har helt annorlunda företagskoncept. För de nya företagen existerar inte det traditionella sättet att bedriva ett finansiellt företag såsom användningen av kontor mm. – "virtuell banking" börjar ta form. Som Paul Gosling skriver i sin bok "Changing Money":

"The principle behind this move is that people are not interested in money, but in the products that money buys"³.

Bankerna eftersträvar att kunderna ska få tillgång till sina kontoutdrag, kunna utföra överföringar, köpa varor och tjänster utan att använda sig av kontanter eller postcheckar. Allt detta utan att lämna hemmet. Det finns tre huvudsakliga tillvägagångssätt för hemmabank; Uppringningsservice via bank, finansiell mjukvara för hemmabruk och online tjänster.

Mjukvaror erbjuder ett begränsat utbud av tjänster i kontrast till online och WWW-verktyg, som innehar en mängd fördelar. När konsumenterna köper mer varor via Internet med användning av kreditkort, och nya finansiella instrument såsom elektroniska kreditkort och checkar, ökar efterfrågan på mjukvaruprodukter som klarar av dessa elektroniska transaktioner och förenar dem med andra offline transaktioner. I framtiden kommer en stor del av alla pappersbaserade finansiella transaktioner utföras elektroniskt via PC, digital television och mobiltelefoner och därför måste bankens mjukvara ha kapacitet för dessa uppgifter.⁴ Det ligger därför i

¹ Fan, Electronic Commerce and the Revolution in Financial Markets, 2002.

² <http://info.avanza.se/dsr/home/home.jsp>

³ Gosling, Changing Money, 1999.

⁴ Cronin, Banking and Finance on the Internet, 1997.



bankernas intresse att utveckla system som uppfyller dessa krav, samt att även ha anpassat sin kundstock till detta nya transaktionssätt.

Det drastiska som har hänt genom denna teknologiska utveckling är att avståndet mellan företag och kund har minskat. Genom några enkla knapptryck på datorn kan personer mötas via nätet. Skillnaden mot hur det var tidigare på det traditionella sättet är att möten inte sker fysiskt, men kunden kan ändå få till stånd sina önskade affärer. Det är detta fenomen som är en del av framtidens sätt att bedriva finansiella tjänster.

Denna förändring har även skett ute i handeln. Förr så skedde all handel med varor ansikte mot ansikte och kunden betalade antingen kontant, med kreditkort eller med check. Idag växer den elektroniska handeln som aldrig förr, fler och fler kunder betalar och handlar via Internet. Detta betyder att betalning av varor och tjänster sker på ett litet annat sätt än när kunden handlar ansikte mot ansikte med säljaren.⁵

Det gamla betalningssättet omfattar en process mellan köpare och säljare med överföring av pengar eller betalningsinformation exempelvis med kreditkort eller med check. Själva betalningen äger rum i det finansiella bearbetningsnätverket. För betalning så krävs det att köparen för över pengar från sitt bankkonto till säljarens bankkonto.⁶

Med elektronisk handel finns det lite olika elektroniska betalningssätt. Det finns enkla elektroniska versioner av redan befintliga betalningssätt, exempelvis kreditkort och checkar, men även digital valutateknologi vilket har en potential att definitivt inverka på dagens finansiella och monetära system. När kunden handlar elektroniskt och betalar via Internet måste köparen skicka sin kreditkortsinformation till säljaren. Säljaren skickar i sin tur informationen vidare till en förmedlare eller till en valutaserver, vilken verifierar informationen och vidarebefordrar den till den påverkade finansiella institutionen. Bankerna i sin tur justerar de berörda beteckningskonton. Detta system kallas för ett "notational funds transfer" system (NFT), vilket används i alla Internets betalningssystem som är baserat på kreditkort eller checkar.⁷

1.2 Problemdiskussion

Enligt svensk lag, är alla banker i Sverige skyldiga att ta emot inlåning på räkning från allmänheten⁸. Den elektroniska handeln som nu genomsyrar bankvärlden, är konsumentvänlig, men kan och vill alla ta del av dessa tjänster? De personer som inte dagligen har tillgång till dator och Internet, har de lika stora möjligheter att ta del av de olika fördelarna som Internet erbjuder? Paul Gosling skriver vidare i sin bok:

⁵ Whinston, The Economics of Electronic Commerce, 1997.

⁶ a.a.

⁷ a.a.

⁸ Sveriges Rikes lag, 2000.



“Many, especially older clients, who include some very wealthy customers, want to continue using the branches they grew up with”⁹.

Att kunna dra nytta av Internet och dess teknikfördelar gäller inte bara de äldre, utan även människor som delvis eller helt står utanför samhället, de som inte dagligen har tillgång till datorer och Internet.

De drivkrafter som ligger bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet ser vi både ur intäkts- och kostnadssynvinkel. Minskade transaktionskostnader samt i det längre perspektivet personalkostnader är exempel på kostnadsreduceringar, medan upprätthållande av elektronisk säkerhet är en kostnad som ökar. På intäktssidan har dessa finansiella tjänster gjort en viss skillnad genom att bankerna kan få ökade intäkter om de erbjuder bättre Internetbank än konkurrenterna. Vidare, har ökningen av finansiella tjänster på Internet även förändrat bankernas konkurrenssituation. Genom att tillgängligheten har ökat har även kundernas valmöjligheter förändrats, vilket sätter press på bankerna.

Bankens primära mål med de finansiella tjänster de erbjuder är som i varje företag – att tjäna pengar. Nästa steg är om det finns en efterfrågan på marknaden för denna typ av tjänst. Ifall detta finns måste banken undersöka om det är tekniskt möjligt att möta denna efterfrågan. Det slutliga steget sker internt, om det är organisatoriskt möjligt att erbjuda denna tjänst för sina kunder fullt ut.

När vi talar om den interna drivkraften som ligger bakom utvecklingen av de finansiella tjänsterna på Internet, ser vi detta som tre olika områden vilka banken kan använda sig av. Dessa är den tekniska utvecklingen, marknadsstrategierna och den organisatoriska utvecklingen. När banken väljer marknadsstrategi bör de undersöka vilka analyser och strategier de ska använda sig av för att bemöta marknaden. Den organisatoriska utvecklingen är svårare, genom att här kan även hinder uppstå om bankens organisation inte är redo för dessa nya tjänster. Det banken bör tänka på här är på vilket sätt de ska förändra organisationen för att kunna erbjuda dessa nya finansiella tjänster på ett så bra sätt som möjligt.

En av de stora förändringar som har skett och håller på att ske inom bankväsendet är övergången från offline banking till online banking. Med offline banking menas den traditionella banken och med online banking avses Internet banking. Det är mycket billigare att sälja information och tjänster online eftersom det då inte förekommer några produktions- eller distributionskostnader som det gör vid offline banking. Problemet är att få kunderna att börja använda sig av dessa nya tjänster. Det kräver en uppoffring från bankens sida för att attrahera kunderna att använda sig av online tjänster istället för offlinetjänster.¹⁰

Genom den nya teknikens utveckling har bankerna fått en ny marknad, som ett komplement till den gamla traditionella banken, eller är det kanske tvärtom? Har den traditionella banken blivit ett komplement till bankens Internetkanal? Vad är det för

⁹ Gosling, Changing Money, 1999.

¹⁰ Shapiro, Information Rules, 1999.



strategier och incitament som har gjort denna förändring möjlig? Det är det vi vill undersöka och ta reda på.

1.2.1 Egen Bild

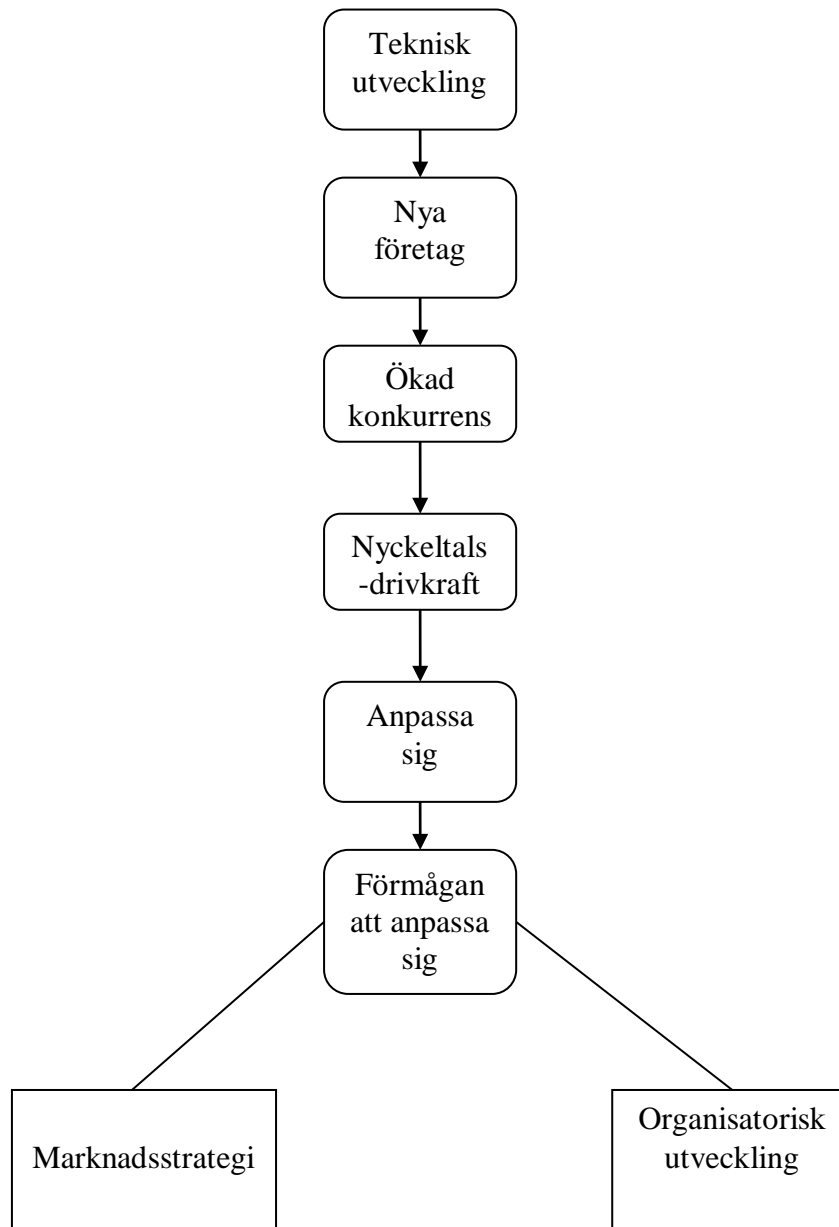
I detta avsnitt beskriver vi vår egen bild av hur de tre olika strategierna kan tänkas fungera tillsammans och vilka faktorer som påverkat utvecklingen av finansiella tjänster på Internet i Sverige. Genom att använda oss av ett avsnitt där vår egen bild förklaras vill vi ingående utveckla och beskriva de olika sakförhållanden vi har valt att arbeta med och hur de är integrerade med varandra.

Det första steget vid utvecklingen av finansiella tjänster på Internet var att det utvecklats en teknik för det nya sättet att bedriva bankverksamhet. Den tekniska utvecklingen var en drivande faktor för finansiella tjänster på Internet i början, men det är den inte längre i samma utsträckning.

Den tekniska utvecklingen kan därmed ses som en drivkraft som var betydelsefull i början av mognandet av finansiella tjänster på Internet men idag mer kan ses som en bakomliggande och en sekundär drivkraft till de övriga två. Exempelvis, genom att banken först skapar ett nätverk som gör Internettransaktioner säkra och möjliga samt att banken gör det möjligt att applicera den nya tekniken i sin organisation.

Genom den tekniska utvecklingen har nya marknader skapats och organisationer ombildats. Det som hände på den svenska bankmarknaden var nisch- och telefonbankernas intåg. Detta skapade en ökad konkurrens och en förändring av det traditionella sättet att bedriva bankverksamhet i Sverige. De traditionella bankerna tvingades möta en ökad efterfrågan på finansiella tjänster på Internet. För att kunna genomföra det, var de tvungna att anpassa sina organisationer till den nya tekniken.

Förmågan att anpassa sig till den nya finansiella marknaden ses som en drivkraft i sig. Denna drivkraft består av användandet av nya marknadsstrategier och organisatorisk utveckling i en lärande organisation. Dessa två strategier ses som de två drivande bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet.



Med hjälp av ovanstående bild vill vi förklara och förtydliga hur den tekniska utvecklingen låg till grund för utvecklingen av finansiella tjänster på Internet, samt vad som ligger till grund för marknadsstrategier och den organisatoriska utvecklingen. Genom teknisk utveckling skapas nya företag på marknaden, som i sin tur leder till att konkurrensen hårdnar. Ökad konkurrens skapar press på företagen att redovisa bättre nyckeltal än konkurrenterna, såsom lönsamhet, effektivitet, produktivitet och transaktionskostnader. Detta kan ses som en drivkraft i sig för bankerna att utveckla en Internetbank. Vilket leder till att bankerna måste anpassa sig till den rådande marknaden och förmågan att göra det i praktiken. Detta i sin tur leder till användandet av de två övriga strategierna.



Marknadsstrategin kan ses som en process för bankerna att robust och adoptivt se problem och osäkerhet om tekniska framgångar på marknaden. Men även möjligheter som kan skapas på en ny marknad. Den organisatoriska utvecklingen handlar om att tolka och anpassa organisationen så att den blir mottaglig för exempelvis ny teknik.

Vidare vill vi ta upp och nämna begreppet IT. För att förstå begreppet IT är det av stor vikt att känna till bakgrunden av fenomenet Internet. Begreppet IT är relativt nytt, men IT som fenomen kan ses som en naturlig utveckling av redan befintlig informationsteknik.

För att de mest konkurrensutsatta tjänsteföretagen skall överleva på en rådande marknad måste de hela tiden effektivisera sin verksamhet med nya strukturer och affärsidéer. Telefonbankerna, som kom till under början av 90-talet, är ett typiskt exempel på hur IT kan effektivisera en verksamhet och därmed erbjuda kunderna flera tjänstealternativ än det traditionella systemet. Handeln börjar också anamma nya organisationsidéer i kombination med IT.

Ytterligare en sak vi vill belysa är om Internettjänster är lika bra för alla banker. Vår bild för att besvara denna fråga går ut på att Internettjänsterna är olika lönsamma beroende på vilken typ av kundstock banken har. Vår uppfattning är att banker med flera affärskunder och höginkomsttagarkunder, såsom SEB och Handelsbanken, har flera teknikintresserade kunder samt kunder som har tillgång till datorer och bredband och därför använder Internettjänsterna. Banker som Föreningssparbanken och även Nordea har troligen färre kunder som är teknikintresserade och som har tillgång till datorer och bredband.

De övriga organisatoriska faktorerna ses mera som hinder till finansiella tjänster på Internet än som en strategi i sig, exempelvis genom att organisationen måste vara beredd på att skapa en Internetbank, för att övergången ska kunna ske smidigt. En organisation som inte är förberedd på en omstrukturering kan behöva ta mycket lång tid på sig för att anpassa sig till de nya rådande organisatoriska kraven som erbjudandet av finansiella tjänster på Internet medför. Vidare, kan även olika typer av regeringsbeslut och maktförordnanden hämma den organisatoriska strategin och därmed bli ett hinder för utvecklingen av de två övriga strategierna.



1.3 Problemformulering

Området som vi vill koncentrera oss på är de interna drivkrafter och strategier i företaget som ligger bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet. Speciellt för de svenska storbankerna. Den röda tråden i denna uppsats kommer att handla om den interna drivkraften bakom Internets finansiella tjänster. Vi kommer att ta upp marknadsstrategier, teknisk utveckling och organisatorisk utveckling som företaget kan använda sig av. Vår huvudfråga lyder som följer:

– Vilka är bankernas interna drivkrafter för att utveckla finansiella tjänster på Internet?

Vi har även valt att använda oss av denna följdfråga:

- Är finansiella tjänster på Internet lika bra för alla banker?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att förstå vilka interna företagsekonomiska strategier som kan ligga bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet, dvs. hur bankens marknadsstrategier, tekniska och organisatoriska utveckling har påverkat bankens utveckling av finansiella tjänster på Internet.

1.5 Avgränsningar och val av perspektiv

Vår studie kommer att avgränsas till den svenska bankmarknaden. Vår fokus i denna uppsats kommer att ligga på den interna drivkraft som ligger bakom utvecklingen av finansiella tjänster för bankerna i Sverige.

Vidare, har vi valt att inte göra några intervjuer med de svenska nisch- och telefonbankerna. Vi är medvetna om att vi kan ha gått miste om intressant information, samt att deras syn kan skilja sig från de traditionella affärsbankernas syn.

2. METOD

För att få fram den information vi behövde använde vi oss av en kvalitativ forskningsintervju¹¹. Genom en kvalitativ forskningsintervju ville vi få fram det specifika i situationer och händelseförlopp som har påverkat vår forskningsfråga ur intervjupersonens värld¹². Genom att söka specifika svar väntade vi oss att de skulle ge upphov till information som blev intressant när vi hade sammanställt det med vår teoretiska kunskap.

Vi gjorde personliga intervjuer med två kontorschefer för Handelsbanken respektive SEB på lokal nivå, samt en intervju på Handelsbankens huvudkontor i Stockholm. De personer vi valde att intervjua hade god inblick i de finansiella tjänsterna på Internet som respektive bank erbjuder. Vi valde att ta hjälp av diktafon vid intervjuerna eftersom vi hade långa och komplexa frågor, svar och tillägg. Vidare har vi även använt oss av direkta observationer på de lokala bankkontor vi har besökt.

Det finns en nackdel med att göra personliga intervjuer vilket vi var medvetna om, det är att vi själva genom vår närvaro påverkar svaren – *intervjuareffekt*. Denna effekt kan resultera i att vi styr respondentens svar, att vi tolkar svaren fel eller att intervjupersonen känner sig tvingad att säga någonting. Vi valde att göra dessa intervjuer med två av de fyra storbankerna i Sverige och ingen nisch- eller telefonbank, vilket gör att den information vi samlade in kan vara ensidig. Genom att vi intervjuat få personer i liknande ställning kan svaren vara något missvisande eftersom negativa aspekter inte kommer fram på samma sätt som om vi intervjuat övrig personal.

Det som låg till grund för valet av Handelsbanken och SEB var att de har liknande kundstock och marknadssituation. De olika företagsbakgrunder som dessa företag besitter, har gjort att vi kunnat analysera de likheter och olikheter som funnits. Bankerna representerar inte sig själva i denna uppsats, utan de representerar marknaden för finansiella tjänster i Sverige.

Det bör nämnas att vi till en början hade valt att arbeta med Föreningssparbanken, men efter några veckor drog sig banken ur, vilket skapade en viss besvikelse, men SEB ställde upp. Detta bankbyte gjorde att det inte fanns tid att göra en personlig intervju på SEB:s huvudkontor, men vi tycker att vi fått tillgång till tillräckligt med information ändå för att kunna besvara vår forskningsfråga.

De fakta och olika sakförhållanden, som kom fram under intervjuerna och som samlades in under arbetets gång, är analyserade i den empiriska delen av uppsatsen. I det empiriska avsnittet har den insamlade informationen analyserats med olika teoretiska modeller och begrepp. Vidare, har övrig fakta och inspiration hämtats från olika typer av studentlitteratur samt från företagets hemsidor.

¹¹ Kvale, Den kvalitativa forskningsintervjun, 1997.

¹² a.a.



Vidare, kommer övrig fakta och inspiration att hämtas från olika typer av studentlitteratur samt olika typer av elektroniska vetenskapliga artiklar, som finns på BTHs databaser, som berör vårt valda ämne.

3. TEORI

Vi kommer att inrikta oss på vilken den interna drivkraften är för bankerna vid utvecklingen av finansiella tjänster på Internet. I detta teorikapitlet tar vi upp olika teorier som förklarar och vinklar dessa tre typer av strategier ur de olika perspektiv som vi har valt att använda oss av. I början av varje avsnitt beskriver vi kortfattat valet av våra teorier. Dessa olika teorier, som vi tar upp nedan, kommer vi att använda oss av i vårt analyskapitel.

3.1 Teknisk utveckling

Det finns inga renodlade tekniska teorier som kan ses som tekniska strategier, men vi vill ändå nämna vikten av att den tekniska utvecklingen ligger till grund för marknadsstrategierna och för organisationens utveckling som nämnts ovan, samt vikten av att bankerna hela tiden ska erbjuda bra och säkra lösningar på marknaden.

Bankerna är inte intresserade av tekniken i sig utan de är intresserade av att tjäna pengar på marknaden. Genom tekniken kommer det nya aktörer på marknaden och därmed hårdnar konkurrensen. Tekniken i sig kan vara ett hinder om det finns interna krav på tekniken, exempelvis som att erbjuda en säker lösning.

När vi talar om tekniska strategier menar vi förändringen inom den digitala marknaden, såsom utvecklingen av mobiltelefoner, datorer, digital television m.m. Men tekniska strategier handlar inte bara om den tekniska produkten i sig, utan även om användningen av den. Att alla dessa nya tekniksaker måste finnas i varje hem kan ses som en teknisk strategi i sig. Vidare handlar tekniska strategier om att utveckla redan befintlig teknik, samt att driva på en teknisk förändring.

För att förstå hur den tekniska utvecklingen sett ut samt hur den kan ha påverkat införandet av finansiella tjänster på Internet, har vi valt att begränsa oss till två olika teorier som belyser den tekniska utvecklingen inom bankvärlden ur olika synvinklar. De två teorier vi har valt att arbeta med är: "Modell för tekniskt utvecklingsmönster" samt "Säkra transaktioner".

Den första teorin, "Modell för tekniskt utvecklingsmönster", tar upp utvecklingsprocessen både på ett allmänt sätt och inom det tekniska området. Denna teori belyser det tekniska utvecklingsmönstret som ett företag genomgår. Genom att bankerna hela tiden är medvetna om var någonstans i utvecklingen de befinner sig kan det ses som en strategi att vara förberedd på nya tekniska transformationer och innovationer.

Nästa teori vi tar upp är tillvägagångssättet för att erbjuda säkra transaktioner. Det är av stor betydelse för banken att erbjuda säkra transaktioner till sina kunder på Internet. Genom att erbjuda kunderna ett säkert sätt att konfidentiellt identifiera och verifiera sina betalningar är Internettjänsten möjlig för banken att lansera och bibehålla. Användandet av säkra transaktioner kan ses som en strategi för att



erbjuda kunderna ett säkert sätt att utföra sina elektroniska tjänster samt bibehålla kundnöjdhet.

3.2.1 Modell för tekniskt utvecklingsmönster

För att kunna göra förutsägelser om framtiden i allmänhet och teknikförändringar i synnerhet behövs modeller för hur utvecklingsprocessen kan se ut dels generellt, dels när det gäller teknikutveckling. Tekniska utvecklingsmönster kan man dela upp i fem olika punkter:¹³

- *Transformation*: Den vanligaste formen av utveckling. Transformation innebär att en ny teknik genom många små steg successivt övergår i något annat. Nya delsystem adderas utan att de ursprungliga funktionerna förändras. Exempel på sådan förändring är att mekaniska kameror blir alltmer elektroniska.
- *Expansion*: Innebär att en existerande teknik tillförs nya delsystem, som gör att de ursprungliga funktionerna utvidgas. Expansion kan också beskrivas som en integration av nya funktioner i en existerande teknik. Exempel på expansion är videokonferenser via pc.
- *Sammanmältning*: Innebär nya produkter baserade på två eller flera tidigare tekniker, där den nya produkten representerar något nytt, som är mer än summa av delarna. Internet kan sägas vara en sammansmältning av datorer och nätverk.
- *Substitution*: Är en världskänd process. Några klassiska substitutions-exempel är övergången från propellerflyg till jettflyg och mekaniska klockor och räknare till elektroniska dito.
- *Innovationer*: Är rena nyheter, innovationer ersätter inte i första hand existerande teknik utan skapar nya marknader. Video, fax, mobiltelefon är exempel på olika innovationer.

3.2.2 Säkra transaktioner

Säkerheten är en av de viktigaste delarna av elektronisk handel, särskilt när det gäller online handel och andra typer av finansiella transaktioner över Internet. Utan stora insatser inom säkerhet, blir Internetkunderna ovilliga att använda sig av finansiella transaktioner över ett offentligt nätverk. Faktum är att en huvuddel av transaktionssäkerheten över Internet är till för att säkra företags databaser och nätverk. Några av säkerhetshoten inkluderar en förändring av individens privata

¹³ IT-revolutionen och Morgondagens Företag, 1999.

integritet samt värdefull konfidentiell information. Säkra transaktioner måste behandla följande tre punkter:¹⁴

- *Identifiering och verifiering.* Med dessa två faktorer ställs frågan "är du den du utger dig för att vara?". Finansiella transaktioner måste bära en entydig identifiering av de olika parterna som är involverade i transaktionen. Det inkluderar individuella kunder och finansiella institutioner. På Internet identifieras den finansiella institutionen genom känd URL eller IP-adress. En konsument blir identifierad genom sitt login, verifiering och lösenord. Mer avancerade identifikationsmetoder involverar användningen av kryptering av en publik nyckel. Både klienter och företag måste identifiera sig själva och verifiera mellan varandra. Verifiering är en mekanism som gör det möjligt att säkerställa att den ena parten av transaktionen kan anses säker av den andra parten. Den verifierar identiteten av användare eller företag genom att använda sig av kryptografiska metoder.
- *Privat och konfidentiellt.* Dessa faktorer gör det möjligt för meddelanden och känsliga transaktioner såsom identifiering, lösenord, personnummer och kreditkortsnummer att förbli privata och skyddade mot eventuella säkerhetsbrister.
- *Integritet.* Transaktionsintegritet säkerhetsställer att innehållet i transaktionerna förblir omodifierade genom överföringsprocessen mellan klient och företag. Dataöverföring måste vara säker i den mening att ingen kan lägga till, ta bort, eller modifiera någon del av meddelandet under dataöverföringen. Metoden för att säkerhetsställa informationsintegritet inkluderar felmeddelanden och andra typer av krypteringstekniker.

3.2 Marknadsstrategier

Marknadsstrategier är en av de två huvudstrategierna som vi diskuterade i vår egna bild i problemdiskussionen. Med marknadsstrategier menar vi sådana incitament för att bevaka sin marknadsposition eller att skaffa sig nya marknadsandelar, som sker genom nya framsteg, kund Anpassning, bevaka konkurrenter m.m. – att helt enkelt skaffa sig konkurrens fördelar. Ett välkänt sätt att skaffa sig marknadsandelar idag är att erbjuda kunder och företag transaktioner och tjänster som tillfredsställer kundens behov och önskemål men framför allt att erbjuda säkra transaktioner på Internet – att vinna kundens förtroende på den nya marknadsplats som råder.

Vi har valt att använda oss av tre teorimodeller för att förstå marknadsstrategierna och de tre vi har valt är: Michael Porters "Strategiprocess", Kotlers "SWOT-analys" samt en vetenskaplig artikel som diskuterar det böljande landskap bankerna befinner sig i idag, "A Fitness landscape".

¹⁴ Fan, Electronic Commerce and the Revolution in Financial Markets, 2002.



För att sätta oss in i och förstå dessa strategier, har vi först valt att använda oss av Michael Porters teori om att skaffa sig konkurrensfördelar – strategiprocessen. Denna process beskriver tre olika strategier för att skaffa sig de konkurrensfördelar som passar bäst in på det egna företaget eller organisationen. Anledningen att banken kan välja denna process vid utvecklingen av sin Internettjänst är att banken kan använda sig av en slags lågkostnadsstrategi genom att de får lägre produktionskostnader än tidigare. En annan anledning är om banken med hjälp av sin Internettjänst vill rikta in sig på ett visst marknadssegment, då passar fokuseringsstrategin i Porters strategiprocess alldeles utmärkt. Denna teori kan därmed ses som en strategi och som en drivkraft för att genomföra marknadsmässiga åtgärder inom företaget.

Kotlers SWOT-analys har vi valt att relatera till eftersom den analysen tar upp bankens möjligheter på en rådande marknad. Vi är medvetna om att denna typ av analys inte är renodlad teori utan mer ett verktyg för att beskriva marknadsläget. En marknadsanalys av sådant slag kan vara till stor nytta, genom att titta på hur marknaden ser ut, vad konkurrenterna förväntas göra i framtiden. Att upptäcka att det finns en annan aktör på marknaden som vill hävda sig och genomföra något nytt, kan kanske upplevas som ett hot och därmed kan det uppstå en drivkraft att exempelvis utveckla en Internetbank. Användningen av en SWOT-analys kan identifiera något nytt, en ny teknik, ny trend etc. som kan vara av stor nytta i kampen om marknadsandelar på den hårda bankmarknaden.

Den tredje teorin "A Fitness landscape" diskuterar det böljande landskap som företagen befinner sig i, ett landskap som har olika toppar och dalar, fasta punkter på olika nivåer av marknaden. Genom detta böljande landskap ställs det höga krav på företagen att de följer efter konkurrenter eller skapar egna strategier om de vill vara med och ta del av nya marknadsskepnader. Teorin tar upp strategier och tillvägagångssätt för hur företagen bör agera på denna marknad. Denna teori kan ses som en drivkraft på så sätt att företagen är aktiva på marknaden och letar nya vägar att gå, letar efter nya innovationer och förändringar.

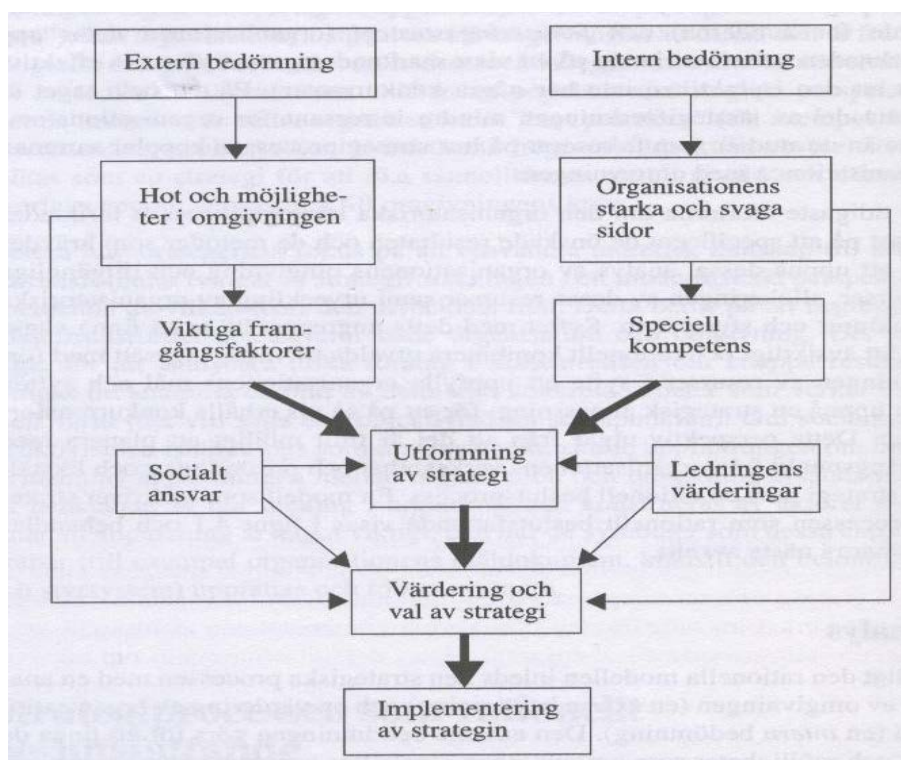
En utveckling av ovanstående teori kommer att diskuteras vidare under det organisatoriska utvecklingskapitlet, då fortsättningen på teorin mer hamnar under organisatoriska mönster. Syftet med att dela upp det på detta sätt, är att väva in hela denna teori i våra två huvudteoretiska kapitel.

3.2.1 Strategiprocessen

Michael Porter tar i sin bok upp tre olika generiska strategier för att uppnå hållbara konkurrensfördelar (termen "generiska" kommer sig av att varje organisation teoretiskt sett kan använda vilken som helst av dessa strategier). Dessa tre strategier är: lågkostnadsstrategi dvs. organisationen erbjuder sina produkter på marknaden till för branschen genomsnittliga priser, men uppnår en större vinst genom att ha låga produktionskostnader. Nästa är differentiering dvs. organisationen kan sätta ett högt pris på sina produkter eller tjänster genom att erbjuda en unik produkt eller ett varumärke som har ett stort värde för kunderna. Den sista är fokuseringsstrategin,

med den delar organisationen upp marknaden och riktar in sig på ett visst marknadssegment på ett så effektivt sätt att den i praktiken inte har några konkurrenter.¹⁵

Syfte med detta angreppssätt är att finna vägar för att avsiktligt och rationellt kombinera utvalda tillvägagångssätt med fördelning av resurser i syfte att uppfylla organisationens mål och syften samt att uppnå en strategisk anpassning för att på så vis erhålla konkurrensfördelar. Strategiprocessen utgår från att det är fullt möjligt att planera med utgångspunkt från organisationens verksamhet och prestationer, och likställer strategi med en rationell beslutsprocess.¹⁶ Vilket visas i figuren nedan¹⁷.



Strategiprocessen, som Porter skriver om, kan ses som ett sätt att skaffa sig kostnadsfördelar genom att arbeta för att skaffa sig olika typer av marknadsfördelar som exempelvis Internet erbjuder, men även att skapa en slags kostnadsprissättning – att skapa lönsamhet.¹⁸

¹⁵ Hatch, Organisationsteori, 2002..

¹⁶ a.a.

¹⁷ a.a.

¹⁸ a.a.

3.2.2 "SWOT"-analys

Ett annat verktyg och en marknadsstrategi handlar om företagets förmåga att identifiera strategier utifrån styrkor, svagheter, hot och möjligheter – användningen av en "SWOT"-analys. Enligt den rationella modellen inleds den strategiska processen med en analys av omgivningen (en extern bedömning) och en värdering av organisationen (en intern bedömning). En definition av organisationen i termer av dess styrkor, svagheter, möjligheter och hot, kallas en "SWOT"-analys.¹⁹

Kortfattat innebär en "SWOT"-analys att beslutsfattaren tittar närmare på styrkor, svagheter, möjligheter och hot, utifrån en strategisk vinkel, vilket består av en mängd data av olika betydelse och pålitlighet.²⁰

Möjligheter och hot

Beslutsfattarna inom ett företag måste identifiera företagets huvudhot och möjligheter. Syftet med denna analys är att få beslutsfattarna att förutse viktiga förändringar som kan påverka företaget. I en bank kan analysen delas upp i följande delar:²¹

Möjligheter:

- Ekonomiskt klimat: Hur ser konjunkturen ut? Är räntorna höga eller låga?
- Demografiska förändringar: Hur ser åldersfördelningen ut bland kunderna? Många studenter och blivande storkunder?
- Teknologi: Har det skett några teknologiska framsteg?

Hot:

- Konkurrenternas aktivitet på marknaden: Ökade krav på personalens kompetens? Nya tekniska innovationer?
- Demografiska: Har banken för gammal kundstock?
- Politiska: Nya lagar? Hur påverkar EMU?

Styrkor:

- Företaget är marknadsledare
- Goda resurser
- Bra kompetens

Svagheter:

- Dåligt rykte
- Dålig service
- Höga priser

¹⁹ Hatch, Organisationsteori, 2002.

²⁰ Kotler, Principles of Marketing, 1999.

²¹ a.a.

Möjligheter och hot inom SWOT-analysen kan ses som ett resultat av olika marknadsåtgärder, såsom exempelvis Internettjänster. Genom att titta närmare på styrkor och svagheter kan ett företag få en fingervisning om hur det egna företaget ligger till marknadsmässigt och konkurrensmässigt jämfört med övriga företag, men det kan även ses som ett resultat av olika typer av tekniska innovationer. Vidare kan denna analys ses som en strategi för banken att checka av läget på bankmarknaden, för att på så vis skaffa sig en stabil marknadsposition.

3.2.3 "A Fitness Landscape"

Denna teori tar upp hur ett företag bör agera i ett böljande landskap – en marknadssituation där det hela tiden händer nya saker och hur företaget ska agera på en sådan.

Teorin beskriver hur företaget bör skicka ut "patruller" för att titta hur marknaden ser ut – eftersom varje företag vill befinna sig där topparna på marknaden finns. Med hjälp av denna teori vill vi öka vår förståelse för bankernas intåg med att erbjuda finansiella tjänster på Internet. Det kan ses som en drivkraft att hela tiden vilja vara med på toppen, samt att bevara sin position, när det exempelvis kommer en ny aktör på marknaden. Citatet nedan belyser vikten av att använda sig utav rätt typ av strategier.²²

*"Developing strategies based on narrow predictions about the future is entirely the wrong mind-set for an inherently uncertain world"*²³

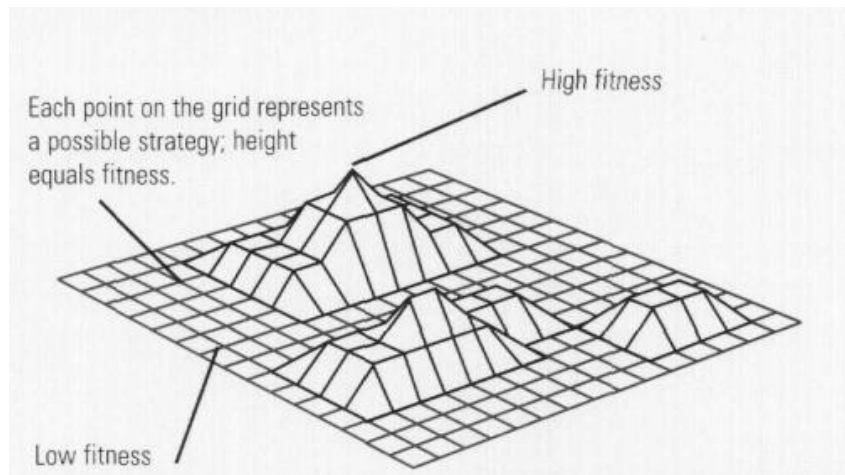
Ett marknadslandskap har många olika typer av reguljära karaktärsdrag ("A fitness landscape") Genom att förstå dessa olika karaktärsdrag kan exempelvis bankerna öka förståelsen för hur utvecklingen fungerar och hur de hittar bra överlevnadsstrategier som är anpassade för det aktuella landskap som råder, men även vara medvetna om hur det ser ut på marknaden i morgon.²⁴ Figuren nedan förklarar detta närmare²⁵.

²² Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, 1999.

²³ a.a.

²⁴ a.a.

²⁵ a.a.



Ett böljande marknadslandskap kan ha många olika skepnader men det är aldrig statiskt, utan det ändras hela tiden. När omgivningen och konkurrenssituationen förändras, ändras även varje given strategi. Detta innebär att höjden på en given punkt i landskapet förändras antingen upp eller ner över tid. Det som är framgångsrikt idag behöver inte vara det imorgon. Varje företag vill hela tiden befinna sig på topparna, när en förändring är i antågande.²⁶

När ett företag ska forma en strategi som bäst passar in på ett böljande landskap, finns det tre strategier att tillgå för att nå och befinna sig på de höga topparna i landskapet. Dessa tre är "fortsatt utveckling", "placera ut patruller" och "blanda korta och långa steg".²⁷

Fortsatt utveckling

Det är viktigt att företaget hela tiden utforskar landskapet det befinner sig i. Gör företaget inte det kommer de inte att hitta nya toppar i framtiden. Även om företaget efter omständigheterna befinner sig på en topp idag, kommer denna topp att minska i takt med att omgivningen och konkurrenterna förändrar den. Därför är det av stor vikt att hela tiden leta efter högre toppar än den företaget befinner sig på idag, för att även i framtiden vara med på en konkurrerande marknad.²⁸

Placera ut "patruller"

En annan nyckel till att söka genom ett böljande landskap effektivt, är att använda sig av parallellism – genom att utforska fler punkter på samma gång, vilket figuren nedan visar²⁹. Då ökar företaget sin kunskap om var de höga topparna befinner sig eller vilka toppar som är på väg att försvinna. Genom att använda patruller kommer företaget att snabbare hitta topparna än vad som skulle ha skett om det bara var en person som gjorde det. Användandet av denna strategi har tre fördelar.³⁰

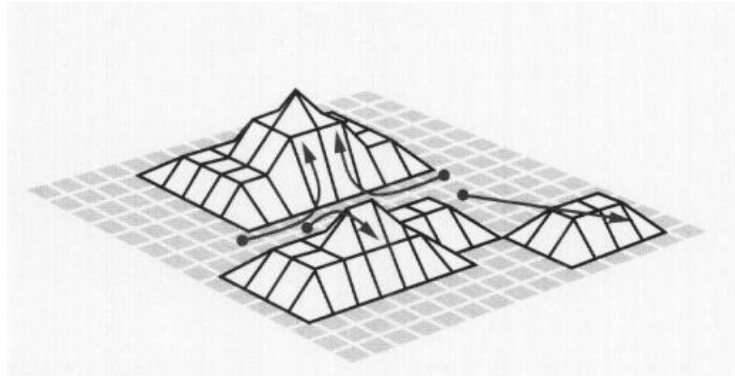
²⁶ Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, 1999.

²⁷ a.a.

²⁸ a.a.

²⁹ a.a.

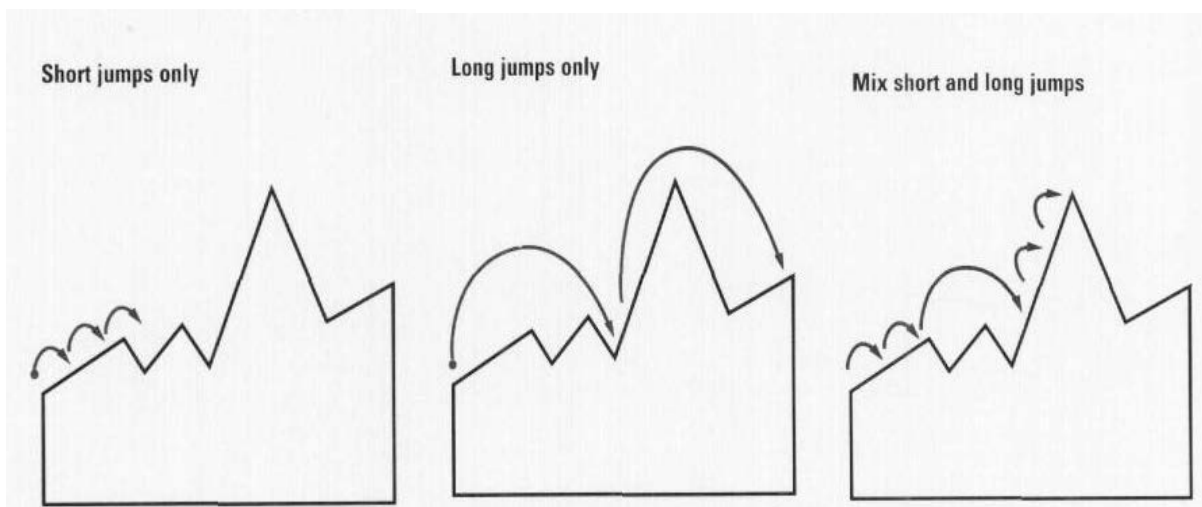
³⁰ a.a.



- Innovationer och utveckling kräver experiment, att blanda experiment med verkligheten är väldigt riskabelt. Men genom att använda sig av parallellism ökas oddsen för att innovationer och utveckling lättare ska appliceras till verkligheten.
- Det som är accepterat idag behöver inte vara det i morgon. Genom att använda sig av olika strategier, ökar oddsen för att överleva på en förändrande marknad.
- Parallellism leder till att företaget uppfattas som aggressivt, genom att använda sig av experiment ökar även förmågan att våga ta risker.

Blanda Långa och Korta Steg

Ett företag måste skicka ut "patruller" för att följa med i förändringen på marknaden. Det första företaget måste göra är att undersöka åt vilket håll en utveckling leder, vilken väg som leder mot en topp, genom att göra stegvisa förflyttningar. Detta kallas för att göra en "adaptive walk".³¹



³¹ Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, 1999.



Den bästa strategin för att leta efter korrelationer på en böljande marknad är att använda en mix av en adaptive walk och långa steg. Detta visar figuren ovan³². Genom detta tillvägagångssätt kan företaget försäkra sig om att inte gå miste om några viktiga toppar och därmed gå miste om värdefulla tänkbara förbättringar som kan vara av ekonomisk vinning i framtiden.³³

3.3 Organisatorisk utveckling

I en organisation som ska anpassa sig till omvärlden måste det finnas ett lärande, en vilja att förändra. Organisationen måste hela tiden förstå och ta till sig vad som händer på en rådande marknad. För att detta ska fungera krävs flexibilitet, att det finns en drivkraft inom organisationen att vilja förändra.

Vi har valt att använda oss av fem organisatoriska teorier som tar upp olika typer av problem en bank kan ställas inför vid organisatoriska förändringar och omstruktureringar. De fem teorier vi har valt att arbeta med är: "Interna strategier för att hantera en institutionell omvärld", "Den integrerade organisationen", "Lewins modell", "Byggandet av nya levande organisationer" samt teorin om "Creating robust adaptive strategies".

Den första teorin "Interna strategier för att hantera en institutionell omvärld" tar upp hur ett företag är integrerat med omvärlden för att överleva och producera tjänster effektivt. Denna teori består av tre olika strategier som banken kan använda för att öka sin legitimitet med omvärlden. Den kan vara användbar då banken ska genomgå en organisatorisk förändring för att bli mer marknadsanpassad och kan därmed ses som en drivkraft genom att använda sig utav olika strategier skapa en förändring inom företaget mot omvärlden.

"Den integrerade organisationen" är en teori som belyser tillvägagångssättet för att skapa gynnsamma affärsnätverk genom att använda sig av befintlig teknik, samt förmågan att ta till sig ny teknik inom organisationen. Denna teori är högst aktuell i bankerna eftersom införandet av ny teknik påverkar organisationens sätt att arbeta, vilket då även kan skapa en drivkraft att hela tiden förbättra sin egen organisation för att ta till sig nya innovationer.

Lewins modell visar att en förändring inom en organisation är ett resultat av olika typer av avvikelser inom organisationen. Modellen visar att när de krafter inom organisationen som uppmuntrar en förändring är starkare än de krafter som motverkar den, kommer det att leda till att organisationen förändras. Denna modell kan ses som en strategi och en drivkraft inom organisationen för att få till stånd en förändring, t. ex. såsom finansiella tjänster på Internet.

Den fjärde teorin om "byggandet av nya organisationer" tar upp hur viktigt det är att ha en lärande organisation eller företag för att få en framgångsrik verksamhet, att

³² Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, 1999.

³³ a.a.

hela tiden uppmärksamma nya signaler på marknaden för att överleva på en allt mer konkurrerande marknad – att vara snabb, rörlig, mottaglig och flexibel. Genom att ha en lärande organisation kan det ses som en drivkraft att driva på att företaget hela tiden ska vara flexibelt och ha en förmåga att uppfatta nya förändringar, som exempelvis var fallet när IT slog igenom.

Teorin om "Creating robust adaptive strategies" tar upp nödvändigheten av att skapa en passande strategisk utveckling som är anpassad efter den rådande marknaden, att förändra sig efter dagens populationer och genom det skapa nya strategier och idéer. Användandet av denna typ av strategi kan ses som en av de viktigaste drivkrafterna inom en organisation, genom att den tar upp vikten av att företaget hela tiden anpassar sina strategier efter den rådande marknaden.

En av de viktigaste bitarna som vi har valt att redovisa utförligt, under de organisatoriska strategierna är BPR (Business process reengineering). BPR är ett bra exempel på förändringar som växt fram ur IT-revolutionen, men som också förutspås påverka den i framtiden. BPR kan kortfattat beskrivas som en omvandling av organisationer från vertikala, funktionellt indelade hierarkier till horisontella processororienterade verksamheter med utgångspunkt från kunden. För att det ska lyckas, krävs fullständig och korrekt information i rätt tid. Därmed ser vi denna teori som en av de stora drivkrafterna bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet.

3.3.1 Interna strategier för att hantera en institutionell omvärld

De flesta organisationer är idag beroende av stöd och legitimitet från omvärlden för att kunna överleva. Ett gott rykte är nödvändigt för att företag ska få olika typer av uppdrag. Det blir allt viktigare att vårda sitt företag utåt sett. Ju bättre en organisation är anpassad till den rådande kulturen i omvärlden, desto mer stöd kan organisationen mobilisera och ju längre kan den överleva. Det har visat sig att organisationer som är väl integrerade i sin omvärld överlever även om de har konstant låg effektivitet.³⁴

Sammansmältning av organisationen och rådande kultur i omvärlden är ofta lika viktigt för överlevnad som att producera en vara eller tjänst effektivt. För att uppnå legitimitet och därmed stöd från en bredare omvärld bör organisationen använda sig av symboler som omvärlden uppfattar som "goda". För att få stöd är det viktigt för organisationen att ge intrycket av att den opererar i samklang med de rådande normerna för god organisering. Det finns tre specifika interna strategier som en organisation kan tillgripa för att öka sin legitimitet i omvärlden.³⁵

- Strukturkonformitet innebär att välja en organisationsform som framstår som modern samt uppfattas som effektiv och "bra" av omvärlden. Exempel på denna organisationsform är kommuner som övergår från den

³⁴ Jacobsen, Hur Moderna Organisationer Fungerar, 1998.

³⁵ a.a.

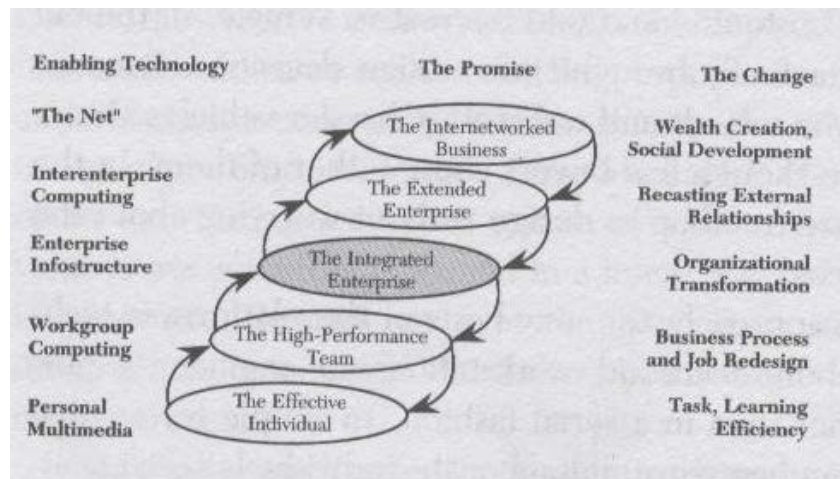
traditionella sektorsindelningen till en annan organiseringsprincip, t.ex. områdesorganisering. Desto bättre överensstämningen mellan dess organisationsstruktur och de rådande uppfattningarna i omvärlden, ju mer stöd kommer en organisation att kunna mobilisera.

- Procedurkonformitet innebär att välja vissa arbetsformer som uppfattas som "riktiga". Här kan organisationen exempelvis använda sig av målstyrning, kvalitetssäkring eller andra metoder som är "inne".
- Personalkonformitet innebär att anställa personer som enligt omvärlden har den "riktiga" kunskapen för att utföra arbetsuppgifterna. Exempelvis bör finansiella institutioner ha så många civilekonomer som möjligt.

Dessa strategier har det gemensamt att de kan främja anpassningen mellan organisationer och deras omvärld. Vissa organisationer har också en sådan position att de aktivt kan försöka förändra sin institutionella omvärld.³⁶

3.3.2 Den integrerade organisationen

Business process reengineering (BPR) är användbar eftersom den belyser det viktiga med att designa affärsprocesser som är horisontala, eftersom de skär igenom de gamla organisationsgränserna. I praktiken är de flesta nya processer på ganska låg nivå; de är begränsade till en avdelning eller möjligtvis högst två eller tre avdelningar.³⁷ Detta visar figuren nedan³⁸.



Företagen idag är beroende av teknologi från förr; de är öar av teknologi som kodifierar gamla sätt att bedriva affärer och gamla organisationsstrukturer. Under 1960-, 1970-, 1980-talen, började företag använda datasystem när

³⁶ Jacobsen, Hur Moderna Organisationer Fungerar, 1998.

³⁷ Tapscott, The Digital Economy, 1996.

³⁸ a.a.

teknologiutvecklingen nådde den punkt då kostnadsfördelarna var förmånliga. Sådana system tenderade att vara baserade på de gamla affärsstrukturerna – produktionssystem, marknadsföring, finansiell management samt forskning. Teknologin på den tiden var inte tänkt att ändra det gamla sättet att arbeta. Som ett resultat av detta, fortsatte företagen att använda befintliga system, som blev ett hinder för utveckling och förändring.³⁹

Detta problem är inte helt betydelselöst. De gamla systemen är operativa system i vilket företaget gör affärer. Att göra radikala förändringar i dessa system är inget smart sätt att lösa problemet. Företagen måste skapa förutsättningar för att inom en överskådlig framtid kunna investera i nya system istället för att bevara det gamla. Nyckeln till att lösa detta problem måste företagsledarna identifiera i en arkitektonisk informationsteknologi, som passar in på vars och ens företag. På grund av de teknologiska systemens mognad som vi ser idag, är det nu möjligt att planera för en förändring istället för att bara låta det vara.⁴⁰

Den nya teknologiska arkitekturen är baserad på principer som är definierade av affärsfolk, inte tekniker, inom området. Den inkluderar modeller för affärer, applikationer, information och teknologi. Denna tekniska arkitektur innefattar olika typer av standardsystem som berör organisationer. När den till slut blir implementerad, företaget har en *Enterprise infostructure*, leder det till att det bli integrerat i företaget.⁴¹

Denna företagsinfostruktur bildar grundstomme för en ny företagsamhet. Den gör det möjligt för en organisation att röra sig bortom den gamla hierarkin där olika skikt av management inte längre är nödvändiga, när informationen är tillgänglig elektroniskt. En infostruktur gör det möjligt för företagsamhet att fungera som en sammanhängande organisation. Genom att skapa en gemensam information inom företaget förbättras beslutsfattandet vid bildandet av nya konkurrenskraftiga företag.⁴²

Samtidigt, bildar en sådan arkitektur en plattform för företagsutveckling vid användandet av datorer med affärsenheter och upprätthållandet av en företagskompatibilitet. Affärsenheter kan bli påtagliga som nätverk av klienter och servers, maskinenheter och en flexibel organisatoriskstruktur. Detta är en stor skillnad i koncept från det gamla organisationssättet.⁴³

Chemical Bank och Canadian Imperial Bank of Commerce är två exempel på de första finansiella institutionerna som arbetade mot en ny typ av företagsstruktur. Båda utvecklade en princip som löd: "*All customers will be treated as a customer of the bank*" istället för att behandla individer som konsumenter inom en bransch eller användare av en produkt eller tjänst. Denna princip resulterade i omfattande förändringar inom båda bankerna – förändringar som skedde utöver själva

³⁹ Tapscott, The Digital Economy, 1996.

⁴⁰ a.a.

⁴¹ a.a.

⁴² a.a.

⁴³ a.a.

affärsproceduren. Detta tanke sätt resulterade i nya vägar att integrera kunder, t ex. genom en informationsstrategi; som nya virtuella tjänster i kombination med gamla; nya konsumentfokuserade organisatoriska strukturer; nya regler för anställda fria från det gamla synsättet; och nya vägar för att erbjuda nya tjänster till bankens kunder.⁴⁴

3.3.3 Byggandet av nya levande organisationer

Att skapa en lärande organisation är en nödvändig del för att få en framgångsrik verksamhet. Då en organisations slutresultat kan förbli oförändrat så kan konsekvenserna av att förbise information och hur den erhålles vara annorlunda i dagens konkurrensutsatta omvärld. Organisationens överlevnad kan vara hotad.⁴⁵

Verksamheter skall vara snabba, rörliga och mottagliga. Fortfarande har några dock inte tagit till sig rådet. I en snabbt skiftande värld, kommer de organisationer som inte kan möta utmaningar att överleva. Att bygga en lärande organisation kommer att hjälpa företaget att på ett mer effektivt sätt möta utmaningen – att förändra sig, att anpassa sig och att lära sig.⁴⁶

Att bygga en lärande organisation handlar om att skaffa sig kunskap från omvärlden och föra in den i organisationen för att där kunna anpassa och göra förändringar. Detta resulterar i en förändringsprocess där information ständigt tillförs den organisatoriska processen. Förändringar görs och övervakas i och med att ny kunskap kontinuerligt förs in i processen. Detta gör att förändringar och fortsatta förbättringar konstant tillförs företaget. Ingen organisation idag agerar i ett vakuum. Omvärlden ger den struktur inom vilket organisationen bedriver sin verksamhet. Det framgångsrika företaget har konstant sitt organisatoriska öra mot marken. Denna organisation läser skriften på väggen utanför organisationen – upptäcker trender i ekonomin, samhället, teknologi, den lagliga politiska arenan och näringslivet. Trenderna kontrolleras för att försäkra sig om att organisationen förstår hur var och en av dessa trender sannolikt kommer att påverka organisationen, dess industri och dess anställda.⁴⁷

För att vara en marknadsdrivande organisation måste företaget ta hand om kundernas behov. Kundernas behov ska driva utvecklingen av produkter och tjänster. Detta innebär att känna igen kundernas behov idag och även förutse framtida behov – ibland innan kunden ens vet vad det framtida behovet är. Det är inte längre möjligt för ett företag att förutsätta att det bara är att ”bygg upp det och de kommer”. Kunderna kommer bara och köper de produkter och de tjänster de vill ha.⁴⁸

Att ha själva kunskapen är inte en konkurrensfördel i sig själv. Källan är istället att organisationens konkurrensfördel kommer från företagets förmåga att effektivt

⁴⁴ Tapscott, The Digital Economy, 1996.

⁴⁵ Buhler, Building the Learning Organizations for the 21st century, 2002.

⁴⁶ a.a.

⁴⁷ a.a.

⁴⁸ a.a.

använda den för att utveckla nya produkter och tjänster eller göra viktiga förändringar i det sätt som företaget bedriver affärer.⁴⁹

Vidare, har IT-teknologin dessutom förändrat det sätt som informationen delas och sprids i organisationen idag. Det traditionella sättet var att information strömmade utmed orderkedjan. Idag med e-post och modern teknologi delas informationen med dem som mest behöver den – oavsett position i organisationen. Internet möjliggör för organisationens medlemmar att lära sig vad andra organisationer gör och jämföra arbetsmetoder. Även företagets intranät möjliggör för anställda att dela information med andra i, och utanför organisationen, som kan tänkas ha användning av den. Organisatoriska medlemmar kan även kommunicera bättre med och be om information från kunder och leverantörer – i ett tvåvägs utbyte av information.⁵⁰

Historien är fylld av exempel på företag vilka har hållit fast i sina "framgångsrika" sätt att göra affärer på, för att sedan upptäcka att just det sättet låg bakom deras nedåtgående trend. Inget företag kan vila sig på sina lagrar - oavsett hur framgångsrikt det är.⁵¹

Världen förändras och verksamheter måste förändras för att hålla farten. Bara genom att utveckla en lärande organisation som använder förvärvad kunskap kan organisationen fortsätta att anpassa sig och svara till sin omvärld.⁵²

3.3.4 Lewins modell

Denna modell förklarar och beskriver hur en organisation går igenom en förändring. Modellen är ingen renodlad strategisk teori utan kan mer ses som ett begrepp för att förstå bankernas organisatoriska utveckling som ett led i utvecklingen av finansiella tjänster på Internet. Genom att öka förståelsen för denna modell, ökar också förståelsen för hur en lärande organisation fungerar, vilket är av stor vikt vid förändring inom en organisation idag.

Organisationer är i behov av att uppfatta förändringar i omvärlden. Dessa uppfattningar har sin grund i förutsägelser om snabba och kontinuerliga förändringar av produkter, marknader, teknologier och samhällen. För att hålla jämna steg med detta måste organisationer vara byggda för förändring.⁵³

Socialpsykologen Kurt Lewin arbetade under 1950-talet fram en teori om social förändring. I Lewins modell⁵⁴ definieras stabilitet inte enbart utifrån de krafter som motverkade förändring, utan det handlar snarare om ett dödläge mellan krafter för respektive mot förändring. Han menar att omställning stör ett annars stabilt jämviktstillstånd. Teorin inkluderar tre olika stadier och dessa är "upptining", "förändring" samt "nedfrysning".

⁴⁹ Buhler, Building the Learning Organizations for the 21st century, 2002.

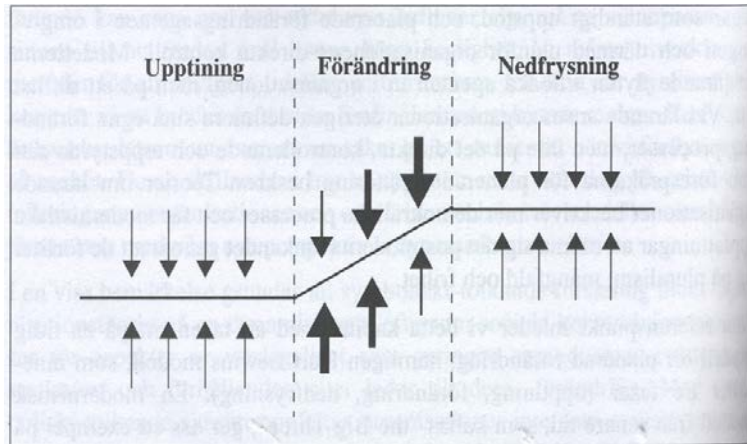
⁵⁰ a.a.

⁵¹ a.a.

⁵² a.a.

⁵³ Mary Jo Hatch, Organisationsteori, 2002.

⁵⁴ a.a.



Att lokalisera och sedan dra fördel av en ny marknadssituation, en ny teknik, en ny trend eller en allmän otillfredsställelse innebär en strategi för att få till stånd en upptiningsfas. Upptining inom en organisation kan ske genom utbildning eller information, detta gör även att motståndet till en förändring minskar.⁵⁵

När väl upptiningsfasen har ägt rum tar förändringsfasen vid. I detta stadium påverkar organisationen rörelseriktningen i systemet, som nu är i obalans. Strategier för att påverka förändringens riktning inkluderar en träning av nya beteendemönster. Denna fas symboliseras av att organisationen ser över det gamla som var och att företaget introducerar olika typer av nya applikationer. Förändringsfasen inkluderar även att organisationen inför nya ledarstilar och ser över sin egen organisation.⁵⁶

Det sista stadiet, nedfrysningsfasen, är då det nya systemet som är infört stabiliserats eller att organisationen blir institutionaliserad och personalen finner sig väl i den nya strukturen som råder.⁵⁷

3.3.5 "Creating robust adaptive strategies"

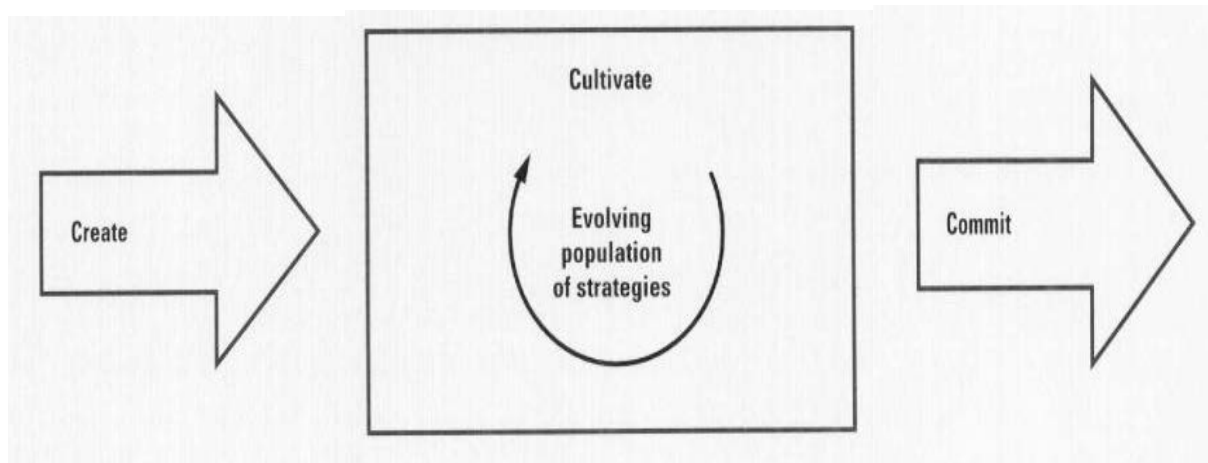
Diskussionen om företagets tillvägagångssätt på en böljande marknad, ger en liten otraditionell synvinkel på vad som är nödvändigt för att skapa en passande strategisk utveckling på dagens marknad. Dagens strategier måste bygga och underhålla den utvecklade population som råder idag. Nya idéer och innovationer skapar nya strategier som är anpassade för den nya populationen. Dessa strategier är kultiverade och förändras över tid, vilket visas med figuren nedan.⁵⁸

⁵⁵ Mary Jo Hatch, Organisationsteori, 2002.

⁵⁶ a.a.

⁵⁷ a.a.

⁵⁸ Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, 1999.



Att ändra en organisation från det gamla sättet att tänka till ett nytt är inte det lättaste. Vanligtvis är den organisatoriska processen och stimulansen linjär. Synen på organisationen måste därför förändra sitt understöd när en förändring står för dörren. För att skapa robusta adoptiva strategier, finns det sex tillvägagångssätt.⁵⁹

- Invest in Diversity: Denna punkt behandlar vikten av att ett företag eller organisation måste särskilja populationen på marknaden. Nya strategier utvecklas genom induktiva insikter grundade på gamla erfarenheter. Strategiskt skapande som denna är i allra högsta grad beroende av människors erfarenheter och referensramar.
- Value Strategies as Real option: Traditionella beräkningar för framtida tänkta investeringsstrategier, såsom exempelvis NPV, tar inte med osäkerheten för investeringen i sin beräkning. Men användandet av reala optioner löser detta problem och exponerar det riktiga värdet av det tänka experimentet eller investeringen.
- Map Jumps in the Landscape: De flesta företag gör stegvisa växlande rörelser i sina interna strategier och ibland är de beredda att göra större förändringar. Men bara ett fåtal företag tar ett steg tillbaka och tittar närmare på sina strategier och frågar sig om de är på rätt väg. Företagets strategier för populationen behöver diversifieras med hjälp av tre dimensioner; tidslängd, risk och hur de är relaterade till dagens affärssituationer.
- Test the population of strategies: Företaget måste försäkra sig om att strategierna för populationen har tillräckligt med incitament och motsvarighet ute på marknaden. De flesta företag avstår att använda sig av parallellism, p.g.a. att det är dyrt, verkar vara ineffektivt och att det finns risk att fel människor berörs.
- Bring the Market inside: Denna punkt behandlar vikten av att i ett beslutsfattande antingen sätta tilltro till de nya strategierna eller avstå från att använda dem. Det är av stor vikt att urvalsprocessen av de interna

⁵⁹ Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, 1999.



strategierna så bra som möjligt reflekterar strategierna för hur företaget ska agera på marknaden. Inom många företag grundas framtida investeringar och strategier på gårdagens beräkningar istället för morgondagens möjligheter.

- Use Venture Capital Performance Metrics: Många företag använder sig av samma utformning på olika marknadsplatser. Men om företagen istället använde sig av långa och korta steg som diskuterats ovan, skulle variationerna och applikationerna på marknaden öka. I motsvarighet till användandet av reala optioner vid beräkningarna av olika typer av investeringar, bör företagens strategier variera över tid.

4. EMPIRI

Vi använde oss av personliga intervjuer vid insamlingen av våra primärdata. Anledningen till att vi använde oss av personliga intervjuer var att det gav oss en ökad möjlighet att få tydliga och kloka svar på våra frågor. Men även att kunna använda oss av möjligheten att ställa följdfrågor, för att på så sätt öka vår förståelse av intervju svaren. Mer utförligt hur vi har gått tillväga med intervjuerna står berättat i metodkapitlet ovan. Vi har försökt uppnå en så bra validitet som möjligt genom att i den aktuella banken vända oss till personer, som besitter den kunskap vi efterfrågar i våra intervjuer, för vi vill uppnå så tillförlitliga svar som möjligt. Vidare, har vi försökt uppnå en så god reliabilitet som möjligt – att genomföra våra intervjuer på ett så likvärdigt sätt som möjligt.

I detta kapitel redogör vi för de svar vi fick i våra intervjuer, både på lokal nivå och på huvudkontoren. Alla intervjufrågor och följdfrågor finns att läsa som bilagor.

Vi har valt att redovisa de svar som var av relevans under tre huvudrubriksfrågor; marknadsstrategier, teknisk utveckling och organisatorisk utveckling. Rubriken teknisk utveckling faller bort i den lokala intervjun eftersom vi ansåg att svaren skulle vara likvärdiga med huvudkontorets samt att huvudkontoret eventuellt skulle kunna berätta mer ingående. Detta gjorde att vi bara ställde frågor om marknadsstrategier och den organisatoriska utvecklingen lokalt. Vi har valt att redovisa varje lokalkontor för sig och huvudkontor för sig. Detta är för att underlätta en analys av svaren.

Vid val av banker för våra intervjuer, utgick vi ifrån att vi ville ha två stora aktörer som vägde någorlunda jämt på marknaden, men som samtidigt inte var lika varandra ur historiskt perspektiv, kundstock, på vilket sätt de arbetade m.m. Valet föll då på Handelsbanken och SEB. Nedan följer en kort presentation av dessa två banker.

4.1 Presentation av bankerna

Nedan följer en övergripande och kortfattad beskrivning av de två banker vi har bestämt oss för att arbeta med. Genom att få en övergripande bild av hur bankerna ser ut och fungerar vill vi öka förståelsen för hur bankerna är verksamma på marknaden och hur de har arbetat sig fram till dagens position, när det gäller marknadsposition, kundstock m.m. Vidare, vill vi även redovisa respektive banks historia som har påverkat dagens situation, de olika affärsidéerna för att bedriva verksamheten, vilka olika vägar bankerna har valt vid förändring samt val av IT-tjänster bankerna levererar till sina kunder.



4.1.1 SEB

SEB (Stockholms Enskilda Bank) grundades 1856 av André Oscar Wallenberg. Banken blev Stockholms första privata bank. Banken växte snabbt fram till 1870-talet då den internationella lågkonjunkturen drabbade Sverige och SEB, ökningen avstannade då för en tid. Mellan 1890-1900 spelade SEB en aktiv roll i den industriella uppbyggnaden i Sverige, både som kreditgivare och initiativtagare. Under denna tid övertar eller deltar banken i obligationslån till bland annat stat, kommuner, industri och järnvägar. När SEB firar 80 år 1936 har banken 15 kontor och omkring 450 anställda.⁶⁰

Den 1 januari 1972 slås Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank samman till Skandinaviska Enskilda Banken med målet att skapa en bank som kunde möta konkurrensen från de internationella storbankerna. Den nya banken hade då 6730 anställda, 393 kontor, en väl etablerad kundbas och goda relationer med många av Sveriges största företag.⁶¹

Under hela 1990-talet öppnade SEB filialer i Oslo och Köpenhamn, startade en rad representationskontor världen över, samt öppnar kontor i Helsingfors. 1996 startar SEB Internetkontoret för privatpersoner och under 1997 erbjöd SEB som första bank i Europa, storföretagskunder att använda valutahandel över Internet. Under 2000-talet stängde SEB 50 kontor i Sverige med anledning av det ökande användandet av Internet. Under denna tid köpte även SEB den tyska banken BfG (numera SEB Germany) och i och med detta så blir SEB en europeisk bank.⁶²

SEB: s affärsidé är att: *"tillhandahålla finansiella råd samt hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner på ett sådant sätt"*

- att våra kunder blir nöjda
- att våra aktieägare får en konkurrenskraftig avkastning
- att vi anses vara goda samhällsmedborgare

Målen ska nås med hjälp av motiverade medarbetare samt genom samarbete mellan olika verksamheter inom SEB. Vidare är SEB:s vision att vara en ledande nordeuropeisk bank, baserad på långsiktiga kundrelationer, kompetens och e-teknologi.⁶³

4.1.1.1 SEB: s Internettjänster

SEB erbjuder idag sina kunder ett "Internetkontor", där kunden loggar in och kan använda sig av en privat och personlig sida. På denna sida kan kunden utföra sina önskade tjänster, t ex betalningar, placeringar och överföringar. Internetkontoret är en tjänst som kan användas varsomhelst där det finns en dator med Internetuppkoppling. Det enda kunden behöver ta med sig är sitt digipass –

⁶⁰ <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/net/index.asp?lang=sv>

⁶¹ <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/net/index.asp?lang=sv>

⁶² <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/net/index.asp?lang=sv>

⁶³ <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/net/index.asp?lang=sv>



"säkerhetsdosa". Internetkontoret är tillgänglig varje dag, dygnet runt. Kunden loggar in på Internetkontoret och identifierar sig med hjälp av sitt digipass. Det är ett ID-kort och det är att betrakta som en elektronisk legitimation, den är helt enkelt personlig (har unika och hemliga krypteringsnycklar).⁶⁴

SEB använder sig av en krypteringsteknologi, Secure Socket Layer (SSL), på de webbplatser där känslig information kan överföras. Med (SSL)-protokollet garanteras äktheten på servern genom ett digitalt ID-certifikat som skickas till klienten. Efter det garanteras en unik sessionsnyckel som används för att kryptera all data som skickas mellan servern och klienten. Endast denna klient kan dekryptera informationen och känner även av om informationen förändrats på vägen. Men kunden bör vara vaksam vid användandet av dessa tjänster, speciellt vid användandet av publika datorer.⁶⁵

4.1.2 Handelsbanken

Handelsbanken grundades 1871 och var till en början en liten och en blygsam bank. Banken hade stor framgång under sin första verksamhetstid och balansslutningen steg kraftigt. Men mot slutet av 1870-talet inträffade en allmän ekonomisk kris som drabbade banken. I början av 1900-talet hade Handelsbanken ryckt upp i jämnhöjd med de två äldre storbankerna, SEB och Skandinaviska banken. Under denna tid blev Handelsbanken genom en rad olika bankköp en landsomspännande storbank. År 1919 ansåg de det motiverat att ändra namn till Svenska Handelsbanken.⁶⁶

Mellan 1920-1960 förvärvade Handelsbanken en rad olika banker inom Sverige. Under 1990-talet fortsatte expansionen med olika företagsförvärv inom Norden. Idag har Svenska Handelsbanken 540 bankkontor i hela Norden, och sju dotterbolag. Banken är representerad i nära 20 länder.⁶⁷

Svenska Handelsbankens övergripande mål är: *att ha en högre räntabilitet på eget kapital än på vägt genomsnitt för övriga börsnoterade nordiska banker.* För att nå detta mål, har banken ett antal grundsatser, som bland annat handlar om att: *kvaliteten på koncernens tjänster ska leva upp till krävande kunders förväntningar. Handelsbanken ska ta rimligt betalt för utförda tjänster. Kostnadsnivån ska vara lägre än i andra banker.*⁶⁸

4.1.2.1 Handelsbankens Internettjänster

Varje ny kund som ansluter sig till Handelsbankens Internettjänster, får en pinkod (i ett slutet kuvert) som kunden använder för att aktivera Internettjänsten hemma på sin dator. När väl kunden är inloggad för att utföra sina Internettjänster, krypteras all

⁶⁴ <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/net/index.asp?lang=sv>

⁶⁵ <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/net/index.asp?lang=sv>

⁶⁶ <http://www.handelsbanken.se>

⁶⁷ http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/ISstartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=INVESTOR_RELATIONS&navid=INVESTOR_RELATIONS

⁶⁸ http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/ISstartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=INVESTOR_RELATIONS&navid=INVESTOR_RELATIONS



trafik med Handelsbankens säkerhetssystem, som har en starkare version av SSL (Secure Socket Layer) för att göra de ekonomiska transaktionerna säkrare.⁶⁹

Idag gör ca två miljoner svenskar sina bankärenden via Internet hos Handelsbanken. För att ha en säker lösning för e-handel samt kommunikation med företag och myndigheter, erbjuder Handelsbanken även en BankID-tjänst åt sina kunder. En BankID är en elektronisk legitimation och kan exempelvis användas vid signering av bindande avtal. Med en ID-tjänst kan bland annat fysiska avtal, brev, telefonsamtal och besök ersättas av en säker och enkel kommunikation via Internet.⁷⁰

Genom denna ID-tjänst öppnas en mängd nya möjligheter till kommunikation och handel. De företag och myndigheter som ansluter sig till bankernas ID-tjänst får möjlighet till kontakt med en mycket stor grupp privatpersoner som är kända och identifierade. De kan nås via Internet istället för genom brev, telefonsamtal och besök. Genom BankID kan bankens kunder utträta fler saker på tider som passar dem själva. Det kan till exempel vara att anmäla vård av sjukt barn, lämna uppgifter till myndigheter.⁷¹

Bankernas ID-tjänst erbjuds till alla myndigheter, organisationer och företag, som alltså kan använda denna standard i stället för att behöva ägna lång tid åt att utveckla en egen. För anslutning ställs vissa krav i fråga om systemutveckling, säkerhet m.m. Ovan nämnda samarbete mellan de olika bankerna omfattar regelverk, metoder, infrastruktur samt certifikatproduktion och kontroll. De båda bankerna har gemensamt med några av Sveriges övriga banker (Östgöta Enskilda Bank, Skandiabanken, Ikanobanken och BGC) utvecklat den tekniska lösningen för identifiering och signering på Internet.⁷²

4.2 Intervjuer

Vår undersökning gick till på sådant sätt att vi intervjuade personer i chefsposition på respektive bank. För att optimera vår effektivitet, spelade vi in hela intervjun med hjälp av en diktafon samtidigt som vi gjorde anteckningar som komplement.

Genom att intervjua på lokal nivå ville vi få fram hur en kontorschef ser på sin egen organisation och dennes syn på den rådande situationen på marknaden. Vi vill vidare få fram hur en lokal kontorschef kan se på sin egen verksamhet, kontra hur hela verksamheten fungerar i stort.

⁶⁹http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=HandelsbankenSE&navid=z2_pr ivattjanster

⁷⁰http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=INVESTOR_RELATIONS&nav id=INVESTOR_RELATIONS & <http://www.foreningssparbanken.se/cgi-bin/fspbweb.cgi?frameset=25522>

⁷¹http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=INVESTOR_RELATIONS&nav id=INVESTOR_RELATIONS & <http://www.foreningssparbanken.se/cgi-bin/fspbweb.cgi?frameset=25522>

⁷²http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=INVESTOR_RELATIONS&nav id=INVESTOR_RELATIONS & <http://www.foreningssparbanken.se/cgi-bin/fspbweb.cgi?frameset=25522>



Det vi även har valt att göra är att redovisa intervjuerna i kronologisk ordning, dvs. i den tidsföljd vi gjorde dem. Svaren från intervjuerna presenteras i en återgivande tolkning⁷³. De olika citat som vi har valt att ta med, redovisas ordagrant och med intervjupersonernas godkännande.

Som nämnt ovan drog sig Föreningssparbanken ur vår undersökning, vilket resulterade i att vi var tvungna att byta bank, valet föll då på SEB. Detta orsakade att vi blev tvungna att ställa in ett huvudkontorsbesök som var tänkt att fungera som en motvikt mot Handelsbanken. Detta kan begränsa synsättet mellan huvudkontor och lokalkontor men det är inget som vi tror ska påverka slutresultatet.

4.2.1 Lokal intervju med Handelsbanken

Den första intervjun gjorde vi på ett lokalt kontor i Enköping. Det första vi lägger märke till när vi kliver in på Handelsbankens lokalkontor i Enköping, är den lugna stämningen på banken. Någon kö till bankens kassor existerar knappt, men däremot är kön till bankens automat utanför desto längre. Vidare, noterar vi att rådgivning verkar vara banktjänstemännens främsta syssla denna dag.

Marknadsstrategier

I början när Internet banking kom förändrades konkurrenssituationen genom att de olika nischbankerna satsade hårt på sina Internettjänster. De erbjöd t ex. höga räntor på lönekonton. Vid den här tiden märkte Handelsbanken att de tappade en del kunder till dessa nischbanker. Det har visat sig att de har svårt att betjäna sina kunder samt att deras höga räntor inte längre är lika höga. Kunderna har kommit tillbaka till Handelsbanken. Det beror kanske på att kunden vill ha en personlig relation till sin bankman, det handlar mycket om förtroende på den svenska bankmarknaden. Det hot som nischbankerna i början utgjorde mot de traditionella bankerna är idag i princip obefintligt.

Det finns en känsla av att i framtiden kommer Handelsbanken att finnas kvar. Detta eftersom det är en så pass etablerad bank i framför allt Norden, men även ute i övriga Europa. Handelsbankens koncept är att vara en decentraliserad organisation som även är väldigt kostnadseffektiv. Där har Handelsbanken legat i topp i Sverige samt i Europa. De förändringar som antagligen kommer att ske i Handelsbanken är att automatiseringen fortsätter och eventuella minskningar i personalstyrkan landet över.

"Automatiseringen fortsätter naturligtvis, jag tror kanske att vi kommer att minska personalstyrkan det känner man i banken att det finns en vilja, så att säga ett önskemål att man ska dra ner."

Automatiseringen lär öka ännu mera, när 80-talisterna börjar tjäna pengar, eftersom de kommer att sköta sina affärer på Internet. Till skillnad från tidigare generationer så är 80-talisterna uppväxta med IT.

⁷³ Lundahl, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, 1999.



"Vi kommer att dra ner lite på besökande i kassan för att ta ut pengar, det kommer naturligtvis att minska det har det ju gjort hela tiden"

Rådgivning ser Handelsbanken gärna som ett komplement till Internet banking. Det är idag en stor växande sektor både när det gäller privatkunder och företagskunder. Handelsbanken har varit ganska sen med att komma igång med sin Internetbank. Bankens policy har varit att vänta, se och låta andra göra misstagen. Skälet till detta är att Handelsbanken har velat erbjuda en säker lösning.

"Det är också lägre kostnader om man har Internetaviseringar och Internetbetalningar än om man gör pappersbetalningar. Det är ett sätt att styra kunderna dit."

Organisatorisk utveckling

I Handelsbanken görs det inga budgetar utan de sätter istället upp mål för vad varje kontor ska uppnå. Det är ganska svårt eftersom bankverksamheten är så konjunkturkänslig. Hur mycket pengar de tjänar påverkas av ränteläget och hur konjunkturen utvecklas. Däremot kan Handelsbankskontoren påverka sina kostnader. Det gör man med benchmarking, vilket är ett kännetecken för Handelsbanken. Benchmarking går till så att varje kontor i Handelsbankens organisation får statistik där regionbankernas olika resultat jämförs med varandra. Det är detta tävlingsmoment kontoren emellan som är drivet i Handelsbanken, det ligger mycket prestige bakom, det gäller för det enskilda kontoret att inte ligga sist.

"Om du har ett kontor som ligger i topp på överskott och ökningstakt och sånt där är det ju positivt för alla som jobbar på kontoret, inte minst för kontorschefen är det naturligtvis väldigt trevligt."

De största rationaliseringar, som Handelsbanken har utfört på senaste tiden, har gjorts framförallt på arkiveringssidan, där ett nytt arkiveringssystem har introducerats. Detta gör att kontoren inte behöver arkivera så mycket papper längre. Personalen har fått mera tid till kunderna eftersom de slipper förlora arbetstid på att sortera papper. En annan rationalisering som banken har genomfört är minskad penninghantering. Banken har därigenom kunnat öka det rådgivande arbetet.

Genom Internet bankings intåg har Handelsbanken ökat sin lönsamhet genom främst ökad automatisering. Den största kostnaden som banken har är personalkostnaden, men genom automatiseringen kan banken betjäna fler kunder med samma antal anställda och samtidigt har både lönsamheten och produktiviteten i banken stigit, men det ska ju dock sägas att banken kan få ännu högre lönsamhet med minskad personalstyrka.

"För fem sex år sedan så hade vi kanske 4000 kunder, vi har ungefär varit i stort sett samma personalstyrka hela tiden, nu har vi ungefär 17000 kunder."

Effektiviteten på Handelsbanken har ökat genom att kontoret kan hantera många flera kunder, samt att personalen tjänat tid på det nya arkiveringssystemet. Med



Internets hjälp har även sådant som dagsräntor, ifyllnad av aktieorder, utlandsbetalningar m.m. blivit både smidigare men även effektivare. Transaktionskostnaderna har också minskat, t ex. genom att kunderna inte gör lika många uttag i kassan längre.

4.2.2 Intervju på Handelsbankens huvudkontor

Efter intervjun i Enköping bar det av till Handelsbankens huvudkontor i Stockholm för att få deras syn på den rådande marknaden. Även denna gång fick vi intrycket av att Handelsbanken hade en lugn atmosfär i sin banklokal. Under själva intervjun gav vår intervjuperson⁷⁴ ett mycket proffsig intryck och levererade väldigt berikande svar, vilket gjorde att intervjun blev lätt att genomföra.

Marknadsstrategier

Handelsbanken är en av de fyra stora svenska bankerna. Banken är den enda svensk storbank som ökar sin marknadsandel både på privata sidan och på företagssidan. Detta är dock marginellt, genom att den svenska bankmarknaden är väldigt orörlig. Kunden rör sig väldigt sällan över bankgränserna. Bankerna har ju nästan livslånga kundförhållanden t.o.m. så att de är generationsöverskridande.

I Handelsbanken är det ungefär 40 % av privatkunderna och ungefär 60 % av företagskunderna som använder sig av bankens Internettjänster. Det som dock är viktigt att poängtera är att de som använder sig av Handelsbankens Internettjänster fortsätter att använda dem. Vilket betyder att Handelsbanken inte vill ha en massa registrerade användare som inte använder sig av tjänsten. Handelsbanken har än idag en jämn tillströmning av Internetanvändare till sin Internetkanal.

"Det som är viktigt för oss är att så många som möjligt använder rationella sätt att göra sina betalningar och titta på sina konton osv."

Genom att de enskilda Handelsbankskontoren är de enda resultatenheterna till skillnad från hur konkurrenterna har det, så är det upp till kontoren ifall de vill styra kunderna till att använda Internettjänsten. Det ska dock sägas att kontoren tjänar mycket pengar på att kunden använder Internet istället för att betala sina räkningar över disk. Kontoren tvingar dock inga kunder att använda deras Internettjänster, om de inte trivs med det. Det är fortfarande ett faktum att det är bättre att kunden står vid vår disk än vid konkurrentens disk.

På Handelsbanken förändrades egentligen inte konkurrenssituation alls när Internet Banking kom, men däremot skedde det en förändring lite tidigare. Det var när telefonbankerna dök upp, de rörde om lite i grytan genom att ge högre räntor mm. Själva Internet gav med andra ord inga direkta förändringar, däremot har självbetjäningen förändrat mycket.

⁷⁴ Anders Johannesson, Internet Services Coordinator.



"Då kom några stycken nischaktörer som sa att man behöver inte kontoren, du ska inte betala för en massa marmor osv."

Handelsbanken ser sin rådgivning som försäljning, men de kommer att träffa de flesta av sina kunder, fast väldigt sällan. De gånger de behöver träffa kunderna måste de vara väldigt kvalificerade för sina uppgifter.

Handelsbankens framtidsvision, går i stora drag ut på att fortsätta vara en kontorsbaserad verksamhet, dvs. Handelsbanken fortsätter med det de har gjort de senaste 30 åren. Det som dock kan inträffa är att banken plötsligt expanderar något, genom att Internet har medfört att om banken vill så kan de minska antalet kontorsmedarbetare. Anledningen till detta är att kunderna gör väldigt mycket av rutinarbetet själva.

"Våra möjligheter till expansion ökar men annars är det väldigt mycket business as usual, vi fortsätter på en inslagen väg som faktiskt fungerar."

Teknisk utveckling

Den tekniska lösning som Handelsbanken erbjuder är en s.k. PKI (Public Key Infrastructure) lösning med nyckelcertifikat. Väldigt enkelt är det en asymmetrisk kryptering, där kunden har en publik nyckel och en privat nyckel. Kunden krypterar med den privata nyckeln som sedan kan låsas upp med den publika nyckeln. Denna metod är en etablerad världsstandard och Handelsbanken var den första stora banken i världen som började använda den. Handelsbankens säkerhetslösning skiljer sig från konkurrenternas lösningar genom att kunden slipper användandet av dosa eller kodbok, utan använder sig av ett flyttbart certifikat.

1997 kom Handelsbanken ut med sin Internettjänst som omfattade kontroll av saldon, betalning av räkningar och överföring av pengar mellan konton. Sedan dess har de successivt byggt ut sin Internettjänst. Idag kan kunden göra allting på Internet som sker över bankdisk plus övriga tjänster.

"Tekniska möjligheter och människors beteende påverkar."

När det gäller tillgången till datorer och Internet ser inte Handelsbanken det som ett dilemma. Deras syn är att den som tycker det är bra och känner sig tillfreds med att använda sig av automatiserade tjänster ska göra det. Den kund som inte har tillgång till dator är uppenbarligen inte bekväm med det, då är det inget bekymmer.

Organisatorisk utveckling

Utveckling och förändringar i Handelsbanken drivs på av kontoren eller ledningen. Handelsbankens målsättning är att vara den mest lönsamma banken i Norden. För att kunna uppnå det och tjäna så mycket pengar som möjligt gäller knappast råförsäljning. Eftersom Handelsbanken arbetar med otroligt långa relationer gäller det att bygga upp en grund och ett förtroende. Ett bra exempel är studenter, vilka under studietiden är väldigt olönsamma genom att de gör av med sitt studiebidrag ganska



omgående. Däremot kan man förvänta sig att studenter kommer att få hyfsat välavlönade arbeten, så på lite sikt blir studenter lönsamma kunder för banken, så det gäller för banken att hålla sig väl med studenter.

Den stora förändringen som har skett på Handelsbanken, var en förändring som började redan på 70-talet och som sedan dess har fortsatt. Denna förändring har gått ut på att yrkesrollen på kontoren har ändrats från att vara ordermottagare till att bli säljare. För att denna förändring skulle kunna ske har Handelsbanken utbildat de gamla ordermottagarna. De har fått nya kunskaper. De är idag säljare, som dessutom är ganska framgångsrika sådana. Det som gjort denna förändring möjlig är att kontorsverksamheten har förändrats så drastiskt. Internets intåg har naturligtvis underlättat det hela.

"Vi sa inte att dina kunskaper är gamla, vi måste byta ut dig, utan vi sa att dina kunskaper är gamla vi måste byta ut dom."

Den så viktiga lönsamheten i Handelsbanken ökar fortfarande genom den stora automatisering som sker i banken. Bakom detta ligger självfallet den ökade självbetjäningen men också det faktum att driva bank idag i Norden utan Internettjänster är otänkbart. Det är mycket möjligt att Handelsbanken haft ännu högre lönsamhet om deras kunder hade accepterat Internet fullt ut, men som sagt för Handelsbanken är det även viktigt att kunderna trivs med den lösning de använder.

Handelsbankens effektivitet per anställd ökar ständigt genom att de anställda gör mindre del av rutinarbetet, maskinerna gör desto mer. Under de sex senaste åren har det skett dramatiska förändringar i kontorsmedarbetarnas arbetssysslor. Maskinerna klarar av att göra mer och mer, vilket resulterar i att styckepriset minskar, samtidigt som Handelsbankens IT-kostnader håller sig relativt konstant.

Den stora anledningen till att Handelsbanken klev på Internet bankingtåget var främst att de insåg att Internet kommer att finnas ett tag. Från början var det mer eller mindre ett test av den nya tekniken. Det ska ju sägas att Internet var 10-15 år gammalt innan de första privatpersonerna började använda Internet på allvar. När Handelsbanken äntligen klev på tåget var Internet ganska utvecklat, samt att det var mera på det planet att Handelsbanken ansåg att de behövde det här men de fick se vart det tog vägen. Hypefaktorn var aldrig speciellt viktig. Banken ville inte vara häftig och cool. Det är de aldrig i Handelsbanken. Det viktiga i Handelsbanken är lönsamheten.

4.2.3 Lokal intervju på SEB

Efter vårt bankbyte, bar det av till SEB: s lokala kontor i Ronneby, ett litet kontor. Även här lägger vi märke till den lugna atmosfären som råder. SEB är det yngsta kontoret i Ronneby. Det etablerades 1969 vilket i bankvärlden är ungt eftersom de flesta storbanker har funnits sedan väldigt lång tid tillbaka. SEB har en ganska stor andel av företagsmarknaden i Ronneby kommun, desto mindre på privatsidan, där andra banker dominerar.



Marknadsstrategier

För att förstå banksituationen i Sverige får vi gå tillbaka 10 år i tiden, då var hela bankvärlden i kris och höll på att bli statlig. Många banker höll även på att gå i konkurs såsom Gotia banken gjorde. SEB fick hjälp av sina ägare vilka fick stötta upp verksamheten. Även Östgöta Enskilda Bank var tvungna att göra som SEB. Den bank som klarade sig lindrigast undan var Handelsbanken, som efter bankkrisen är den bank som framstått som den starkaste aktören bland Sveriges storbanker. Det håller dock på att förändras genom att stora fusioner på den svenska bankmarknaden har skett de senaste åren.

"Många småföretagare eller enmansföretagare är av tradition kunder i annan bank oftast Nordea eller Föreningssparbanken. Jag tänker mig jordbrukare och liknande det blir styckmässigt väldigt många på privatmarkanden där är vår andel väsentligt lägre."

"Vår marknadsandel så väl på företags- som privatsidan tenderar att bli högre ju högre upp man kommer i omsättning eller inkomst."

SEB:s marknadsandel på lokal nivå i kommunen ligger på en rätt så stabil nivå. Det är inga större förskjutningar. Det är rent av svårt att värva kunder från en annan bank, utan det är bara marginella positionsförflyttningar som sker över åren.

"Vi har definitivt kommit till, det märks på alla mätningar med så väl kundnöjdhet som volym, position i marknaden och sånt där."

Oberoende av vilken undersökning som gjorts har SEB:s Internetbank fått i särklass högsta betyg i att vara kundvänlig, tillgänglig och ha bäst funktionalitet av alla. SEB:s Internetbank verkar vara dess spjutspets.

"Tekniken skulle lösa allt."

När IT-hysterin kom etablerades SEB:s Internetbank och det fanns en mental tilltro till tekniken samt en tendens att kunderna ville göra alla affärer via tangentbordet. I efterhand har det visat sig att det inte var fallet. De enkla s.k. självbetjäningstjänsterna, som att betala räkningar, flytta pengar osv. gör kunderna med fördel via Internet eller telefon. Däremot har det visat sig att rådgivning vill kunderna göra ansikte mot ansikte med en banktjänsteman

"Tekniken är ett komplement inte en ersättning för"

Det fanns en tilltro för fem till sex år tillbaka sen att även de bitarna skulle i princip bli helt mekaniserade. Nischbankerna byggde nästan allting på det här och det är kanske ett av de stora skälen till att nischbankerna egentligen aldrig har fått något rejält fotfäste på marknaden. Det går bra att sköta de dagliga rutinaffärerna, men någon gång ibland vill kunden träffa en banktjänsteman ansikte mot ansikte och få



råd som inte står skrivit på skärmen. Det kanske är storbankernas absolut största styrka i konkurrens med andra aktörer.

Genom avregleringen som genomfördes p.g.a. finanskrisen i början av 90-talet gjorde tekniken i kombination med storbankernas dåliga renommé att det skapades en öppning för nischbankerna. De kom ut på bred front med sin verksamhet och sina produkter, men de lyckades bara ta några procent av marknaden. Det nischbankerna har tillfört är att storbankerna tvingats vässa sina produkter och servicemässigt bli ännu bättre för att försvara sina positioner. Den stora förändringen som teknikutvecklingen har medfört är att de mindre aktörerna på marknaden har pressat fram nya villkor för kunderna.

Organisatorisk utveckling

Efter avregleringen var det som om den interna kunskapen hur man skulle använda tekniken drev förändringen dvs. lyhördheten mot vad marknaden egentligen efterfrågade var inte så stor. SEB har de senaste tre, fyra, fem åren lärt sig att ge tillbaka, de måste faktiskt leverera på kundens villkor, inte det som är mest kostnadseffektivt.

Det som är annorlunda idag är att besökstätheten på kontoren är mycket lägre. Orsaken är inte bara Internet utan även etableringen och utbyggnaden av automater, girobetalningar och kortbetalningar osv. Internet och telefonen är en del av den här tekniken som gör det enklare för folk att sköta de vanliga sysslorna, vilket har gjort att besöksfrekvensen på kontoren är mycket lägre än tidigare.

Det som hände på SEB år 2000 var att det lades ner 50 kontor vilket motsvarade ungefär en femtedel av Sveriges SEB kontor. En del av verksamheten överfördes successivt till de teknikstyrda bitarna. Nedläggningarna innebar att verksamheten kom under smärtgränsen och projektet avbröts.

Det är på stabsnivå dvs. internnivå som maskinerna kan göra mera än idag, men sen har personaltätheten kanske minskat något. SEB har inte lika många post- och bankgiroärenden längre så det är inte bara arbetet som har ändrat karaktär, utan mängden uppdrag på kontoren har minskat.

De tjänster som går via Internet är mycket billigare för banken att producera. Det är oändligt mycket billigare att kunderna betalar och registrerar räkningar via tangentbordet än att kunden går till kassan. IT-tjänsterna via Internet har tillfört att massmarknaden av tjänster har ändrats till självbetjäning och är därför mycket billigare för både banken och kunden.

5. ANALYS

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för utvecklingen av finansiella tjänster på Internet, förändringar och synsätt, som har förekommit med anledning av marknadsstrategin och den tekniska och organisatoriska utvecklingen vilket vi tog upp ovan. Vidare kommer vi att analysera intervjuerna i vårt empiriska material. Varje enskild strategi kommer att redovisas var för sig och under kapitlets gång kommer vi att koppla samman dem med våra utvalda teorier. Anledningen till att analysen är uppdelad i delar är att vi vill redovisa våra analyser på ett så enkelt sätt som möjligt. Vidare kommer vi att ta med citat som är redovisade i vårt empiriska avsnitt och citat som vi kommer att kommentera och relatera till olika teorier.

Avslutningsvis kommer vi att analysera det empiriska materialet med vår egen bild, som vi beskrev i problemdiskussionen.

5.1 Analys av teknisk utveckling

Tekniken bakom Internetbankerna var ingen ny företeelse när nischbankerna anammade den på 90-talet, Citibank i USA startade sin Internetbank redan 1984⁷⁵. Det stora problemet med Sverige var att det inte var många som trodde att Internet hade någon framtid. Storbankerna lade inte ner några större summor på att utveckla en Internetbank till en början. När kvaliteten och tillgängligheten på Internet blev så pass bra, att medborgarna började visa större intresse för denna nya företeelse, växte intresset och efterfrågan för Internetbanker i Sverige. I och med detta ökade efterfrågan från bankkundernas sida på en Internetbank hos de flesta storbankerna i Sverige.

Den tekniska utveckling som skedde under 90-talet kan beskrivas med hjälp av teorin om tekniskt utvecklingsmönster. Vi relaterar till denna teori genom att Internetbanken är ett resultat av expansion och sammansmältning av redan befintlig teknik som användes innan IT slog igenom.

Vidare, är inte "IT-hysterin" något nytt påfund som bara dök upp på marknaden. Den är en naturlig utveckling av redan befintliga tekniska lösningar. Det ligger i människans natur att alltid hitta bättre lösningar på redan befintliga produkter. Introduktionen av en Internetbank, kan då inte ses som en introduktion i sig själv, utan som ett led av redan befintlig teknik, såsom dator, telefon och fax.

Det stora problemet för de svenska bankerna under introduktionen av Internetbanker, var att kunna erbjuda helt säkra lösningar. Lösningarna som storbankerna kom fram till blev olika för varje enskild bank. SEB och Föreningssparbanken använder sig idag av en dosa, Nordea av en kodbok och Handelsbankens lösning är ett flyttbart nyckelcertifikat. Att erbjuda säkra lösningar är ett krav om bankerna ska kunna

⁷⁵ Gosling, Changing Money, 1999.



erbjuda sina kunder säkra transaktioner, speciellt då det handlar om finansiella transaktioner över Internet.

Teorin om "säkra transaktioner" tar upp vikten av att erbjuda transaktioner som är säkra, men även vikten av att ha ett säkerhetssystem som är ohotat och säkert och som fungerar i framtiden. Bankerna har skilt sig lite åt när det gäller introduceringen av en Internetbank. SEB var ganska snabba på att introducera sin Internetbank på marknaden till sina kunder. Handelsbanken väntade lite lägre och ville först och främst erbjuda en totalt säker tjänst. Tidpunkten för att kunna erbjuda säkra lösningar har varierat. Men det har visat sig att det inte är när introduktionen skett som är det viktiga utan, vad som vad som erbjudits och hur det har erbjudits.

"Tekniken skulle lösa allt."

Ovanstående citat är ganska talande för hur bankerna trodde det skulle bli i framtiden. Bankerna litade blint på att tekniken var lösningen på allt och alla problem. Genom att anamma tekniken fanns det bara möjligheter och de var enorma. Men riktigt så blev det inte. Ett exempel på det är SEB, som lade ner 50 kontor i Sverige under år 2000, vilket i ett senare läge visade sig vara ett förhastat beslut. Det har visat sig att det behövs mycket mer än bara teknik för att få tillstånd en givande verksamhet även efter en innovation - en applikation inom företaget av marknadsstrategier och organisatoriska drivkrafter.

Det har visat sig att kunderna fortfarande vill ha personlig rådgivning av en banktjänsteman. Kunderna använder sig dock gärna av Internettjänster när det gäller vanliga transaktioner m.m. Dagens syn på Internettjänsterna och dess tekniklösningar kan belysas med följande två citat:

"Tekniska möjligheter och människors beteende påverkar."

"Tekniken är ett komplement inte en ersättning för"

Ovanstående citat kan tolkas som att den nutida banken och den framtida banken har en väl fungerande Internetbank, där kunden gör sina vanliga transaktioner och att Internetbanken kommer att vara ett komplement till mänsklig rådgivning, som äger rum på bankkontoren. Citaten kan även tolkas som så att bankerna är väl medvetna om att de måste styra sin verksamhet dit kunderna vill ha den, samt att tekniken inte enbart kommer att vara den stora strategiska biten bakom utbudet av finansiella tjänster på Internet.

5.2 Analys av marknadsstrategierna

Genom våra intervjuer har det visat sig att bankmarknaden är relativt stabil dvs. bankkunderna byter inte bank det första de gör, om de ens någonsin gör det. Det är nästan så att kunderna är generationsöverskridande dvs. de blir tilldelade samma bank som föräldrarna vid ett tidigt stadium. Detta gör det svårt för bankerna att värva kunder från en konkurrerande bank. Den senaste förändringen på bankmarknaden



var när nisch- och telefonbankerna gjorde sitt intåg. De gav lägre utlåningsräntor och högre inlåningsräntor än storbankerna. Detta gjorde att vissa kunder valde att söka sig till nya banker, vilket förändrade bankmarknaden i Sverige för ett tag.

"Då kom några stycken nischaktörer som sa att man behöver inte kontoren, du ska inte betala för massa marmor osv."

Citatet ovan belyser nischbankernas vilja att förändra den traditionella bankvärlden. Genom att kunderna, istället för att betala för en massa marmor, fick bättre räntor än hos storbankerna, lyckades nischbankerna värva kunder.

Nisch- och telefonbankerna bidrog till att storbankerna fick förbättra sig för att behålla sina kunder och kunna värva nya. Denna förändring har bidragit till att storbankerna idag ger högre ränta på inlåning och lägre på utlåning. Idag är läget att nisch- och telefonbankerna har en väldigt liten del av den totala bankmarknaden i Sverige.

Den förändring som skedde på bankmarknaden vid den här tiden har vi valt att relatera till teorin om "a fitness landscape". Nisch- och telefonbankerna utnyttjade denna strategi flitigt, med att hoppa mellan plattformarna, vilket ledde till att de skapade en gynnsam situation på marknaden. Storbankerna stod mest stilla på sin stadiga stora marknadstopp utan att söka sig till nya toppar. Vid den tekniska förändringen, förändrades landskapet på marknaden och de gamla stabila marknadstopparna började brista och storbankerna blev tvingade att söka sig till nya toppar, vilket tog lite tid. Situation idag är sådan att storbankerna förflyttar sig flitigare mellan marknadstopparna, medan nisch- och telefonbankerna har hamnat på små toppar, vilket har resulterat i att de har en liten andel av marknaden.

Det var med denna förändring som bankerna på allvar gick från att vara ordermottagare till att bli säljare och rådgivare, eftersom marknaden blev mer rörlig. Nischbankernas intåg gav bättre förutsättningar för bankkunderna på den totala bankmarknaden. Nisch- och telefonbankerna lyckades dock inget vidare med att värva några större antal kunder. En anledning är att storbankerna intensifierade marknadsföringen och följde med i förändringsprocessen, en annan är att bankkunderna gärna fortsättningsvis ville komma till ett kontor och få rådgivning ansikte mot ansikte.

Denna förändring kan framför allt förklaras med hjälp av Porters Strategiprocessteori. Nisch- och telefonbankerna använde sig av en form av fokuseringsstrategi vid sitt intåg på bankmarknaden. Genom att erbjuda tjänster som vid den tiden var unika skaffade de sig konkurrensfördelar jämfört med storbankerna. De använde sig också av lågkostnadsstrategin, genom att de erbjöd sina produkter till ett lägre pris än sina konkurrenter dvs. storbankerna. Efter att denna förändring hade skett på marknaden, tvingades även storbankerna att ta efter den och idag använder sig även de av en lågkostnadsstrategi, men har för den skull inte ändra sitt bemötande mot kund.

Efter förändringen som nisch- och telefonbankerna bidrog till har storbankerna introducerat Internetbanker en efter en, vilket i sig var en naturlig utveckling. Detta har givetvis medfört att bankerna sänkt sina kostnader, men trots det är det inte



livsviktigt att få kunderna att använda Internetbanken. Utan det viktiga har varit att erbjuda en total tjänst som deras kunder är nöjda med och där ingår bankens finansiella tjänster på Internet.

"Det som är viktigt för oss är att så många som möjligt använder rationella sätt att göra sina betalningar och titta på sina konton osv."

Med detta citat visas, att det bästa för banken är att låta kunden använda det system och tillvägagångssätt som han trivs bäst med. Om bankerna istället skulle tvinga kunden att bara använda Internet, finns det stor risk att kunden byter till annan bank, vilket skulle innebära minskad kundstock.

Genom att använda sig av en SWOT-analys, minskar bankerna risken att gå miste om värdefull information om vad som händer på marknaden. Användningen av denna analys kan skapa en strategi genom att bankerna upptäcker och uppfattar nya signaler på marknaden och försöker göra något åt dem eller följa efter en konkurrent. Handelsbanken är känd för att ligga lite lågt och hellre se på lönsamhet än att vara trendig, att vänta och se. Detta kan exempelvis skapa onödigt tidsförlost, men samtidigt minska risken för kapitalförluster. En SWOT-analys kan ses som ett redskap och verktyg för att för att hindra att hamna efter på marknaden, att det skapas en strategi för hur bankerna ska bete sig på marknaden.

5.3 Analys av organisatorisk utveckling

Som nämnts tidigare, ser vi den tekniska utvecklingen som en strategi som kanske ligger lite mer i bakgrunden för utvecklingen av finansiella tjänster på Internet och att marknadsstrategierna samt den organisatoriska utvecklingen är de två som är mer drivande för denna utveckling. Den organisatoriska utvecklingen kräver en viss beredskap och flexibilitet av organisationen, vidare är den organisatoriska utvecklingen beroende av marknadsstrategier för att en förändring överhuvudtaget ska kunna ske.

Teknikutvecklingen och den ökade automatiseringen, tvingade bankerna att förändra sin organisation rent praktiskt, vilket kanske inte alltid var så lätt. För att beskriva förändringen som bankerna tvingades till har vi valt att relatera en stor del av vår organisatoriska analys till teorin om Business Process Reengineering (BPR) och användningen av den inom bankvärlden. Denna teori belyser vikten av affärsprocesser och nya förändringar som skär igenom de gamla typerna av bankorganisationer för att tillgodose den nya utmaningen i en ny ekonomisk situation. För att uppnå en så effektiv BPR som möjligt krävs bl.a. vissa kostnadsreduktionsåtgärder, att banken har fokus på sina affärsprocesser och de mänskliga behoven.

Vidare så belyser denna BPR teori vikten av att bankerna måste skapa förutsättningar för att nya investeringar blir möjliga istället för att bevara det gamla sättet att tänka. Nyckeln för att lösa detta problem ligger hos företagsledaren, som

har en huvudroll att identifiera den nya informationsteknologin så att den passar in på en ny organisationsstruktur.

Teorin om BPR var användbar när bankerna var tvungna att göra förändringar i början när en Internetbank skulle introduceras. Målet var att genomföra en förändring inom organisationen – att omfördela resurser. Det viktigaste för banken var att gå från att vara ordermottagare till att bli försäljare och rådgivare, vilket alla kanske inte var med på till en början. Handelsbanken gjorde på följande sätt när ny kompetens behövdes:

"Vi sa inte att dina kunskaper är gamla vi måste byta ut dig, utan vi sa att dina kunskaper är gamla vi måste byta ut dem."

Handelsbanken vidareutbildade sina ordermottagare så att de blev kompetenta säljare och rådgivare istället, vilket idag har visat sig fungerat alldeles utmärkt. Detta ser vi som en viktig del när en förändring är i antågande, som BPR beskriver. Det är inte alldeles självklart att den bästa utvägen är att göra sig av med personal. Det kan vara så enkelt som att ändra arbetsuppgifter. Banktjänstemännen har blivit rådgivare och expansionen av finansiella tjänster på Internet till folket har medfört att bankernas medarbetare idag betjänar fler kunder per anställd än innan denna förändring. Nedan följer ett citat som bevisar det vi just diskuterat.

"För fem sex år sedan så hade vi kanske 4000 kunder, vi har ungefär varit stort sätt samma personalstyrka hela tiden, nu har vi ungefär 17000 kunder."

Att öka sin kundstock med ca 13000 kunder och samtidigt behålla personalstyrkan nästan intakt, visar på en stark effektivisering inom organisationen, för att kunna bemöta denna nya kundstormning. Men denna effektivisering hade knappast varit möjlig utan dagens tekniska hjälpmedel. Återigen, detta visar att även om tekniken finns tillgänglig, är det inte självklart att den anammas fullt ut om inte den interna kraften finns.

De viktiga med företagets verksamheter på dagens rådande marknad är att de hela tiden är levande och flexibla. Detta visar sig i de två citaten ovan och dessa har vi valt att relatera till teorin om "byggandet av nya levande organisationer". Det som de levande organisationerna visar är det viktiga med att anpassa, förändra och lära sig. Förmågan att ta till sig detta är Handelsbanken ett bra bevis på, vidare visade storbankerna i Sverige på stark slagkraft när de omorganiserade sig och tog till sig den nya marknadssituationen.

Dessa olika typer av yttre förändringar, som exempelvis innovationer, som påverkar den interna organisationen, gör att organisationen måste anpassa sig efter omvärlden. Ju bättre den gör det desto bättre överlever den. Detta förklaras i teorin om "institutionell omvärld". Teorin tar bland annat upp vikten av att använda sig av strukturkonformitet för att uppfattas som modern och effektiv. Detta är av stor betydelse för att utvecklas på en väl konkurrerande marknad, som den svenska bankmarknaden är idag. Att hela tiden följa med i utvecklingen är ett måste, men samtidigt är det av stor vikt att hela tiden se över sin egen organisation. Att anpassa



sin organisation efter den rådande marknaden men samtidigt även blicka framåt och vara medveten om vad som väntar är också av stor betydelse för överlevnaden.

Den situation som bankerna befinner sig i idag relaterar vi till "Lewins modell". Med den nya teknikens intåg och förändringar i bankorganisationerna har idag nedfrysningsfasen av denna förändring börjat ske. Medarbetarna har idag vant sig med de nya rutinerna som tekniken skapat. Personalen har gått från att vara ordermottagare till att bli säljare. Användandet av finansiella tjänster på Internet är idag ett normalt inslag i den finansiella världen.

Genom att banken har förändrat sin organisation så att den idag är mera kostnadseffektiv med hjälp av IT och dess tjänster så har banken ökat sin lönsamhet, produktivitet och effektivitet, samt minskat transaktionskostnaderna.

"Det är också lägre kostnader om man har Internetaviseringar och Internetbetalningar än om man gör pappersbetalningar, det är ett sätt att styra kunderna dit."

Citatet ovan belyser målet att reducera kostnader, vilket givetvis är målet för varje organisation. Genom användningen av och tillhandahållandet av en Internetbank, reduceras kostnaderna för olika typer av betalningar markant. Sättet att uppnå dessa kostnadsbesparingar, är att styra kunderna till att använda sig av billigare tekniska och praktiska lösningar – finansiella tjänster på Internet.

Bankernas övergång från traditionell bank till att erbjuda Internettjänster kan ses som en strategi för att motsvara efterfrågan för den nya populationen som växer upp och som är mer vana med IT. Detta relaterar vi till teorin om "robust adaptive strategies".

5.4 Egna reflektioner

I detta avsnitt kommer vi att koppla samman vår egen bild som står i problemdiskussionen, med den bild som kommit fram efter intervjuerna och analysen.

Genom intervjuerna har vi fått den uppfattningen att marknadsstrategierna har varit de mest dominerande när det gäller utvecklingen av de svenska Internetbankerna. Den har dock varit dominerande tillsammans med den organisatoriska utvecklingen. Det var med marknadsstrategierna, tillsammans med nisch- och telefonbankernas intåg på marknaden, som denna förändring blev möjlig. Eftersom nischbankerna vann en konkurrensfördel då de hade Internetbank, blev storbankerna tvingade att följa trenden för att inte tappa marknadsandelar. Men utan det organisatoriska lärandet och flexibiliteten hade inte denna förändring varit möjlig. Vidare har den varit av stor betydelse när organisationen ska anamma den nya tekniken, samt viljan av att förändra och ta till sig nya robusta utmaningar.

Denna strategi kan av samma anledning även ses som ett hinder för införandet av ny teknik i en organisation, främst om organisationen ej är redo för förändringar. Genom att bedriva och använda sig av olika interna strategier har de svenska bankerna hittat en marknadsposition som passar dem och deras kunder. Vår uppfattning är att



marknadsstrategierna verkar ha haft större påverkan på utvecklingen av finansiella tjänster på Internet i Sverige men i kombination med de organisatoriska, medan den tekniska utvecklingen var i ett led av någon redan befintlig teknik.

Nyckeltal som lönsamhet, produktivitet och effektivitet har förändrats, men inte i den utsträckning vi förväntade oss från början. De har kontinuerligt förändrats positivt under en lång period tack vare automatiseringen. Däremot har transaktionskostnaderna sjunkit en bra bit sedan införandet av finansiella tjänster på Internet. Införandet av en Internetbank verkar inte ha påverkat nyckeltalen nämnvärt, utom för transaktionskostnaderna, vilket kan ses som att förändring av nyckeltalen inte har varit en styrande strategi i sig.

I framtiden kan vi urskilja att den förändring som Internet skapar och har skapat inte kommer att förändras så mycket mer. Den ökade automatiseringen kommer dock att fortsätta lite till innan mättnaden infunnit sig helt. Bankerna fungerar mer på det sättet att enkla transaktioner sker via deras Internetbank och rådgivning när det gäller exempelvis köp av fastighet sker på bankens kontor. Citaten nedan belyser hur bankerna själva ser på sin framtida situation.

"Automatiseringen fortsätter naturligtvis, jag tror kanske att vi kommer att minska personalstyrkan det känner man i banken att det finns en vilja, så att säga ett önskemål att man ska dra ner."

"Vi kommer att dra ner lite på besökande i kassa för att ta ut pengar, det kommer naturligtvis att minska det har det ju gjort hela tiden"

Genom att automatiseringen troligen kommer att öka ytterligare, samt att bankerna satsar mer på rådgivning så verkar personalreducering vara oundvikligt inom de kommande åren. Bankrådgivning kommer förmodligen alltid att finnas på varje lokalkontor hos de fyra storbankerna. Vi människor är vid vissa tillfällen beroende av en diskussion mellan fyra ögon, det kan inte ens tekniken ersätta fullt ut.

"Internet banking is much cheaper than using branches, call centres or cash machines. New entrant banks that only offer Internet banking will take an increasing market share. Traditional banks will find it difficult to compete, hampered as they are by fixed overheads relating to branches and, increasingly, call centres, and are likely to loose market share."⁷⁶

Detta citat överrensstämmer inte fullt med dagens svenska situation. Givetvis är Internet banking billigare, men kontor med rådgivning kommer det definitivt att finnas efterfrågan på. Känslan vi har är att traditionella banker även i framtiden kommer att hävda sig på den svenska marknaden. Det vi tror är viktigt för att bankerna ska kunna hävda sig mer är att låta lokalkontoren få mer kontroll över sina kunder medan huvudkontoret sköter den tekniska biten.

⁷⁶ Gosling, Changing Money, 1999.



Vidare vill vi analysera hypotesen om utvecklingen av finansiella tjänster på Internet är lika bra för alla banker. Det vi har lagt märke till är att både SEB och Handelsbanken har väldigt få kunder över disk en vanlig bankdag, medan Föreningssparbanken har kövis med kunder vilket resulterar i långa väntetider. Detta beror säkerligen på att Föreningssparbanken och Nordea har många fler kunder än SEB och Handelsbanken till antalet. Nedanstående citat belyser detta.

"Många småföretagare eller enmans företagare är av tradition kunder i annan bank oftast Nordea eller Föreningssparbanken. Jag tänker mig jordbrukare och liknande det blir styckmässigt väldigt många på privatmarknaden där är vår andel väsentligt lägre."

SEB och Handelsbankens kundstock är ganska likvärdiga och ser oftast ut som citat nedan beskriver.

"Vår marknadsandel så väl på företags- som privatsidan tenderar att bli högre ju högre upp man kommer i omsättning eller inkomst."

Vi tror fortfarande att SEB och Handelsbanken har procentuellt större andel av sina transaktionsaffärer via Internet än vad de övriga har. Men Föreningssparbanken och Nordea har säkerligen större antal kunder (vilket första citat ovan säger) än vad SEB och Handelsbanken har så det är inte omöjligt att de har fler transaktioner på Internet än affärsbankerna sett till antalet.

6. SLUTSATSER

Vi kommer i detta avsnitt att redovisa de slutsatser vi kommit fram till under arbetets gång och avslutningsvis kommer vi att nämna möjliga felkällor och felbedömningar som kan tänkas dyka upp.

Att nisch- och telefonbankerna har inverkat så mycket på den svenska bankmarknaden var för oss oklart innan vi började med intervjuerna. Den känsla vi fick var att utan nisch- och telefonbankerna hade inte de svenska storbankerna satsat lika hårt och lika fort på en Internetbank, som blev fallet. Dessutom har förändringen som uppkom på grund av dessa banker varit till bankkundernas fördel genom att utvecklingen orsakade en hårdare konkurrens på marknaden.

Att en Internetbank mer ses som ett komplement än ett substitut för den traditionella bankverksamheten fick vi snabbt insikt om. Detta tros bero på att de svenska bankkunderna inte är intresserade av en total automatisering av alla banktjänster. De är mera intresserade av att sköta sina lätta transaktioner via Internetkanalen och ta de svårare besluten efter en diskussion med en rådgivare fysiskt på ett bankkontor.

De strategier bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet, som vi identifierat är följande: De två primära strategierna bakom utvecklingen av finansiella tjänster på Internet, anser vi vara marknadsstrategierna samt den organisatoriska utvecklingen. Marknadsstrategierna anser vi varit viktigare än den organisatoriska utvecklingen för bankförändringen i Sverige. Det ska dock nämnas att de är i allra högsta grad beroende av varandras existens. Den organisatoriska utvecklingen ser vi som en intern drivkraft som driver fram en förändring inom organisationen för att anamma den nya marknadssituationen, men även att externa beslut påverkar den interna organisationen. Vidare kan den organisatoriska biten ses som ett hinder till förändring då olika beslut och applikationsproblem kan göra det svårt att genomföra något nytt.

Till en början hade vi uppfattningen att det var nyckeltalen som utgjorde den största påverkan på utvecklingen av finansiella tjänster på Internet. Med det menar vi mer primära nyckeltal såsom p/e-tal, lönsamhet, räntabilitet m.m. Men det verkar dock inte vara fallet. I de organisationer vi undersökt har inte nyckeltalen varit en fundamental drivkraft till förändringen av bankerna, med undantag av transaktionskostnaderna. Bankerna verkar även anse att nyckeltalens förbättring inte har något direkt att göra med införandet av en Internetbank i Sverige, utan mer av en effektivisering av hela bankverksamheten, som var möjlig tack vare teknikens hjälp. Självfallet är alla nyckeltal en konsekvens av alla handlingar inom bankverksamheten, men det verkar inte som om nyckeltalen var en primär strategi för införandet av finansiella tjänster på Internet i Sverige.

En följdfråga som vi blev ställda inför under arbetets gång, är om finansiella tjänster på Internet är lika bra för alla banker. En Internetbank är säkerligen lika bra för varje enskild bank, men de banker som verkar har lyckats bäst i procent av kundstocken med användandet av sin Internetkanal är SEB och Handelsbanken. Detta märks



även vid besök på bankerna att affärsbankerna har mindre köer till sina diskar än övriga, vilket vi tycker ger ett positivt intryck ur kundens synvinkel. Det ska dock tilläggas att om Föreningssparbanken skulle lyckas få alla sina enkla transaktioner till sin Internetkanal skulle de tjäna mer än övriga banker på sin Internetbank. Detta skulle även resultera i betydligt färre kunder vid disk. Samt att de troligen skulle stärka sin position på marknaden betydligt.

Det ska dock påpekas att i dessa resultat kan det föreligga möjliga felkällor och felbedömningar, genom att vi har intervjuat två av fyra storbanker och ingen nisch- eller telefonbank. Deras syn på det hela kan eventuellt skilja sig från affärsbankernas.



7. REFERENSER

7.1 Litteratur

Cronin, Mary J. *Banking and Finance on the Internet*. John Wiley & Sons 1997.

Fan, Ming, m fl. *Electronic Commerce and the Revolution in Financial Markets*. South-western collage publishing 2002.

Gosling, Paul. *Changing money – How the digital age is transforming financial services*. Capital Books Inc 1999.

Hatch, Mary Jo. *Organisationsteori – Moderna, Symboliska och postmoderna Perspektiv*. Studentlitteratur 2002.

Jacobsen, Dag Ingvar – Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur 1998.

Kotler, Philip, m fl. *Principles of marketing*. Prentice Hall 1999.

Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur 1997.

Lundahl, Ulf – Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur 1999.

Närings- och teknikutvecklingsverket. *IT-revolutionen och morgondagens företag*. NUTEK 1998.

Shapiro, Carl – Varian, Hal R. *Information rules – A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Publishing 1999.

Sveriges Rikes Lag. Nordstedts Juridik 2000

Tapscott, Don. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill 1996.

Whinston, Andrew B. *The Economic of Electronic Commerce*. Macmillan Technical Publishing 1997.

7.2 Elektroniska Artiklar

Beninchocker, Eric B. *Robust Adaptive Strategies*. Sloan Management Review 1999.

Buhler, Patricia M. *Building the Learning Organizations for the 21st century: A necessary challenge*. Supervision 2002.



7.3 Internet

Avanzas hemsida: <http://info.avanza.se/dsr/home/home.jsp>, 2003-05-18.

Handelsbankens hemsida: <http://www.handelsbanken.se/>, 2003-05-18.

SEBs hemsida: <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/default.asp>, 2003-05-18.

7.4 Intervjuer

Ivarsson Owe, Kontorschef, SEB Ronneby, 2003-05-19.

Johannesson Anders, Internet Services Coordinator, Handelsbanken Stockholm, 2003-05-06.

Reuterskiöld Ulla, Kontorschef, Handelsbanken Enköping, 2003-05-05.

8. BILAGOR

8.1 Frågeformulär

8.1.1 Frågor till Handelsbankens huvudkontor

Marknadsstrategier:

1. Vad är specifikt för Handelsbanken?
 - Ur Internet banking synvinkel
 - Ur traditionell banksynvinkel
2. Kan Ni berätta om Handelsbankens marknadsposition?
 - Ur Internet banking synvinkel
 - För hela verksamheten i Sverige
 - (Följdfråga) "Har Ni jobbat extra mycket för att få dem att byta?"
3. Hur tror du att Ni uppfattas av Era konkurrenter?
 - För hela verksamheten i Sverige
4. Hur ser Handelsbankens samarbete/konkurrens ut med övriga banker?
 - Inom IT lösningar
5. Vilka stora förändringar skedde på Handelsbanken när "IT-hysterin" kom?
6. Hur förändrades konkurrenssituationen när Internet banking kom?
 - (Följdfråga) "Så det fanns redan innan?"
7. Framtidsplaner/visioner?
 - I stora drag
 - (Följdfråga) "Hur ser Ni på de kunder som inte har tillgång till datorer?"
8. Vad påverkar Handelsbankens Internetutveckling?

Teknisk utveckling:

9. Vad är specifikt för Handelsbankens tekniska lösningar?
 - a. Som integrerar med Internet banking
 - b. Gentemot andra traditionella banker
10. Vad erbjuder Ni för säkerhetslösningar med Internet banking?
11. Vilka förändringar har skett inom IT-tjänster?
 - a. Från introduktion till nutid



b. Framtida digitala lösningar och innovationer?

12. Hur ser Ni på dilemmat att inte alla dagligen har tillgång till Internet och datorer?

13. Vad påverkar den tekniska utvecklingen?

Organisatorisk utveckling:

14. Vad har Ni för intern policy?

15. Vad är det som driver en förändring, vem och vad påverkar?

16. Vad har förändrats/vad är nytt på Handelsbankens alla kontor idag?
a. Sedan Internet banking kom

17. Kan Ni berätta om några viktiga rationaliseringar som Handelsbanken har genomfört de senaste åren?

18. Hur har kundanpassningen förändrats?

- a. Ur Internet bankingsynvinkel
- b. Ur traditionell banksynvinkel

19. Hur har den ekonomiska situationen förändrats med Internet banking? När det gäller:

- a. Lönsamhetsförändringar
- b. Produktivitetsförändringar
- c. Effektivitetsförändringar
- d. Transaktionskostnader

Övrigt:

20. Vilken drivkraft var viktigast/mindre betydelsefull när Ni bestämde Er för att introducera Internet banking?



8.1.2 Frågor till Handelsbankens lokalkontor i Enköping

Marknadsstrategier:

1. Kan Ni berätta om Handelsbankens marknadsposition?
 - På lokalnivå
2. Hur tror Du att Ni uppfattas av Era konkurrenter?
 - På lokal nivå
 - I Sverige
3. Vad tror Ni att konkurrerande banker säger om Er Internetsatsning
4. Vilka stora förändringar skedde på Handelsbanken när "IT-hysterin" kom?
 - På lokal nivå
5. Hur förändrades konkurrenssituationen när Internet banking kom?
 - På lokal nivå
6. Framtidsplaner/visioner?
 - I stora drag
 - (Följdfråga) "Ser Ni rådgivning som ett komplement till Internet banking?"

Organisatorisk utveckling:

7. Vad har Ni för intern policy?
8. Vad är det som driver en förändring, vem och vad påverkar?
 - (Följdfråga) "Något slags tävlingsmoment då alltså?"
9. Vad har förändrats/vad är nytt på Ert kontor idag?
 - Sen Internet banking kom
10. Kan Ni berätta om några viktiga rationaliseringar som Handelsbanken har genomfört de senaste åren?
 - På lokal nivå
11. Hur har kundanpassningen förändrats?
 - Ur Internet bankingsynvinkel
 - Ur traditionell banksynvinkel
12. Hur har den ekonomiska situationen förändrats med Internet banking på Ert kontor? När det gäller:
 - Lönsamhetsförändringar
 - Produktivitetsförändringar
 - Effektivitetsförändringar
 - Transaktionskostnader



13. Hur ser Ni på Era IT-tjänster kontra bankkontor?

14. Är Era IT-tjänster helt centralstyrda eller har Ni någon påverkan?



8.1.3 Frågor till SEB:s lokalkontor i Ronneby

Marknadsstrategier:

1. Kan Ni berätta om SEB:s marknadsposition?
 - På lokal nivå
2. Hur tror Du att Ni uppfattas av Era konkurrenter?
 - På lokal nivå
 - I Sverige
3. Vad tror Ni att konkurrerande banker säger om Er Internetsatsning
4. Vilka stora förändringar skedde på SEB när "IT-hysterin" kom?
 - a. På lokal nivå
5. Hur förändrades konkurrenssituationen när Internet banking kom?
 - a. På lokal nivå
6. Framtidsplaner/visioner?
 - I stora drag

Organisatorisk utveckling:

7. Vad är det som driver en förändring, vem och vad påverkar?
8. Vad har förändrats/vad är nytt på Ert kontor idag?
 - a. Sen Internet banking kom
9. Kan Ni berätta om några viktiga rationaliseringar som SEB har genomfört de senaste åren?
 - a. På lokal nivå
10. Hur har kundanpassningen förändrats?
 - a. Ur Internet bankingsynvinkel
 - b. Ur traditionell banksynvinkel
11. Hur har den ekonomiska situationen förändrats med Internet banking på Ert kontor? När det gäller:
 - a. Lönsamhetsförändringar
 - b. Produktivitetsförändringar
 - c. Effektivitetsförändringar
 - d. Transaktionskostnader
12. Hur ser Ni på Era IT-tjänster kontra bankkontor?
13. Är Era IT-tjänster helt centralstyrda eller har Ni någon påverkan?



Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för Ekonomi, Management och Samhällsvetenskap
John Axelsson & Fredrik Runnman